

**O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NA REPUTAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO B2B**

Célia Marina Lopes Cabral

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:  
Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2018

# O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NA REPUTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO B2B

**Célia Marina Lopes Cabral**

**O IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NA REPUTAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTO B2B**

Célia Marina Lopes Cabral

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:  
Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2018



## **AGRADECIMENTOS**

É com emoção e satisfação que escrevo estas palavras de agradecimento a todos os que contribuíram para que este projeto se concretizasse.

Este é o momento de agradecer à Prof. Hélia Gonçalves Pereira pela alegria e simpatia, desde o primeiro momento. Por me chamar à realidade dos *timings* e ter sempre os melhores conselhos.

Este percurso iniciado no INDEG trouxe-me momentos bons e amigos para a vida.

Aos colegas da Portway agradeço a ajuda e motivação.

Agradeço à minha família e amigos nunca terem duvidado.

Aos meus pais, muito obrigada pela imensa ajuda e carinho inesgotável. Por sempre me terem incentivado a querer aprender mais. São os melhores pais e avós deste mundo.

Ao meu marido, Tiago, agradeço todo o apoio e amor. Foi muitas vezes pai e mãe. Sempre orgulhoso, brindou às minhas conquistas e aturou as minhas frustrações.

Às minhas filhas, Luísa e Madalena, desculpem os dias em que não estive presente. Com este projeto quero mostrar-vos que tudo é possível, nunca é tarde, e que conhecimento não ocupa espaço.

Luisinha e Nena, minhas bonecas, vocês são a minha maior riqueza e a minha maior alegria.

Obrigada a todos pela força e coragem.



## Índice Geral

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>VI</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VIII</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Definição do problema .....	1
1.2. Objetivos da Investigação .....	4
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>5</b>
2.1. Reputação Corporativa, impacto .....	5
2.2. Marketing Digital, estratégias .....	7
2.3. Redes Sociais, vantagens e desafios.....	8
2.4. Redes Sociais, em mercados B2B .....	11
2.4.1. Facebook .....	13
2.4.2. LinkedIn .....	13
2.4.3. Twitter .....	14
2.4.4. Youtube .....	14
<b>3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL</b> .....	<b>15</b>
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>17</b>
<b>5. ANÁLISE DE CONTEXTO</b> .....	<b>19</b>
5.1 Análise do Mercado .....	19
5.1.1. Indústria da Aviação.....	19
5.1.2. Ground Handling.....	21
5.2 Análise Interna .....	22
5.2.1 Estratégia corporativa: visão e missão .....	24
5.2.2 Segmentos de Negócio .....	24
5.2.2.1 Assistência em escala .....	25
5.2.2.2 Serviços aeroportuários complementares .....	26
5.2.2.3 Formação e consultadoria.....	26
5.2.3 Marca e Comunicação .....	27
5.2.3.1 Posicionamento da marca.....	27
5.2.3.2 Comunicação .....	29
5.2.3.2.1 Online .....	33

5.3 Target .....	34
5.3.1 Principal Target - Interno .....	34
5.3.1 Target Secundário .....	35
5.4 Benchmark .....	37
5.4.1 Concorrente Direto .....	37
5.4.2 Players internacionais do mercado da aviação .....	39
5.4.3 Outras referências .....	41
5.5 Análise SWOT .....	46
<b>6. ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA AS REDES SOCIAIS .....</b>	<b>49</b>
6.1 Definição de Pessoas ( <i>People</i> ) .....	49
6.2 Definição de Objetivos ( <i>Objectives</i> ) .....	51
6.3 Definição da Estratégia ( <i>Strategy</i> ) .....	52
6.4 Definição das Tecnologias de Comunicação ( <i>Technology</i> ) .....	56
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>
7.1. Limitações ao estudo .....	64
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>75</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mix para a gestão da Identidade .....	6
Figura 2 - Decoração da sala de staff do balcão de vendas.....	28
Figura 3 - Cartazes institucionais .....	31
Figura 4 - Nova imagem do Lost & Found em Faro.....	32
Figura 5 - Nova imagem do Balcão de Vendas em Lisboa.....	33
Figura 6 - Páginas oficiais de Youtube, Instagram e LinkedIn da Groundforce.....	38
Figura 7 - Vídeo de um passageiro tornado viral sobre o tratamento de bagagem de passageiros .....	40
Figura 8 - As emoções e o escrutínio dos utilizadores no mercado da aviação .....	41
Figura 9 - Customer Service para Social Media da TAP .....	42
Figura 10 - Printscreen viral com comentário de Joana Couve Vieira e a EDP .....	43
Figura 11 - Post da Cisco no Blog da companhia sobre a Política de Utilização de Internet ..	44
Figura 12 - Centro de controlo de Social Media da Cisco .....	45
Figura 13 - Post da PSP no dia da Internet Segura, e da importância da privacidade .....	46
Figura 14 - Post da PSP para a prevenção do consumo de álcool.....	46
Figura 15 – Proposta de página institucional da Portway para o LinkedIn.....	58
Figura 16 – Proposta de página institucional da Portway para o Youtube .....	59
Figura 17 – Proposta de página institucional da Portway para o Instagram .....	60
Figura 18 - Intranet Portway, projeto em curso .....	61

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Customer Service Portway relatório 2017 .....	3
Quadro 2 - Esquema Conceptual POST .....	15
Quadro 3 - Factos sobre a Indústria da Aviação Global .....	20
Quadro 4 - Crescimento da Aviação em Portugal.....	21
Quadro 5 - Mercado Livre   Ground Handling nos aeroportos operados pela Portway .....	23
Quadro 6 - Mercado Carga   nos aeroportos operados pela Portway .....	24
Quadro 7 - Descrição de serviços prestados pela Portway enquanto ground handler.....	25
Quadro 8 - Detalhe de Meios e Ações de Comunicação Portway .....	29
Quadro 9 - Análise SWOT .....	46

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Reclamações rececionadas pela Portway, 2017.....	34
Gráfico 2 - Distribuição de FTE's por departamento (%).....	35
Gráfico 3 - Número de Formandos na Portway (comparativo 2016 e 2017).....	35
Gráfico 4 - Redes Sociais mais utilizadas pelos portugueses.....	36
Gráfico 5 - Tipo de interações dos portugueses com empresas/marcas .....	36

## RESUMO

A presente tese de mestrado é um projeto-empresa que se propõe avaliar a possibilidade de empresas B2B (*business-to-business*) comunicarem nas redes sociais e o impacto que estas plataformas poderão ter na reputação das organizações. Neste caso a empresa avaliada é a Portway, uma empresa prestadora de serviços de *ground handling* no mercado da aviação.

Depois de expostos os desafios e a problemática do projeto, a primeira parte do trabalho baseia-se na exposição e análise teórica que vários autores têm sobre a problemática (revisão de literatura), seguida da análise de pontos fortes e fracos da empresa e, oportunidades e ameaças das redes sociais, concluídos após análise interna, pesquisa concorrencial e de *benchmarking*, e estudo do *target*.

O forte desenvolvimento tecnológico e a necessidade de envolvimento com o público-alvo força a Portway a aderir às redes sociais. Neste cenário, de mundo global digital é necessário perceber as tendências das plataformas digitais e selecioná-las de forma estratégica, assim como a aplicação de planos organizacionais e procedimentos internos que permitam o controlo da reputação da organização, evitando situações de crise que afetam a imagem da marca. Neste âmbito, estudar os perfis de comportamento do *target* favorece um maior envolvimento com as organizações.

A tese permite compreender que evitar as redes sociais não é solução, no entanto tornou-se evidente a necessidade de uma preparação cuidada e a definição de uma estratégia sólida por parte das empresas para alcançarem sucesso nas redes sociais, sempre com o propósito de proteger e valorizar a boa reputação da organização.

**Palavras-Chave:** Redes Sociais, B2B, Reputação Corporativa, Indústria Aeronáutica

## **ABSTRACT**

The present master's thesis is a company-project focused on a B2B (business-to-business) companies, more specifically on the company Portway, which provides ground handling services in the aviation industry. The aim is to evaluate how to communicate in social media and to assess the impact on a company's reputation.

After an introductory note, exposing the challenges and the problematic of the project, the first part of this study is centred on the literature review, i.e. the theoretical exposition and analysis of the problematic. The second part presents an internal analysis, competition research, benchmarking and target examination, in order to determinate, not only, the strengths and opportunities, but also the weaknesses and threats by communicating through social media.

The strong technological development and the need to engage with the target, compels Portway to be prepared to engage in social media. In this digital global world, it is crucial to recognize digital platforms trends and to strategically select them. Furthermore, it is fundamental to establish organizational plans and internal procedures to allow the company to be in control of their reputation and to avoid situations of crisis that can affect the brand's image. In this context, studying the behavioral profile of the target requires a bigger involvement with the organizations.

The present thesis shows that avoiding social media is not a solution and demonstrates the need for a careful preparation and definition of a solid corporate strategy in order to protect the organizational reputation and to achieve success through social media.

**Keywords:** Social Media, B2B, Corporate Reputation, Aviation Industry

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Vivemos num contexto em que o mundo, as marcas e os consumidores estão conectados, interligados e comunicam de forma colaborativa e em tempo real. O desejo de partilha, de experiências e de informações nas redes sociais permite uma interação mais regular sem restrições de tempo e espaço.

A elevada conectividade em que vivemos incentiva os consumidores a procurarem informações nos canais online recorrendo a fatores externos às marcas (amigos, familiares, fãs e seguidores). As marcas vêm-se cada vez mais pressionadas a aderir a esta nova forma de comunicação e de aproximação aos diferentes *targets*. O Marketing Digital torna-se na estratégia de diferenciação que as marcas mais utilizam e nela as redes sociais são a pedra de toque para fortalecer a sua imagem junto dos clientes e dos colaboradores, e tornarem-se relevantes.

Se anteriormente, os consumidores tomavam as suas decisões de compra de forma individual, atualmente procuram o consenso das redes sociais. Várias são as marcas que têm tido sucesso nas redes sociais, no entanto muitas tiveram de precocemente abandonar os canais online, e outras viram a reputação das suas marcas afetada. É, por isso, importante que as marcas estejam preparadas para os vários desafios e oportunidades que as redes sociais oferecem para evitar situações catastróficas, que impactem no ativo intangível de qualquer organização, a sua reputação.

Num contexto B2B ainda pouco explorado as marcas deverão saber escolher as redes sociais mais indicadas, quais as que melhor poderão controlar em termos de informação gerada, a quem, de que forma se deverão posicionar, assim como identificar os riscos à sua reputação organizacional numa implementação não estruturada.

As organizações precisam de perceber a importância de uma política organizacional de gestão da *corporate reputation* (reputação corporativa). Estes novos canais de comunicação aproximam as marcas aos *targets*, mas não permitem uma presença automatizada, é por isso necessário que as várias áreas da organização, comunicação e suporte ao cliente possam estar alinhadas para a defesa da reputação da marca.

Uma vez nas redes sociais as marcas devem socializar, sempre com o sentido de criar valor e proteção da reputação da organização. No caso, da Portway – Handling de Portugal, S.A. a atuar no sector da aviação o desafio prende-se com a total falta de presença em redes sociais e a quantidade de *targets* a que, conseqüentemente, irá impactar. A Portway tem uma necessidade urgente de se tornar mais moderna, envolvente e ativa na comunicação que pretende construir tanto junto dos colaboradores, como dos seus clientes. Tendo em conta a completa falta de

experiência no contexto das redes sociais, a marca necessita de criar uma linguagem e uma presença que orgulhe e que fomente o sentimento de comunidade. Importa também referir que inerente à atividade desenvolvida pela Portway a exposição pública numa comunicação global, irá atingir outros *targets* como passageiros das companhias aéreas suas clientes, que são assistidos pela empresa. Sabendo que as experiências de voo poderão trazer feedbacks do mais positivo ao mais negativo possível, esta situação irá exigir um elevado controlo na gestão da reputação da empresa no âmbito da gestão de redes sociais.

Neste sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica, uma análise interna, avaliação da concorrência, *benchmarking* (observação direta das redes sociais do principal concorrente e de outros *players* internacionais) e de *target* que permitem identificar os pontos fortes e fracos da Portway, oportunidades e ameaças para a empresa no contexto das redes sociais.

Após a análise crítica e comparativa, serão estabelecidas as principais medidas que a empresa deverá colocar em prática para conquistar o *target* e dirimir o possível mau impacto na imagem da marca, inferindo-se um conjunto de conclusões relativo ao possível impacto das redes sociais na reputação da organização.

# 1. INTRODUÇÃO

Se, antes, para desenvolver uma empresa precisava apenas de um gestor, hoje em dia necessita de um gestor de negócio, gestor de páginas, gestor de conteúdos, entre outros. Se no passado cada negócio que era criado tinha de ter um espaço físico para existir e vender, hoje em dia há marcas que vendem e atuam única e exclusivamente em ambiente online.

Esta forma individualizada e personalizada de comunicação em tempo real, permite um maior nível de envolvimento com o *target*, assim como permita às marcas comunicarem de forma dinâmica, global a um custo mais reduzido em comparação com os meios tradicionais.

Não há muitas dúvidas de que as redes sociais deixaram de ser exclusivamente pessoais, passaram também a ser profissionais. As vantagens são claras quando uma marca se insere nas redes sociais: aumenta a notoriedade, promove os serviços, gera novos clientes, aproxima-se dos colaboradores e recruta novos colaboradores.

Conforme citado por Garretson (2008, pp. 12) em Hanna R. et al (2011, pp. 265) “os consumidores recorrem cada vez mais aos canais de comunicação digital para se envolverem mais com as empresas onde compram os seus produtos, assim como para obter informações mais valiosas”.

Estar ou não estar já não é uma questão. As marcas têm de interagir com o público-alvo conectando-se nas redes sociais, conscientes de que esta interação poderá originar uma conversa, um pedido de informação ou reclamação, que ficará registada para sempre e acessível de forma global. Estes são os desafios que poderão afetar a reputação da organização, a disseminação de informação prejudicial à reputação de uma marca.

A gestão de uma publicação polémica e/ou provocação pode sempre ser vista como a necessidade de um cliente ser reconquistado, a falta de resposta a um comentário pode ser sinal de uma empresa sem uma coerente política de utilização de redes sociais.

Em mercados B2B (*business-to-business*) a presença nas redes sociais tem tido uma evolução mais lenta, pelo elevado receio do que estes canais de comunicação digital possam impactar na reputação corporativa. Neste contexto, os *targets* envolvidos no processo de decisão de compra são vários, sendo necessário construir uma estratégia integrada cuja imagem da marca seja impulsionada e a reputação corporativa da marca protegida.

## 1.1 Definição do problema

Segundo os dados de 2017 do estudo Bareme Internet, a penetração de Internet em Portugal atinge os 5,9 milhões de utilizadores, um aumento 11 vezes superior nos últimos 20 anos

(Marktest 2017a). Mais de 54% dos indivíduos com perfil criado em sites de redes sociais é “seguidor” (fã) de empresas ou marcas. 4,8 milhões de utilizadores de redes sociais questionados sobre quais os motivos por que seguem a marca nas redes sociais, confirmam a vontade de quererem estar informados/atualizados e o gostar da marca como os mais apontados e, relativamente aos benefícios percebidos por seguir a marca nas redes sociais (Marktest 2017b). 1 em cada 5 portugueses costuma usar a internet para comprar viagens, na área do Turismo e Lazer é uma das mais dinâmicas no comércio eletrónico em todo o mundo e Portugal não é exceção (Marktest 2017c).

A Portway posiciona-se no mercado da aviação B2B. Trata-se de uma empresa fundada em 2000 que presta serviços de assistência em escala (*ground handling*) a mais de 80 companhias aéreas, nos aeroportos de Portugal: Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Beja.

Enquanto representante das companhias aéreas suas clientes nos aeroportos portugueses e do contacto operacional com as tripulações, contacta também diariamente e em nome da companhia aérea com os seus passageiros. Através da prestação de serviços de: check-in, balcão de vendas, portas de embarque, serviço PMR (passageiros com mobilidade reduzida) e *lost & found*. Além de outros serviços mais operacionais e com contacto direto com as tripulações das companhias aéreas, a partir do momento em que a aeronave aterra até que descola (e.g. *aircraft turnaround*): operações de voo, manuseamento de carga, gestão operacional com todos os *suppliers* (abastecimento, limpeza, catering), pedidos de *slot* aos aeroportos (parqueamento), tratamento de bagagem, transporte de passageiros e tripulação, formação e consultadoria.

A Portway é uma empresa devidamente licenciada pelo ANAC (Autoridade Nacional de Aviação Civil), e é detida integralmente (100%) pela ANA – Aeroportos de Portugal.

Em Setembro de 2013, o Grupo ANA foi privatizado e adquirido pelo grupo francês VINCI Airports. A VINCI Airports é um líder emergente no sector aeroportuário internacional desenvolvendo e gerindo operações em 23 aeroportos a nível internacional.

Outra questão, importante a referir é o facto de a Portway enquanto representante de companhias aéreas gerir também todo o feedback da sua ação através do *Customer Service* na análise do sistema de reclamações, agradecimentos e elogios, só em 2017 passaram pela Portway 947 reclamações originadas por passageiros, tendo sido 906 enviadas aos responsáveis da insatisfação - companhias aéreas (R&C Portway 2017).



Quadro 1 - *Customer Service* Portway relatório 2017

Elogios		Reclamações	
Portway	Airlines	Portway	
113	906	41	

Fonte: Elaboração do próprio autor

Além da intensa pressão sindical, a sazonalidade tem também grande impacto neste sector, o considerado Verão IATA 2017 (de Maio a Outubro) é a altura de pico com maior volume de voos, refletida num crescimento do número de colaboradores, que passa de cerca de 2014 (2017) para cerca de 2500 colaboradores (2018) nos meses de Verão. A Portway é constituída, maioritariamente, por colaboradores com funções muito operacionais e, por isso, sem um posto de trabalho físico e com horários rotativos. O posto de trabalho físico é atribuído a categorias administrativas, de gestão e coordenação, pelo que apenas cerca de 30% tem atribuído email institucional.

A comunicação interna transversal na organização é difícil, revelando-se muitas vezes ineficaz. Por outro lado, informar e fomentar o *top-of-mind awareness* junto das companhias aéreas é fundamental para gerar negócio. A empresa faz as suas ações de comunicação de forma sistemática em plataformas offline e em plataformas online, através do website institucional e e-mailing.

É importante perceber se as redes sociais poderão ser a melhor forma da Portway se aproximar dos seus colaboradores e comunicar de forma mais frequente e eficaz. Assim como reforçar a sua presença junto dos seus clientes e futuros clientes cujas distâncias geográficas afetam a comunicação regular.

A possibilidade de integrar as redes sociais trará à organização um risco acrescido, uma vez que estará disponível e a descoberto a passageiros (clientes dos seus clientes), e os potenciais comentários críticos poderão arruinar a reputação da empresa, deteriorar a imagem da marca, tanto junto dos seus atuais colaboradores e clientes, assim como dos futuros potenciais clientes e colaboradores (recrutamento necessário anualmente).

Uma bagagem perdida de um passageiro, um voo cancelado /atrasado pode gerar comentários desagradáveis aos quais a Portway deverá estar preparada para responder.

O maior recurso da Portway é o capital humano, pelo que é fundamental melhorar a comunicação com o ativo mais precioso, sem esquecer os seus atuais e potenciais clientes, que naturalmente, não são os mesmos que os utilizadores dos serviços. A organização precisa de estar preparada para interagir de forma rápida e transparente.

## 1.2. Objetivos da Investigação

As marcas desejam cada vez mais acompanhar esta evolução digital e estar junto do seu público-alvo de forma autêntica e transparente, no entanto os medos são vários. Aliás, mais do que querer estar, as marcas percebem que têm de estar presentes nos novos canais de comunicação digital. É importante perceber, se as redes sociais poderão ameaçar a reputação das marcas, ou se ao contrário poderão potenciar uma marca /empresa se estas tiverem fortes políticas e processos organizativos. É fundamental para qualquer empresa estar preparada, consciente e com uma estratégia claramente definida.

Hoje em dia, os consumidores podem facilmente escrutinar a promessa de posicionamento de uma marca, pelo que é necessário a marca estar consciente da relevância de comunicar promessas verificáveis e com transparência (Kotler, 2017).

Neste sentido a reputação corporativa reflete o interesse e o reconhecimento da população em geral em relação a uma organização e a imagem da marca reflete a forma como uma determinada marca é lembrada pelos consumidores.

A reputação de uma organização é entendida como a perceção que diferentes públicos (colaboradores, consumidores e *stakeholders*) têm sobre a marca nas suas diferentes variáveis: visão, liderança, performance financeira, produtos e serviços, cultura, ética e responsabilidade social. Trata-se de um ativo intangível que contribui em larga medida para o valor global da marca, é por isso essencial criar uma identidade digital sólida.

Neste contexto B2B importa definir uma estratégia de comunicação digital, minimizando os riscos para a reputação da empresa, em dois sentidos:

- Interno: comunicar de forma mais abrangente, dinâmica e próxima dos colaboradores fortalecendo a imagem corporativa.
- Externo: comunicar a marca e os seus serviços e, conseqüentemente, proteger a reputação da organização e a exposição da imagem da marca.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Reputação Corporativa, impacto

Nos primórdios das transações comerciais era a reputação das pessoas envolvidas que determinava o sucesso dos negócios. Ao longo dos anos foram estabelecidos regulamentos e regras cujas empresas que nelas atuavam tinham vantagens sobre os concorrentes. No entanto, ainda hoje em situações de incerteza e assimetria sobre as informações prestadas ou em casos de lacunas de informação sobre as organizações continua a ser a boa reputação que influencia e atrai consumidores, colaboradores e *stakeholders* (Dowling, 2016).

Segundo Balmer (1998) a reputação de uma empresa é uma percepção construída ao longo do tempo, com foco no que faz e como se comporta, transformando-se numa vantagem competitiva. Fombrun e Riel (1997, pp.10) acrescentam ainda que a reputação corporativa *“mede a posição relativa da empresa tanto internamente com os funcionários como externamente com os seus stakeholders, sejam eles em ambientes competitivos como institucionais”*.

Qualquer crise, seja ela de carácter económico ou organizacional pode rapidamente afetar e prejudicar a reputação de uma organização. A reputação traduz a admiração e respeito que se tem sobre uma organização numa determinada altura, que se poderá traduzir numa avaliação coletiva (Dowling, 2016). O envolvimento positivo dos consumidores com as marcas é influenciado pela reputação das organizações, como se de um contágio emocional se tratasse (Dijkmans, 2015).

Ao longo dos tempos, têm sido combinados vários conceitos sobre o que mais poderá influenciar a reputação institucional de uma organização. Após uma análise dos diversos conceitos de Barnett, Jermier, Lafferty (2006: 28) oferece-se a seguinte definição de reputação corporativa: *“Conjunto de avaliações de observadores sobre uma organização com base nas avaliações financeiras, sociais e ambientais e o seu impacto ao longo do tempo.”*

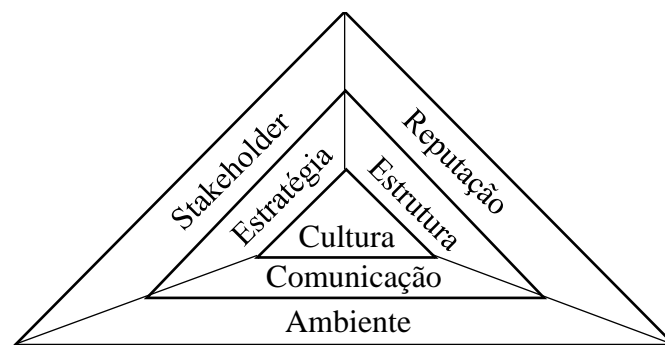
A organização e os interessados pela organização, a formação e o valor da reputação devem ser vistos de forma organizada com base no constructo de Brown *et al.* (2006) e Dowling (2016) que apresentam uma sequência que sustenta o modelo de formação de reputação e valor:

- *“Identidade Corporativa”* – como as pessoas reconhecem a organização;
- *“Identidade Organizacional”* – o que a organização pretende ser;
- *“Personalidade Corporativa”* – o que a organização pretende mostrar;
- *“Marca Corporativa”* – que competências e promessas a organização irá promover sobre os seus produtos e serviços às pessoas;

- “*Imagem Corporativa*” – o que as pessoas pensam da marca;
- “*Reputação Corporativa*” – como a organização é avaliada pelas pessoas;
- “*Status Corporativo*” – posição da organização face à concorrência;
- “*Reputação Patrimonial*” – é a reputação da organização valiosa?

Este conceito remete-nos para Balmer (2001) que apresenta um novo conceito de *Identidade Corporativa*, que configura o seguinte mix para a gestão:

Figura 1 – Mix para a gestão da Identidade



Fonte: Balmer, 2001

É importante perceber que a formação de uma reputação corporativa não é exclusivamente focada numa única perspetiva disciplinar restrita (davies, 1997), são todas estas dimensões em mix que constroem de forma sólida a identidade de uma marca. É por isso possível utilizar a reputação corporativa (RC) como uma vantagem competitiva, desde que sejam estabelecidos dentro da organização esforços e ações para mudança da perceção dos vários intervenientes.

A identidade de uma organização é composta pela realidade e singularidade que a destingue das demais, estando diretamente relacionada à imagem e reputação, interna e externa (Balmer e Gray, 2000), monitorizada pela comunicação corporativa com procedimentos e práticas por forma a reduzir os riscos e aumentar o envolvimento com a comunidade (Jones, B. *et al.*, 2009). A vantagem estratégica passa pela criação de perceções favoráveis e visíveis que tornam a organização mais atrativa sem esquecer as personalidades centrais da organização: colaboradores e clientes (Davies *et al.*, 2003). Na grande maioria das situações a identidade da marca corporativa nasce da visão dos líderes das organizações que definem a estratégia corporativa para conseguir acrescentar valor aos clientes e *stakeholders* (Balmer, 2012).

Como estratégia poderá sempre ser estabelecida a comunicação da visão, missão e valores, capacidade, compromissos e objetivos atingidos estabelecendo uma comunicação sólida e integrada. Quanto mais informação a comunidade tem, mais envolvida e melhor sobre a mesma

falará (Dowling e Moran, 2012). É necessário construir uma estratégia integrada cujo ADN da organização seja refletido, protegendo a reputação corporativa da marca.

Marcas corporativas de sucesso têm de ser autênticas e credíveis, a imagem e a identidade corporativa estão relacionadas e a gestão da reputação da organização deverá ser uma harmonia entre as duas (Davies *et al.*, 2003).

As várias mudanças que vão ocorrendo no mundo de hoje, sejam elas de natureza tecnológica, económica e, social vão resultar na necessidade de mudança de estratégia nas organizações, esta nova dinâmica representa um risco para as empresas que deixam de conseguir controlar o que se fala sobre elas próprias de forma pública e a uma escala global (Aula, 2010). A transformação tecnológica exige novas formas de agir face ao grande impacto que poderão ter na reputação das organizações e na relação entre marcas e consumidores.

Numa estratégia de marketing a reputação deverá ser vista como a imagem da marca, e sabendo que as redes sociais aumentam o risco de a reputação ser afetada, com informações falsas, é também verdade que impulsiona à inovação e dinâmica da marca, que deverá comunicar de forma consistente o carácter e códigos da marca, sempre focada no *target* (Kotler *et al.*, 2017). Só assim poderá ser possível a obtenção de impressões positivas e consequente sólida reputação da organização.

## **2.2. Marketing Digital, estratégias**

A interação online com as organizações poderá estar diretamente relacionada com a reputação corporativa e como esta é construída. Os consumidores são hoje mais informados, com preferências variadas, em busca de satisfação funcional e emocional (Kotler *et al.*, 2010).

As formas de dialogar com os diferentes públicos e os comportamentos dos consumidores são agora diferentes. O consumidor precisa de se identificar com as empresas. As mudanças são rápidas e as empresas precisam de ter a sua missão, estratégia e comunicação alinhadas. A Web tem-se tornado o mais importante meio de comunicação de Marketing, o consumidor de hoje quer informação sobre marcas e/ou produtos que mais lhe interessam no momento (Weber, 2009). E os gestores de marketing têm estado cada vez mais atentos a esta tendência, em que cerca de 75% deles planeia manter ou aumentar o budget em marketing e mais de 95% planeia manter ou aumentar os orçamentos em marketing nas redes sociais (DeMers, 2017)

A gestão da identidade de marcas corporativas é demasiado complexa, estas podem ser aceites como também rejeitadas (Balmer, 2012), existem os advogados das marcas, os apoiantes das marcas e os terroristas das marcas (Balmer, 2005).

As rápidas inovações tecnológicas na área da comunicação levam as organizações a repensarem o tradicional Marketing e a pensarem no novo paradigma dos novos media no Marketing, mais focado no consumidor, mais tecnológico e mais interativo (Mangold e Faulds, 2009).

Segundo Weber (2009, pp.3), o marketing das redes sociais exige que se aprenda uma nova forma de comunicar com o público-alvo num ambiente digital, repensar novas possibilidades e ter em conta as mudanças sociais.

A Web 2.0 marcou uma nova forma de utilização da *World Wide Web*, isto é, iniciou-se como uma plataforma pela qual os conteúdos e aplicações são criados e publicados por indivíduos evoluindo para *User Generator Content*, ou seja, conteúdos continuamente modificados por todos os usuários num processo participativo e de modo colaborativo (Kaplan e Haenlein, 2010). Para se prosperar na nova era digital e integrar o Marketing 4.0 com sucesso na prática organizacional as organizações precisam de ser corajosas, curiosas, criativas, com pensamento inovador e fomentar a mentalidade de transformação (Bistra, 2017), e as marcas precisam de se centrar mais nos atributos humanos, com produtos personalizados e serviços mais pessoais e direcionados (Kotler et al., 2017).

Tanto os comerciais como as equipas de *management* devem ter a mente aberta, devem ser capazes de reagir às oportunidades de mercado e às ameaças, bem como a assumir riscos. Numa estratégia de marketing digital a reputação e a imagem de uma marca e/ou organização está mais do que nunca visível nos *reviews* (avaliações, recomendações on-line). Cerca de 97% dos consumidores leem avaliações *on-line* sobre marcas e 85% confiam nessas recomendações. Maus *reviews* podem arruinar a reputação das organizações mais fortes (Spencer, 2017). Segundo a análise de Dijkmans *et al.* (2015) a perceção dos utilizadores em relação ao envolvimento das empresas nas redes sociais alterasse positivamente sempre que estes a veem responder (nas redes sociais), vendo esta interação como uma forma de envolvimento por parte da empresa, os diálogos aumentam a confiança e familiaridade que influenciam diretamente a perceção da reputação das organizações.

### **2.3. Redes Sociais, vantagens e desafios**

O Marketing das redes sociais é uma ferramenta de marketing digital que permite imprimir à marca mais eficiência e eficácia quando comunica ao *target* /seguidores os seus benefícios, proposta de valores e personalidade (Akar e Topçu, 2011).

As marcas nos dias de hoje tentam sobreviver num mercado cada vez mais competitivo onde a interatividade, inovação e maior proximidade com as comunidades deverá ser a sua preocupação. A comunicação em redes sociais contribui em grande medida para as

organizações se envolverem e cultivarem uma maior consciência de marca com o *target* num ambiente digital - *brand awareness* (Enginkaya e Yilmaz, 2014).

Desta forma, as redes sociais são uma janela de oportunidades e benefícios cujas organizações devem ter sempre presente na definição da estratégia de marketing (Barnes, 2010). O mais importante é saber quando e como nos conectamos com o *target* com sucesso, perceber os seus comportamentos para melhor servir, atrair e reter (Gironda e Korgaonkar, 2012).

Dos utilizadores usuais das redes sociais 39% usam as redes sociais para saberem mais sobre os produtos e serviços de uma empresa /marca (Nielsen, 2017). É importante saber que os seguidores devotos de uma organização nas redes sociais podem ser os grandes dinamizadores da imagem de uma marca através do e-WOM (*Electronic word-of-mouth*) (Hodis *et al.*, 2015). O e-WOM trata-se de uma comunicação informal em que consumidores partilham as suas opiniões e experiências com bens e serviços gerando uma comunicação digital viral (Hennig-Thurau, 2004).

A acessibilidade à informação é maior do que nunca, publicamente disponível e muitas vezes criada pelos seguidores (Kaplan e Haenlein, 2010). A forma de se potenciar mais interação positiva entre organizações e clientes acontece sempre que as marcas pedem para que o público-alvo se conecte com as marcas, dizer que gostam delas através de “likes” e “seguir-las” (Agnihotri *et al.*, 2015). Os consumidores gostam de saber que têm alguma influência sobre as marcas com as quais se conectam, neste sentido os seguidores podem ajudar a desenvolver a estratégia da marca dando-lhe feedback real (Yan, 2011). Por norma o consumidor só dá feedbacks quando a experiência é negativa, devendo as marcas incentivá-los a deixarem comentários e a relatar as suas experiências positivas (Christodoulides *et al.*, 2012).

Para os consumidores se as marcas não estão no Facebook ou em qualquer outra rede social não existem. As empresas sentem-se atraídas a comunicar em redes sociais uma vez que não existe custo de adesão, mas isso não significa que não tenha de existir uma estratégia de comunicação, aliás o *e-Word of Mouth* (e-WOM) necessita de um investimento e compromisso em tempo e *staff* para gestão da marca. Milhares de pessoas podem conspirar para colocar a reputação de uma marca e/ou produto num pedestal ou no lodo (Armellini e Villanueva, 2011). As empresas têm de garantir mecanismos e iniciativas que estimulem uma boa experiência online e consequentemente um e-WOM positivo (Christodoulides *et al.*, 2012).

Não é suficiente ser um amador no marketing de redes sociais, as organizações têm de ser profissionais para extraírem os benefícios das emergentes ferramentas de marketing digital. O sucesso e o envolvimento positivo estão na qualidade dos conteúdos (Kietzmann *et al.*, 2011). As várias redes sociais que surgiram permitem aos seguidores comunicar, colaborar, partilhar

e criar conteúdos (Kane *et al.*, 2009; Aral *et al.*, 2013). São também um veículo agregador da dispersão geográfica dos vários *targets* de uma organização (Hodis *et al.*, 2015).

Para Kaplan e Haenlein (2010) as organizações deverão ter em conta os seguintes pontos na estratégia de seleção das redes sociais:

- Escolher com precaução: procurar saber em que redes sociais está o *target*;
- Escolher uma aplicação existente ou ser a própria organização a criar a sua (customizar): é sempre mais benéfico usufruir da popularidade de uma aplicação já existente;
- Garantir o alinhamento estratégico: selecionar redes sociais diferentes para ter um alcance maior, tendo sempre presente que mensagens diferentes em diferentes canais poderão gerar alguma confusão;
- Integração com o plano de comunicação: integrar sempre os canais de comunicação tradicionais e as redes sociais, com o objetivo de criar uma imagem corporativa;
- Livre acesso para todos: além dos consumidores e/ou clientes não deverão ser esquecidos os colaboradores.

Na perspetiva de Yan (2011, pp. 691-692), “*as organizações deverão focar-se interna e externamente: (a) construir um sentimento de pertença com a organização, (b) incentivar a aceitação e comunicação de valores da marca, (c) motivar o diálogo, (d) ajudar a organização a manter a sua vantagem competitiva; (e) comunicar a visão e criar diferenciação, (f) controlar se não existe desfasamento entre a comunicação e perceção da marca por parte dos seguidores*”.

É importante estabelecer um diálogo autêntico e adaptado a cada “*post*” (individualizado), não responder não pode ser uma opção, demonstra que a organização não se interessa (Devaney e Stein, 2012). Uma resposta padrão a diferentes perfis não é benéfica. As comunicações são públicas, desta forma a organização deverá concentrar-se na oportunidade de construir e melhorar o relacionamento com o *target* (Melancon e Dalakas, 2017).

As imagens e mensagens partilhadas por todos nas redes sociais representam comportamentos, desejos e necessidades que muitas vezes não são detetados. A evolução do marketing das redes sociais, com a inclusão de texto e nome da organização ou produto, dá a oportunidade às organizações de aprender, comunicar e responder adequadamente (Begg, 2017).



## 2.4. Redes Sociais, em mercados B2B

No contexto B2B, existem vários participantes potenciais (clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros). As organizações devem considerar o produto ou serviço que estão a vender como uma parte de algo maior, desde a empresa que o usa, aos usuários finais, passando pelos colaboradores. Todos têm uma voz no processo aquisitivo, as organizações deverão procurar saber quem são e como envolvê-los.

O contexto comercial é atualmente mais desafiante do que nunca, devido à concorrência e a compradores mais informados, as organizações precisam de alavancar as suas tecnologias de vendas, e as redes sociais são importantes para a implementação de uma estratégia “pull”, que contribuirá para uma boa performance comercial (Rodriguez *et al.*, 2012).

Personalizar as mensagens, canais e táticas são a chave para os envolver a todos (Aberant, 2017). Para Wirthman (2013a) as redes sociais são uma forma de aumentar a satisfação e lealdade dos clientes através de: respostas rápidas aos problemas dos clientes, partilhar ideias e problemas para evitar reclamações, valorizar reclamações e ser proactivo. A organização deverá dedicar recursos prontos a responder e ouvir o que os clientes têm a dizer sobre a marca.

O rápido crescimento das tecnologias de informação teve um enorme impacto sobre como, quando e onde as empresas B2B devem interagir para fazer negócio (Schultz *et al.*, 2012). Se, aparentemente, o LinkedIn está mais vocacionado para organizações B2B e o Facebook mais indicado para organizações que vendem diretamente ao consumidor final (B2C), a verdade é que no contexto B2B as redes sociais mais utilizadas são o Facebook com 43%, o LinkedIn com 37%, seguido do Twitter com 12% (Stelzner, 2017).

Importa referir que o último estudo da *Pew Research Center (Social Media Use in 2018)* confirma o Facebook e o Youtube como as redes sociais dominantes entre os jovens adultos americanos. O Youtube classificado como uma plataforma de partilha de vídeo domina com 73% do *target* e o Facebook mantém-se com 68%, o Instagram com 35%, seguido de outras redes sociais como o Pinterest muito popular entre as pessoas do sexo feminino e o LinkedIn popular entre licenciados.

Os utilizadores de redes sociais fazem uso das mesmas para fins privados e para uso num âmbito comercial. Permitindo aos prestadores de serviços (B2B) partilhar informações em tempo real sobre produtos e serviços, ajudar a manter o *Top-of-Mind Awareness*, fomentar a fidelização e uma interação positiva na cadeia de valor. Ainda de notar que quanto mais elevada for a reputação da organização maior será o interesse do *target* em se envolver com a organização (Rapp *et al.*, 2013). O uso das redes sociais permite uma comunicação mais adequada da informação relevante aos clientes, criando uma relação mais positiva devido à capacidade de

resposta ao cliente, pelo que os comerciais podem ter aqui um papel influenciador positivo num contexto B2B (Agnihotri *et al.*, 2015).

É necessário segmentar o *target* profissional, perceber onde estão e onde falam da marca, e dar-lhes um motivo para se envolverem com a marca (Keinänen e Kuivalainen, 2015). A preocupação com a reputação da organização poderá ser controlada através da criação direta de conteúdos, da participação nas discussões *online*, e do controlo dos comportamentos dos colaboradores. Os colaboradores poderão, de forma direta ou indireta, submetidos a programas de formação, atividades de marketing que possam influenciar as suas opiniões de forma favorável e incentivar à participação nas redes sociais (Huotari *et al.*, 2015). Neste domínio, torna-se fundamental estabelecer um manual de boas práticas e de políticas claras de informação que os colaboradores deverão cumprir quando comunicam nas redes sociais (Wirthman, 2013b).

De referir que, num contexto B2B o *engagement* com o consumidor tem um maior impacto do que o definido pela marca tendo em conta a dimensão da sua audiência, isto porque existem dois tipos de audiência: os fãs (seguidores) e a audiência secundária relacionada com amigos dos fãs (Lipsman *et al.*, 2012).

São vários os desafios estratégicos que devem ser ponderados no contexto B2B para a correta implementação das redes sociais numa estratégia de marketing, Habibi *et al.* (2015) baseia-se em quatro componentes que devem ser tidos em conta:

- *Filosófico*: os gestores deverão manter-se atualizados, rapidamente estabelecer mudanças nas redes sociais e estabelecer uma cultura de mudança focada na tecnologia;
- *Iniciação*: informação em tempo real relacionada com comportamentos e opiniões dos consumidores deverá ser disseminada pelos restantes departamentos estratégicos;
- *Implementação*: estas tecnologias conseguem individualizar o *target*, os departamentos de recrutamento e a formação desempenham um papel importante de forma a captar colaboradores com competências em ferramentas tecnológicas para o desenvolvimento e gestão de conteúdos online;
- *Adoção*: capacitar e incentivar os colaboradores na utilização interna de tecnologia e das redes sociais, pelo que deverá ser estipulado um manual de procedimentos para utilização e comportamentos a ter nas redes sociais corporativas.

Conforme referido acima, num contexto B2B Stelzner (2017) identifica quais as redes sociais mais utilizadas e com maior impacto nos consumidores, estas serão analisadas por forma a aferir

a sua relevância e a sua orientação para a estratégia de negócio das organizações no mercado de comunicação global (Abuhashesh, 2014).

#### **2.4.1. Facebook**

De acordo com Curran *et al.* (2011) estar presente no Facebook é melhor do que fazer publicidade, é um agregador de informação acessível a todos. Sempre que o consumidor necessite de tomar uma decisão de compra poderá consultar a plataforma social. Além do elevado número de utilizadores, verificando-se atualmente 2.19 bilhões de contas ativas, é também a rede social mais popular, cerca de 94% dos profissionais de marketing optam por comunicar no Facebook (Statista A, acesso em 2018).

Nesta plataforma as empresas podem criar páginas de grupos e ficam assim disponíveis para que qualquer usuário do Facebook se torne “fã” ou coloque “like”, e se torne um seguidor. Sempre que a marca publica vídeos, fotografias, comentários e mensagens é visto por todos os seguidores da página da marca, proporcionando a sua interação e consequente conquista de novos seguidores.

Trata-se de uma plataforma social barata, o seu registo é gratuito, fácil de utilizar, acessível em qualquer dispositivo móvel e os conteúdos são facilmente partilhados de forma viral (Tsimonis e Dimitriadis, 2013). É também utilizada como uma forma de comunicação personalizada, *one-to-one*, que aumenta a reputação, notoriedade e lealdade em relação à marca (Scuotto, V. et al., 2017).

#### **2.4.2. LinkedIn**

Entre as várias redes sociais cerca de 260 milhões de pessoas tem conta no LinkedIn, e de entre as mais populares redes sociais as empresas estabelecem cerca de 56% das suas ações de marketing no LinkedIn (Statista B, acesso em 2018).

O LinkedIn é considerado uma plataforma mais direcionada para fins profissionais, é considerado uma ferramenta de recrutamento online, permitindo também que empresas B2B posicionem a marca e interajam com o *target* (Mihalcea e Savulescu, 2013).

O uso desta plataforma em organizações tem-se revelado uma vantagem para estabelecer novas relações com pessoas a nível profissional e pessoal, desenvolvendo o chamado *networking*. Além de fornecer informações sempre atualizadas, oferece a oportunidade para uma organização criar valor, através de divulgação de anúncios ou constituição de grupos e comunidades criados para servir um propósito (Carter, B., 2013).

### **2.4.3. Twitter**

O Twitter representa uma rede de *microblogging* e um poderoso canal de marketing para comunicação de notícias (Mihalcea e Savulescu, 2013) ideal para empresas de Media, como canais de televisão, rádios e jornais, pois podem espalhar de forma global mensagens curtas de cariz informativo curtas permitindo apenas 140 caracteres em cada mensagem (Tsimonis, G. e Dimitriadis, S. 2013).

Além da rápida transmissão de notícias em tempo real permite também que as pessoas dialoguem entre si online, podendo rapidamente a empresa responder e monitorizar todos os comentários dos seus seguidores em tempo real aumentando o envolvimento entre si, assim como o valor da marca (Mihalcea e Savulescu, 2013).

### **2.4.4. Youtube**

Trata-se de um canal sem custos, mais propenso à partilha de vídeos e filmes acessível a todos. Foi desenvolvendo ao longo dos anos a capacidade de ser uma comunidade para socialização (Soukup, 2014). Representa 45% das ações de marketing estabelecida entre as redes sociais mais populares e é a segunda rede social mais popular no mundo com mais de 1.5 biliões de pessoas com contas ativas (Statista C, 2018).

Entre os jovens americanos é hoje a rede social mais utilizada, liderando a lista das redes sociais com 73% (*Pew Research Center*, acessido em 2018).

O desenvolvimento e *upload* de um microfilme no Youtube como uma abordagem de marketing para reforço do posicionamento de marca poderão resultar em respostas emocionais e empáticas (Soukup, P. 2014). De uma forma geral esta plataforma exige acompanhamento dos comentários aos vídeos publicados, mas por norma não carece de respostas de forma tão imediata e sistemática. Conforme descrito por Miles (2013) os fãs e seguidores do canal ajudam a que os vídeos publicados pela marca no Youtube sejam partilhados e se tornem virais nas restantes redes sociais, construindo o *brand awareness* e potenciando as vendas.

### 3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

No contexto atual, as redes sociais alteraram a perspetiva estável e tradicional em que as organizações atuavam, sendo-lhes agora exigido que procedam a mudanças significativas num contexto de mercado global, constituído por milhares de potenciais consumidores. Sem barreiras geográficas e demográficas existe uma maior interligação entre os consumidores, estes procuram nos seus círculos sociais conselhos e críticas antes de tomarem decisões.

As marcas deverão ter a capacidade de desenvolver processos de integração das redes sociais (Abuhashesh, 2014) nas suas estratégias de marketing, estabelecendo com o público-alvo um novo paradigma de relacionamento mais colaborativo nas experiências online.

Tsimonis e Dimitriadis (2013) representam o processo de definição da estratégia para iniciação nas redes sociais, com base na análise interna (empresa), externa (natureza das redes sociais), expectativa do *target*, benefícios pretendidos, que atividades e dinâmicas devem ser colocadas em prática e por fim avaliar os resultados.

Para Li e Bernoff (2011) a estratégia a ter em conta num contexto B2B é determinado por pessoas. Os negócios e as empresas não interagem, mas sim as pessoas – o que procuram. Assim, sugere-se a aplicação de uma estratégia de marketing baseada no método POST - *People, Objectives, Strategy, Technology*:

Quadro 2 - Esquema Conceptual POST

<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o <i>target</i>?</li> <li>- Quais as redes sociais que mais utiliza?</li> <li>- O que procura?</li> <li>- Qual a sua motivação?</li> </ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o objetivo que a empresa pretende atingir: auscultar novos insights, interagir, criar <i>e-wom</i>; apoiar e esclarecer ou integrar a sua opinião e desejos em decisões futuras?</li> <li>- Aumentar as vendas?</li> <li>- Comunicar de forma mais eficiente com os colaboradores?</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual o posicionamento da marca?</li> <li>- Quem irá informar? Quem será responsável?</li> <li>- Qual será a agência parceira com recursos?</li> <li>- Como será medido o sucesso da estratégia?</li> </ul>

	- Como defender a reputação da organização caso algo corra mal?
<b>Tecnologia</b>	- Qual ou quais as redes apropriadas?

Fonte: Li e Bernoff, 2011

A grande maioria das ações nas redes sociais não são financeiramente mensuráveis, no entanto têm um impacto indireto nos resultados financeiros das empresas (Gilfoil e Jobs, 2012). Devido à dificuldade em se medir o retorno das redes sociais podem ser estabelecidos KPIs (*Key Performance Indicators*), indicadores chave de desempenho onde poderá ser definida uma métrica, uma percentagem ou um rácio (Clifton, 2008 e Gilfoil e Jobs, 2012). Mas mais do que isso o propósito da comunicação nas redes sociais tem por objetivo de marketing, o envolvimento com o *target* para alcançarem o sucesso e fomentar a boa reputação da organização.

## 4. METODOLOGIA

O principal objetivo deste projeto é descrever os métodos e técnicas que suportam a decisão de implementação de um plano de marketing digital nas redes sociais.

Com base no quadro conceptual investigado a metodologia da pesquisa compreende a seguinte recolha de informação:

### Diagnóstico

Será realizada uma análise do mercado para contextualização do mercado da aviação. Numa análise interna será observada a Portway, analisando a sua atual estratégia, missão e visão. Assim como será feita uma análise exploratória do que o principal concorrente está a fazer nas redes sociais e de que forma, assim como será feito benchmark para identificar quais as melhores práticas levadas a cabo por outros *players*.

Será definido o *target* para a Portway com base em vários estudos e relatórios publicados sobre o sector e as redes sociais, para melhor se perceber e identificar os hábitos, perceções e relações entre os consumidores e as empresas ligadas ao sector da aviação.

Para finalizar a contextualização, será feita através de uma análise SWOT com base nas informações recolhidas, identificando os pontos fortes e fracos da Portway e analisando as oportunidades e ameaças do sector no contexto das redes sociais.

### Objetivos

Posteriormente, serão definidos os objetivos para a Portway, identificar a vontade dos gestores, qual o posicionamento pretendido, qual a proximidade que pretende junto do seu *target*. Identificar quais os objetivos para o *target* pretendido (colaboradores) e quais os objetivos para o *target* secundário (*stakeholders*, clientes, consumidores finais). Assim como, analisar os benefícios que a Portway melhor identifica nas redes sociais que possam servir à estratégia de implementação de plano de marketing.

### Estratégia

Por fim e com base na revisão bibliográfica será definida a estratégia de marketing aplicada à Portway, com atenção à segmentação, *target* e posicionamento pretendido. Quais as redes sociais que melhor se enquadram à estratégia e às limitações da empresa.





## 5. ANÁLISE DE CONTEXTO

### 5.1 Análise do Mercado

#### 5.1.1. Indústria da Aviação

A aviação une as pessoas, transporta medicamentos vitais, facilita a troca de experiências, conecta famílias, apoia o comércio e permite a globalização do mercado. A indústria da aviação ajuda as empresas e as pessoas a viverem melhor.

O transporte aéreo continua a ser a forma mais segura de deslocação do mundo, apesar do ligeiro recuo na média dos últimos cinco anos (um acidente para cada 2,77 milhões de voos) (IATA 2017). Sendo a questão *Safety* e *Security* a preocupação número um para a aviação, o terrorismo tem-se revelado a maior ameaça e preocupação na indústria.

O ano de 2009 foi o ano mais negro e mais difícil para a indústria, impactada pela subida do preço do petróleo e pela crise financeira global. 2017 refletiu o crescimento da confiança das empresas e do consumidor no sector, sendo ainda um sector muito ameaçado por fatores como o terrorismo e as crescentes instabilidades políticas.

As fortes condições económicas globais atuais traduzem-se no forte crescimento da indústria registado no primeiro trimestre de 2018, em que a receita global de passageiros por quilómetro só em Março de 2018 cresceu 9,5% comparado considerado já o ritmo mais rápido dos últimos 12 meses. O mercado que mais cresce a nível global é o da América Latina com crescimentos de 11,8%, estando a Europa em penúltimo lugar com crescimentos na ordem dos 9,8%. Em 2017 mais de 4 biliões de pessoas em todo o mundo utilizaram o transporte aéreo (IATA, Março 2018).

Apesar de a Europa não ser o mercado em maior expansão podemos afirmar que 2017 registou o maior crescimento desde 2011, com 8,2% em receita por passageiro por quilómetro. O *load factor* aumentou 6,3%, o maior crescimento dos últimos anos, tendo-se verificado maior impacto sobretudo na Europa com 83,9%, ou seja, todas as aeronaves operadas durante o ano voaram praticamente em lotação máxima de passageiros.

De uma forma global os *key points* sobre o impacto da indústria na economia global a destacar em 2017 são:

Quadro 3 - Factos sobre a Indústria da Aviação Global

<b>Factos sobre a Indústria da Aviação Global</b>	
62.7 milhões de empregos	- 9.9 milhões de emprego ligados diretamente à aviação; - 11.2 milhões indiretos (gasolineiras, produtores de bens vendidos nos aeroportos, tecnologias de informação, entre outros); - 5.2 milhões induzidos (bancos, restaurantes, entre outros); - 36.3 milhões ligados ao turismo.
104,000 voos diários	Cerca de 10 milhões de passageiros diariamente
\$2.7 triliões de impacto na economia global	- Direto - \$664.4 biliões (companhias de transporte aéreo); - Indireto - \$761.4 biliões (fornecedores da indústria de transporte aéreo: <i>ground handlers</i> , gasolineiras, construtoras de aeroportos, fabricantes de peças de aeronaves); - Induzido - \$355 biliões (comércio no âmbito aeroportuário: retalho); - Turismo - \$892.4 biliões (parte impactada pelo transporte aéreo).
3.5% produto interno bruto	Suportado pelo negócio da aviação.
280 companhias aéreas	A transportar passageiros e carga aérea em todo o mundo.
3.8 biliões de passageiros	Passageiros assistidos em todo o mundo.
54.9 milhões de toneladas	Carga transportada em todo o mundo.
\$9,13 média de receita por passageiro	- \$34,8 biliões de lucro líquido; - \$705 biliões de receita.

Fonte: IATA (*Annual Review 2017*) e Aviation Benefits Beyond Borders

Na tendência do mercado mundial, também os aeroportos portugueses registaram uma tendência de crescimento. Este crescimento muito se deveu à elevada instabilidade política e terrorismo vivido em outras regiões do Mundo, assim como outros fatores que tornam o destino atrativo.

Quadro 4 - Crescimento da Aviação em Portugal

<b>Crescimento da Aviação em Portugal</b>	
<u>Dados 2017</u>	<u>Comparativo com ano transato (2016)</u>
398.3 mil voos	+ 11% de crescimento + 39.3 mil voos a mais
51,8 milhões de passageiros	+ 17% de passageiros + 7,5 milhões de passageiros
167 mil toneladas de carga	+ 22% de toneladas de carga

Fonte: ANA, dados 2017

### 5.1.2. Ground Handling

O segmento do *Ground Handling* fornece serviços integrados a companhias aéreas que necessitam de permissão para operar os seus voos num determinado país, aeroporto.

Em cada país ou aeroporto poderão ser atribuídas duas ou mais licenças pelo ANAC (Autoridade de Navegação Aérea Civil) a empresas reconhecidas para prestar assistência em terra. O número de licenças é definido conforme o volume de voos e passageiros, e autorizado pelas autoridades governamentais de cada país, sobre rigorosos critérios relativos a formação de *staff*, *safety* e *security*.

Para este sector as exigências são elevadas:

- 1) Ambiente competitivo - Dependendo de cada aeroporto poderá haver 1 ou mais concorrentes, com oferta de igual prestação de serviços.
- 2) Qualidade vs Custo - Os clientes, companhias aéreas, exigem os mais elevados padrões de qualidade ao menor preço possível. Sendo que a relação preço e serviço nunca é proporcional, porque o serviço deverá ser sempre de elevada qualidade e o preço o mais reduzido possível, tendo em conta que a diferenciação com a concorrência poderá estar em pequenas nuances.
- 3) Elevado nível de exigência - A operação de serviços aeroportuários deverá cumprir sempre os mesmos critérios: rápida e suave rotação da aeronave, sem falhas, em que a segurança é a regra de ouro. Os colaboradores têm de ter formação regular obrigatória, além de serem fiáveis (“cadastro limpo”).

Importa ainda destacar que o *handler*, enquanto parceiro do aeroporto e da companhia aérea, deverá possuir a maior capacidade de serviço ao passageiro a qualquer momento. Caso contrário o *ground handler* reterá o crescimento do cliente, ao invés de o potenciar. Ter os melhores

equipamentos, tecnologia e inovação dos processos que permita uma comunicação fácil e rápida entre todos, e recrutar experiência e simpatia, facilita a entrega do serviço ao cliente. Além de rigorosos SLA's que são contratados e estabelecidos por cada cliente conforme o nível de serviço que pretendem entregar, nele constam os KPI's, bônus e penalizações: *on time performance* (recuperação do Schedule time de saída independentemente de a chegada ter sido feita com atraso), *ground time* (rotação da aeronave com fecho de porta no tempo estabelecido por cada companhia, e.g. 30min, 60min), entre outros.

O mercado do *ground handling* revela-se desta forma um mercado maduro, composto por oferta diversificada com companhias *low cost* e *legacy*, em que o preço tem tendência a estagnar ou mesmo reduzir e os custos tendem a aumentar. Alguns *players* têm revelado a capacidade de se desenvolver noutras áreas de negócio dentro da aviação, e.g. aviação privada e prestação de serviços aeroportuários.

## 5.2 Análise Interna

A Portway, Handling de Portugal, S.A. é uma fornecedora de serviços de assistência em escala a companhias aéreas em Portugal, de movimentação de passageiros, placa e carga. Opera no mercado nacional português, nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Beja, com uma equipa de cerca de 2.500 pessoas (pico de atividade). Atualmente, atende a mais de 90 companhias aéreas e assiste mais de 57.000 voos, mais de 16 milhões de passageiros e quase 66 mil toneladas de carga (relatório e contas 2017). A Portway é uma empresa do grupo ANA – Aeroportos de Portugal, e ambas detidas pela VINCI Airports.

A Portway iniciou a sua operação em Julho de 2000 fruto de uma *joint venture* entre a ANA e a Fraport. Nesse mesmo ano, foi a primeira companhia de handling licenciada para prestar serviços de *ground handling* em Portugal (assistência em escala). Em 2006 a ANA adquiriu a participação da Fraport e ficou como único *shareholder* da empresa. O ano de 2013 é marcado pela privatização da ANA, adquirida pela VINCI Airports. A VINCI Airports é uma empresa global que gere 45 aeroportos em 11 países, presente em 3 continentes.

Em Portugal existem apenas dois operadores de assistência em escala (*ground handling*). O seu único concorrente é a Groundforce detida em 49% pela TAP, opera também a nível nacional, com exceção do aeroporto de Beja.

Desde a sua criação, a Portway foi ganhando ao longo dos anos quota de mercado, quer através da conquista de clientes, quer acompanhando o crescimento do mercado e assegurando a operação de muitas das companhias aéreas que iniciaram a sua operação no mercado português, o crescimento de quota de mercado foi interrompida em 2016, ano em que a Ryanair, que

representava cerca de 30% da operação da Portway, tomou a decisão de realizar self-handling, saindo do portfólio de clientes da empresa, a decisão deste cliente forçou a que entrasse em ação um despedimento coletivo alterando dramaticamente o contexto organizacional.

O ano de 2017 iniciou-se com alguns sobressaltos, nomeadamente com a falência de três companhias aéreas clientes da Portway, nomeadamente a NIKI, Monarch e Air Berlin, tendo sido determinante para um decréscimo em 8% no volume de voos e conseqüente perda de quota de mercado nos aeroportos em que estas companhias operavam. Também ao nível do número de passageiros assistidos, 2017 refletiu um decréscimo de 13%, atingindo cerca de 15 milhões de passageiros assistidos. No final de 2017 a Portway assistia 29% dos voos comerciais nos aeroportos portugueses, uma queda de 7% face a 2016. Se do mercado global retirarmos as companhias aéreas que direta ou indiretamente possuem uma atividade de handling (TAP, SATA e Ryanair), verifica-se que a Portway detém cerca de 61% da quota de mercado disponível de forma livre (quadro 5).

Quadro 5 - Mercado Livre | *Ground Handling* nos aeroportos operados pela Portway

		<b>TOTAL HANDLING</b>			
		<b>2016</b>		<b>2017</b>	
		<b>PTW</b>	<b>OTHER</b>	<b>PTW</b>	<b>OTHER</b>
<b>Voos</b>		62.100	29.667	57.029	36.179
<b>QM</b>		<b>68%</b>	32%	<b>61%</b>	39%

Fonte: Portway, dados 2017

Em contraste, 2017 verifica a tendência do ano transato com o aumento de carga manuseada por via aérea, num total de 66,3 mil toneladas, um acréscimo de mais de 6 mil toneladas manuseadas (11%). A Portway destaca-se pela sua reconhecida experiência e eficiência enquanto manuseador de carga aérea em todos os aeroportos onde opera, sendo líder de mercado.

Quadro 6 - Mercado Carga | nos aeroportos operados pela Portway

TOTAL CARGA				
2016		2017		
PTW	OTHER	PTW	OTHER	
Carga	59.853	25.371	66.343	12.472
QM	70%	30%	84%	16%

Fonte: Portway, dados 2017

### 5.2.1 Estratégia corporativa: visão e missão

A missão da Portway é criar valor para os seus clientes e acionista, sendo uma empresa que se foca nos detalhes da sua operação em que o serviço de elevada qualidade é realçado. No setor da aviação, a segurança é especialmente importante. Os clientes exigem alto nível de desempenho, pelo que a Portway tem de monitorizar continuamente, diariamente, a sua performance.

A empresa foca-se em quatro valores essenciais para garantir o seu melhor desempenho e excelência:

- *Safety*: ser uma empresa segura é a prioridade número um, com zero acidentes;
- Eficiência: ser eficiente, fiável e flexível contribui para melhorar o desempenho da operação e controlo de custos;
- Excelência: um serviço de excelência à medida dos clientes, para se poder posicionar como uma referência internacional;
- Sustentável: virada para o futuro, transparente, em que todos sintam a Portway como um bom local para se trabalhar e com futuro.

Estes valores sustentam-se em 3 pilares sobre os quais a empresa exerce vigilância permanente e atenta:

- Capacidade e formação dos recursos humanos;
- Equipamento adequado (GSE, *ground service equipment*), sistemas de informação;
- Procedimentos internos adotados em conformidade com a legislação, regras e políticas da empresa.

### 5.2.2 Segmentos de Negócio

Se inicialmente a Portway foi criada com o propósito único de prestar serviços de assistência em escala a companhias aéreas nos aeroportos de Portugal. Rapidamente percebeu que tinha

desenvolvido conhecimentos que lhe permitiram também estabelecer outros serviços. Desta forma a sua atividade divide-se nos seguintes segmentos: a) assistência em escala, b) serviços aeroportuários complementares e c) formação e consultadoria.

### 5.2.2.1 Assistência em escala

Licenciada pela Autoridade de Navegação Aérea nacional (ANAC) a empresa presta serviços de assistência a escala a mais de 80 companhias aéreas, em aeroportos portugueses. O quadro que se segue explica-os em maior detalhe:

Quadro 7 - Descrição de serviços prestados pela Portway enquanto *ground handler*

Serviços	Descrição
<b>Passageiros</b>	<p>Check-in: aceitação automática em sistema próprio de passageiros e bagagens</p> <p>Portas de Embarque: embarque de passageiros;</p> <p>Acolhimento de passageiros à chegada;</p> <p>Serviços de assistência a passageiros CIP/VIP;</p> <p>Assistência especial a crianças não acompanhadas UM e passageiros WCH;</p> <p>Serviço de irregularidade de bagagem;</p> <p>Balcão de Vendas: serviço de venda de bilhetes, <i>rebooking</i>, cobrança de excessos de bagagem;</p> <p>Lost &amp; Found: serviço assistência a bagagem perdida.</p>
<b>Placa</b>	<p>Transporte de passageiros e tripulações;</p> <p>Carregamento e descarregamento de aeronaves;</p> <p>Comunicação entre o agente Portway e o cockpit da aeronave;</p> <p>Reboque da aeronave, antes da partida.</p> <p>Limpeza da cabine da aeronave;</p> <p>Serviço de despejo de casas de banho e água potável da aeronave;</p> <p>Serviço de arranque pneumático dos motores da aeronave.</p>
<b>Operações</b>	<p>Preparação de voos;</p> <p>Pedido de autorização de <i>slots</i> ao aeroporto;</p> <p>Controlo e coordenação de voos;</p> <p>Comunicação pós voo com a tripulação.</p>

---

<b>Carga</b>	Transporte, carregamento e descarregamento
	Serviço de Raio X de carga
	Armazenagem frigorífica
	Armazenamento de carga valiosa
	Pesagem automática de paletas e contentores
	Serviço de vigilância automática através de sistema próprio DVR
	Serviço de vigilância e segurança das instalações

---

Fonte: Elaboração do próprio autor

O *ground handling* é a principal atividade da empresa, que representa 81% da faturação da empresa, dentro deste segmento e pela sua especificidade técnica representa 17% do volume de faturação. Sendo que em 2017 cresceu cerca de 11% face ao ano anterior, reflexo da melhoria da atividade económica do país.

### **5.2.2.2 Serviços aeroportuários complementares**

O efetivo *know-how* na gestão operacional e de recursos humanos na aviação levou a Portway, em 2005, a iniciar a prestação de serviços suplementares na área dos aeroportos. A assistência a passageiros na área dos aeroportos, é representada pelos seguintes serviços: carrinhos de bagagem, lounges, balcões de informação, pontes telescópicas, assistência a pessoas com mobilidade reduzida e terminais de bagagem.

### **5.2.2.3 Formação e consultadoria**

No sector da aviação o *on-time performance*, as soluções à medida de cada cliente, à imagem de cada companhia aérea, o cumprimento dos KPI's exigidos por cada cliente são os principais focos operacionais. A constante monitorização e auditoria interna dos indicadores de performance traduzem-se numa vantagem face à concorrência.

Todos estes fatores contribuíram para a forte especialização da empresa, que desenvolveu um *Training Center* devidamente certificado por entidades nacionais e internacionais, assim como por companhias aéreas. O centro de formação é composto por profissionais altamente credenciados que desenvolvem sólidos programas e manuais de formação.

O centro de formação dá formação a nível interno (colaboradores) e externo, onde são lecionadas 14 disciplinas. Todos os colaboradores com funções operacionais recrutados passam por formação em sala e *on job*.



A elevada especialização e *know-how* levou a empresa a oferecer serviços de consultadoria para que empresas na área da aviação possam da melhor forma implementar a sua estrutura e/ou potenciá-la.

### **5.2.3 Marca e Comunicação**

Na Portway a visão é criar uma marca que seja referência internacional, ser a número 1 (um). A ideia de negócio suporta esta visão oferecendo uma completa oferta de serviços feitos à medida de cada cliente, respeitando elevados padrões de excelência. Uma marca virada para o futuro e com futuro, que procura fomentar um maior envolvimento com o consumidor externo e interno.

A marca iniciou um processo de renovação da sua imagem, comunicando assim uma marca mais moderna e inovadora passando pela atualização de todos os seus ambientes físicos, que irá passar por: balcões de vendas, *lost & found*, salas de descanso dos colaboradores e salas de formação.

#### **5.2.3.1 Posicionamento da marca**

A marca Portway é o maior ativo intangível, que cresceu com a empresa. O seu posicionamento é muito focado no atributo, nas características mensuráveis e identificáveis no sector: excelência, qualidade, eficiência. Ao longo dos anos a Portway tem sabido interagir e agregar os fatores que a diferenciam da concorrência e pelos quais são reconhecidos:

- Uma empresa competitiva, jovem, ágil e comprometida;
- Rigorosa, profissional e onde o trabalho em equipa é o motor da excelência.

O logotipo cor de laranja apela ao dinamismo, à energia e é facilmente notada e relembrada.

A assinatura “*handling your every need*” pretende refletir a diversidade e adaptabilidade dos serviços prestados, em que a inovação acompanha as reais necessidades dos clientes. O envolvimento contribui para a credibilização do produto /serviço. Nas salas de staff a Portway comunica os objetivos ambicionados com mais emoção e envolvimento: “Fazemos voar mais alto” (figura 2).

Figura 2 - Decoração da sala de staff do balcão de vendas



- **Inovação e excelência**

Inovação é a palavra-chave no sector da aviação. Tendo esta premissa em mente, a Portway desenvolveu e implementou internamente *softwares* que melhoram a performance operacional e a produtividade como:

- Clever OPS mobile, vencedor dos prémios de inovação em 2015 pela VINCI *innovation awards worldwide*: permite acesso aos serviços contratados, informação de voo, registo em aparelho portátil o registo de toda a operação e controlo do decurso da operação por parte do *dispatcher* garantindo a rápida comunicação com todos os departamentos que contactam a rotação da aeronave garantindo a execução dos níveis de serviço, contribuindo também para um melhor registo de serviços extra contribuindo para a captação de maior *revenue*;
- Implementação do SMS (*Safety Management System*) que integra o *safety*, *security*, qualidade e ambiente, são representativos do posicionamento pretendido como número 1 (um) em *safety*;
- MAC (*Maintenance Assisted by Computer*), trata-se de um programa desenvolvido como agregador de informação técnica de todo o equipamento terra disponível em todos os aeroportos necessário para a rotação de uma aeronave, regista: quantas intervenções foram realizadas e quando em cada equipamento, ajuda na intervenção preventiva do GSE, contém o histórico de cada equipamento, tem o inventário de peças disponíveis nos armazéns de cada unidade de handling, entre outras registos e análises para que não existam falhas de segurança dos equipamentos.

A excelência em tudo o que a Portway faz tem sido a regra de ouro, que tem sido refletida pelos diversos prémios conquistados e auditorias certificadas com sucesso:

- ISO9001:2015 certificação TUV-Rheinland;
- ISO14001:2015 certificação TUV-Rheinland;
- LH (Lufthansa Airlines) certifica o centro de formação para lecionar o curso de DGR (*Dangerous Goods Regulations*);
- IATA, IQF e DGERT certificam o Centro de Formação (*Training Center*);
- Todos os cursos lecionados no Centro de Formação estão certificados e aprovados pelo ANAC (Autoridade Nacional de Aviação Civil), assim como o Plano de *Security*;
- Prémio “*Best Improved Station 2017*” (“Unidade de Handling com Melhor Desempenho 2017”) pela Aegean Airlines;
- “*Customer Service Cup 2017*” (“Torneio do Melhor Serviço ao Cliente 2017”) atribuído pela American Airlines;
- “*Best Air Cargo Handling Agent*” (“Melhor Agente de Handling de Carga Aérea”) vencedor do prémio desde 2004 até 2014, 2016 e 2017 entrega pela revista Transportes & Negócios.

### 5.2.3.2 Comunicação

A Portway ao longo dos primeiros 15 anos teve uma trajetória de crescimento, com uma cultura de serviço focado no cliente e em encontrar soluções. A comunicação era fortemente marcada pelo enfoque na fidelização dos seus clientes, companhias aéreas. Dentro do contexto de *close relationship marketing* muito focada nas interações no processo de negociação e nas oportunidades em impactar potenciais clientes.

Ainda na dinâmica da promoção de vendas todo o processo de comunicação tem por princípio a importância de impactar três vetores fundamentais do negócio que asseguram a qualidade dos serviços prestados e o valor do produto oferecido: clientes, *stakeholders* e colaboradores. Neste contexto o quadro abaixo expõe ações de comunicação direcionadas para o cliente:

Quadro 8 - Detalhe de Meios e Ações de Comunicação Portway

Meios	Ações
Publicidade	Anúncios em revistas e anuários internacionais da especialidade: Airline Cargo Management, Air Cargo Yearbook, Airport Yearbook, Airline Yearbook.

	Anúncios em revistas da especialidade nacionais: Turisver, Transportes & Negócios e APAT.
Marketing Directo	Desenvolvimento do produto <i>Prestige</i> , que foram desenvolvidas brochuras e apresentações no sentido de posicionar a Portway vocacionada para a oferta de serviços personalizados de elevadíssima qualidade, para impactar companhias aéreas <i>legacy</i> . Newsletter: jornal mensal interno enviado a todos os colaboradores. Mailings enviados em épocas festivas marcantes para a promoção da imagem da marca: aniversários da empresa, Natal.
Força de Vendas	Ações de Charme: nos voos inaugurais das companhias aéreas clientes oferta de flores aos passageiros. Aniversários da Portway: a última ação consistiu, durante o dia de aniversário, na oferta de pastéis de nata nas instalações ( <i>headquarters</i> ) dos 10 maiores clientes da empresa, assim como a todas as tripulações dos voos assistidos à chegada pela empresa nos aeroportos portugueses.
Patrocínios	Participação e promoção da marca Portway em conferências internacionais promovidas por entidades reguladoras do sector, nomeadamente IATA <i>Ground Handling Conference</i> , com oferta de <i>merchandising</i> . Patrocinador oficial e principal da IATA Air Cargo Conference que decorreu pela primeira vez em Portugal, em 2011: speakers Portway, oferta de merchandising, stand, patrocínio do <i>Spouse Day</i> , co-patrocínio do <i>Gala Dinner</i> , patrocinador do transporte dos conferencistas. Patrocínio de eventos desportivos onde se relacionam diversas entidades aeroportuárias. Neste âmbito a Portway patrocina torneios de futebol onde participam equipas formadas por colaboradores de entidades como: PSP, Alfandega, ANAC, assim como os seus próprios colaboradores.

Fonte: Elaboração do próprio autor

Ainda no âmbito da comunicação e desenvolvimento da marca Portway focar dois vértices do marketing essenciais para o alcance dos objetivos e a maximização do *engagement*:

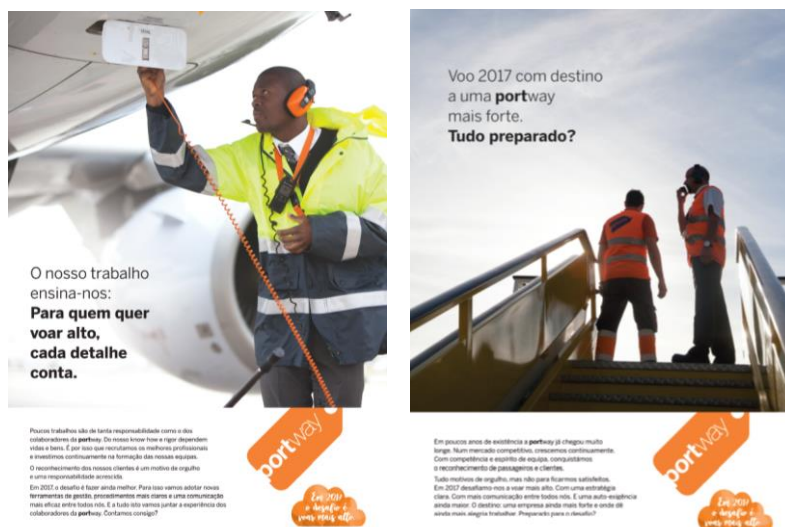
## Pessoas

A mesma interatividade é ambicionada em relação ao cliente interno, através da promoção de iniciativas com enfoque no envolvimento e motivação dos colaboradores, que são reflexo imediato da identidade corporativa que a Portway pretende assimilar. De frisar que a presença sindical é muito forte no sector da aviação, sendo fundamental para a Portway estabelecer políticas de responsabilidade social que beneficiem os colaboradores.

Em suma, além de já ter sido acima mencionado a Newsletter Interna, a Portway tem também estabelecido:

- Política de protocolos e parcerias com entidades e marcas, em diversas áreas, que proporcionem um conjunto de benefícios no sentido de facilitar e melhorar o bem-estar dos colaboradores: gasolinhas, colégios, clínicas, ginásios, SPA's, livrarias, farmácias, hotéis, *rent-a-cars*, restauração, entre outros.
- Apoios para colaboradores que pratiquem modalidades desportivas, incentivando à prática do desporto no mundo da competição.
- Apoios sociais aos filhos dos colaboradores, por forma a contribuir para o seu sucesso e desenvolvimento, foram desenvolvidos programas como: Cresce Contigo e Quadros de Honra.
- Desenvolvimento de cartazes institucionais e operacionais distribuídos pelas instalações dos vários departamentos em todos os aeroportos que reforçam os valores, missão e cultura de *safety* da empresa (figura 3). Este projeto teve início em janeiro de 2017 e tem continuado a ser fundamental para estabelecer a comunicação interna.

Figura 3 - Cartazes institucionais



Fonte: Portway, 2017

## Envolvente Física

Neste âmbito, a envolvente física é de extra importância para a captação de novos clientes e fidelização dos atuais. A disponibilização de serviços de balcão de vendas e *Lost & Found* ao serviço dos clientes dos nossos clientes (passageiros) implica uma responsabilidade por parte da empresa em garantir que os espaços estão estrategicamente localizados nos aeroportos, com a melhor e maior visualização, assim como o enfoque numa imagem atrativa que potencie o posicionamento pretendido. Nos últimos dois anos a Portway tem investido na atualização e uniformização da sua imagem institucional mais visível ao público.

2017 marca o início de um plano de investimento para reestruturação de toda a frota GSE (*Ground support equipment*), em 2017 o investimento foi de 2.1 milhões de euros. A frota GSE necessária diariamente para a operação de assistência pretende ser espelho da visão da empresa em modernidade, capacidade e inovação.

Figura 4 - Nova imagem do *Lost & Found* em Faro



Fonte: Portway, 2018

Figura 5 - Nova imagem do Balcão de Vendas em Lisboa



Fonte: Portway, 2018

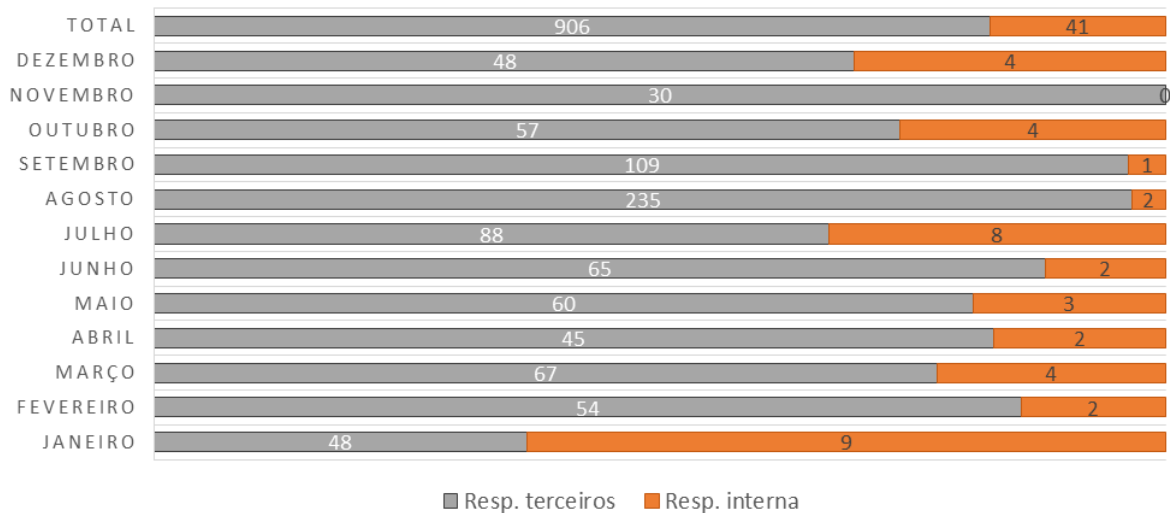
#### 5.2.3.2.1 Online

No âmbito web, utiliza o seu website [portway.pt](http://portway.pt), criado em 2007, como uma a única forma de comunicação institucional, não tendo até ao momento qualquer tipo de presença oficial em qualquer outra plataforma online.

O site da marca é atualmente o único veículo de comunicação agregador de todos os *targets*, é no website que a marca deposita toda a sua informação institucional e comercial. Sendo também um veículo onde aqui a empresa consegue aferir o grau de satisfação dos clientes dos seus clientes (passageiros), a sua performance e gerir reclamações /sugestões.

O R&C 2017 da empresa publicou que em 2017 a empresa recebeu 113 agradecimentos /elogios originados por passageiros e companhias aéreas, e 947 reclamações de passageiros, pelo que apenas 41 delas foram da responsabilidade de Portway e as restantes da responsabilidade das companhias aéreas (gráfico 1).

Gráfico 1 - Reclamações rececionadas pela Portway, 2017



Fonte: R&C Portway 2017, acessado a 31 de Maio de 2018

Por tudo o que tem vindo a ser analisado, o principal foco deste estudo é analisar e compreender quais as plataformas sociais *online* que melhor se adequam aos diferentes *targets* e quais os cuidados a ter na gestão da reputação da organização.

## 5.3 Target

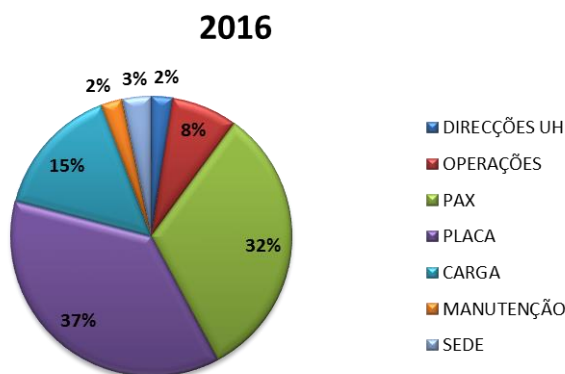
### 5.3.1 Principal Target - Interno

O principal propósito da Portway enquanto potencial iniciador das redes sociais é facto da intensão da empresa se querer tornar mais próxima dos colaboradores.

A sazonalidade tem na Portway um grande impacto, acompanha a flutuação da operação, isto significa que durante os meses do Verão IATA (final de Março a final de Outubro) há um aumento do recurso a trabalhadores contratados a termo, com a alocação e distribuição de recursos em formato FTE (*full time equivalent*) com atribuições de cargas horárias diferentes ao longo do dia para assistência aos voos. Em 2016, o impacto da distribuição dos mesmos observa-se com maior preponderância na Placa e Passageiros com cerca de  $\frac{3}{4}$  da força de trabalho da empresa (gráfico 2).



Gráfico 2 - Distribuição de FTE's por departamento (%)

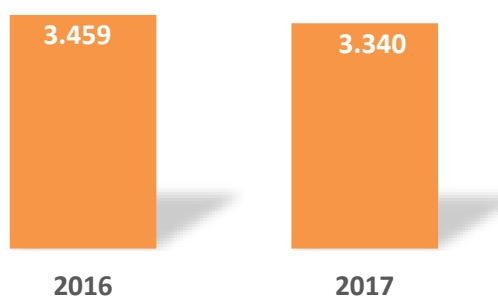


Fonte: R&C Portway 2016, acessido a 31 de maio de 2018

No final do ano de 2017 a Portway registou uma média anual de 2.074 colaboradores, em que a média de idades se situa nos 37 anos (R&C Portway 2017, pp. 22). Importa perceber que ao longo do ano, o número de colaboradores é muito variável.

O trabalho na Portway inicia-se sempre com formação específica apenas para as áreas operacionais: operacionais de assistência a aeronaves, técnicos de assistência a passageiros, técnicos de operações de voo e carga. Ao observarmos o número de formandos percebe-se que ao longo do ano de 2017 a empresa formou 3.340, colaboradores e trabalhadores da indústria de transporte aéreo (gráfico 3).

Gráfico 3 - Número de Formandos na Portway (comparativo 2016 e 2017)



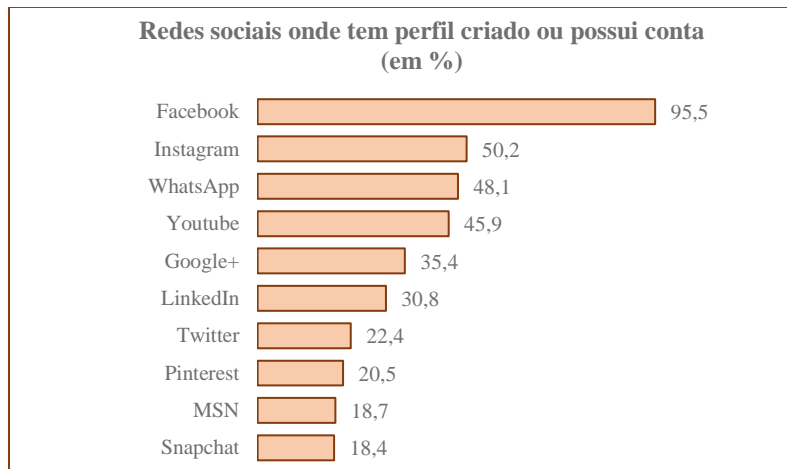
Fonte: R&C Portway 2017, acessido a 31 de Maio de 2018

### 5.3.1 Target Secundário

Sabendo que há 5,9 milhões de utilizadores de internet em Portugal também sabemos que 4,8 milhões de pessoas com internet aderem às redes sociais e os que mais aderem são pessoas entre os 35 e os 64 anos de idade (Marktest 2017a).

Em Portugal as redes sociais mais utilizadas são o Facebook com uma adesão nos 95,5%

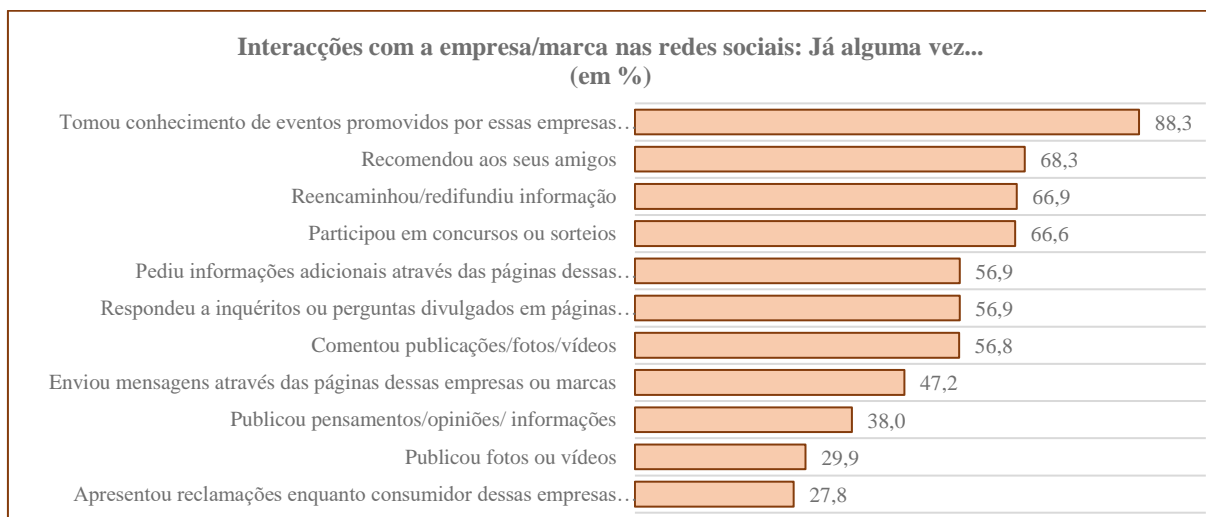
Gráfico 4 - Redes Sociais mais utilizadas pelos portugueses



Fonte: Estudo Marktest, Os Portugueses e as Redes Sociais 2017

Mais de 54,3% dos utilizadores das redes sociais diz ser fã de marcas e ou empresas, nestes casos estão a falar maioritariamente de pessoas com idades entre os 25 e os 44 anos de idade. Importa referir o tipo de intervenções que por norma tem nas páginas de empresas/marcas, assim percebemos que 88,3% gosta de saber informações, 56% deles solicita informações, 27,8% publica reclamações nas redes sociais (Estudo Marktest, 2017).

Gráfico 5 - Tipo de interações dos portugueses com empresas/marcas



Fonte: Estudo Marktest, Os Portugueses e as Redes Sociais 2017

Outra questão a analisar são as pessoas que viajam de e para Portugal que têm contacto com os serviços prestados pela Portway, neste sentido em 2017 a empresa assistiu mais de 15 milhões de passageiros. Segundo a monitorização da SocialBakers (2017) do top 30 de marcas ligadas à aviação mais seguidas no facebook quatro delas são clientes da Portway: Emirates Sky Cargo (3º lugar), Turkish Airlines (11º lugar), Wizzair (18º lugar), American Airlines (23º lugar).

Com o questionário online que foi submetido, consegue-se apurar o seguinte perfil de utilizador (Anexo 1.1.3, p.p. 73-80): mulher entre os 35-44 anos de idade, licenciada que trabalha por conta de outrem, tem perfil ativo nas redes sociais mais populares, nomeadamente: Facebook (96%), Instagram (67%) e LinkedIn (61%). Consegue-se ainda apurar que a empresa onde trabalha tem página ativa no Facebook (38%) e LinkedIn (21%) e este utilizador quando perde o interesse pela marca deixa de a seguir nas redes sociais (61%), não segue marcas e/ou empresas ligadas à aviação (56%) e tem algum interesse em seguir (41%), interage sob a forma de *likes* (68%), e aquilo que mais procura nas redes sociais de marcas ligadas à aviação são concursos (68%) e informações sobre produtos e serviços (39%).

## **5.4 Benchmark**

Por forma a identificar quais os melhores exemplos de empresas que entram nas redes sociais, sejam por resultados negativos e que viram a reputação das suas marcas ser prejudicada seja por performances altamente positivas é importante analisar o mercado da aviação.

Tendo em conta, que o principal concorrente da Portway é a Groundforce analisou-se a presença da marca nas redes sociais, no entanto torna-se difícil adotar uma estratégia com uma única referência ou sequer estabelecer um estudo sobre as melhores práticas e exemplo de reputação corporativa como principal enfoque. Por forma a melhorar esta avaliação serão alvo de análise outros exemplos dentro e fora da indústria da aviação relevantes neste contexto.

### **5.4.1 Concorrente Direto**

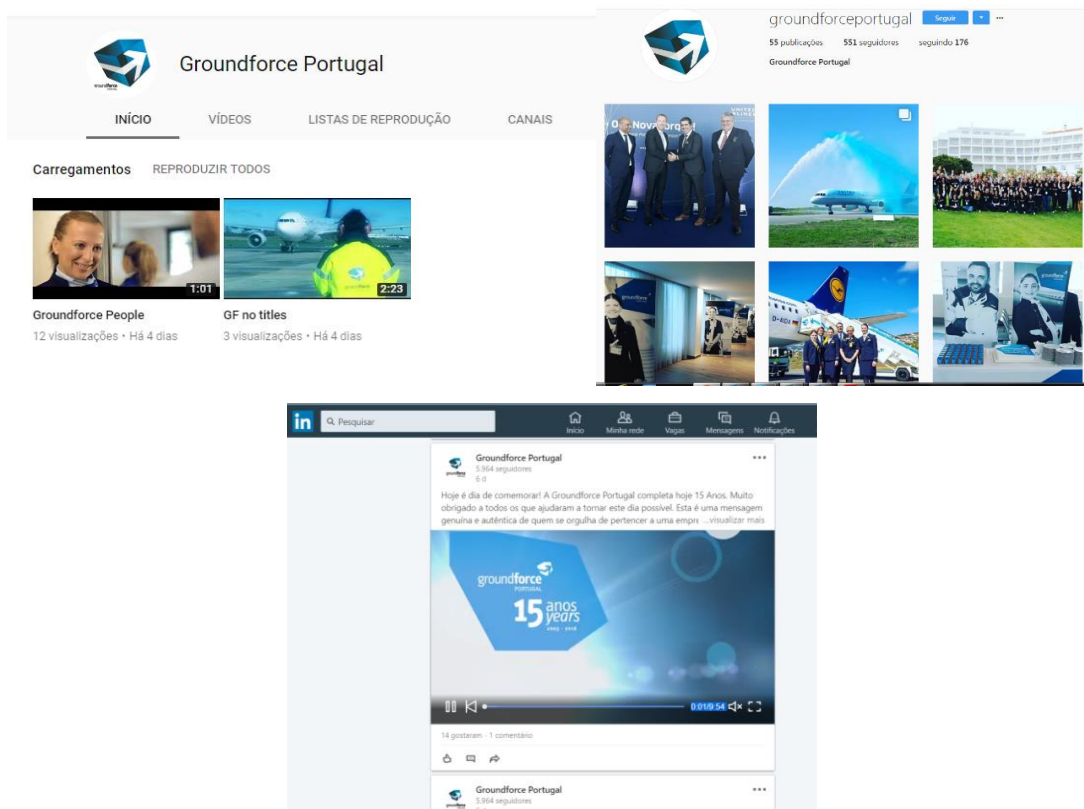
- **Groundforce Portugal**

A Groundforce Portugal além da Portway é a única empresa com licença para prestar serviços de assistência em escala em Portugal, sendo por isso analisado como único concorrente. A Groundforce utiliza sobretudo o seu website [groundforce.pt](http://groundforce.pt). 2017 tem marcado o início da presença da marca nas redes sociais (acessos a 27 maio de 2018).

É de referir primeira interação da marca com as redes sociais tem o registo de 2014, onde publicou 2 *tweets*, tendo angariado apenas 14 seguidores e desde então nenhuma outra publicação oficial da marca foi registada. O ano de 2017 marca o início das primeiras incursões da marca nas redes sociais com a adesão ao Instagram, em que a Groundforce Portugal conta 548 seguidores e 55 publicações onde partilha fotografias sobre a sua operação, colaboradores, voos inaugurais de companhias aéreas clientes. No LinkedIn, acumula 5580 seguidores, com registo de três publicações apenas partilha notícias institucionais. O Youtube é a plataforma mais recente da marca criada ainda no mês de maio de 2018 conta com a publicação de 2 vídeos promocionais da marca, num total de 15 visualizações e nenhum seguidor.

O departamento de recursos humanos da marca utiliza ainda a Vimeo, como plataforma para comunicação de filmes institucionais que promovem a empresa, tendo apenas 9 seguidores e nenhuma interação registada por parte de seguidores (Fonte: observação das redes sociais da Groundforce, acedido a 27 de maio de 2018).

Figura 6 - Páginas oficiais de Youtube, Instagram e LinkedIn da Groundforce



Fonte: Páginas oficiais Groundforce, acedido a 28 de maio de 2018

#### 5.4.2 Players internacionais do mercado da aviação

O mercado da aviação é sempre alvo de grande atenção e interesse. Um negócio complexo, que exige um elevado nível de confiança e certeza e cuja operação tem de acontecer de forma suave, sem percalços, e segura.

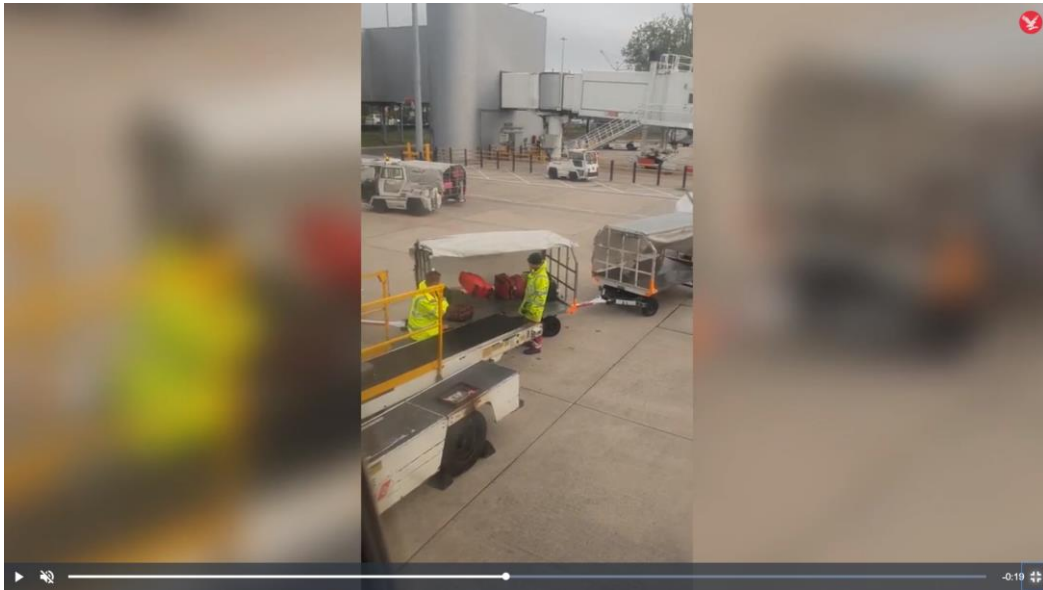
- **Swissport – prestação de serviços atenciosa, reputação preservada**

A Swissport é um dos maiores *ground handlers* a atuar no mercado internacional, com presença em 35 países e 315 continentes.

Recentemente, setembro de 2018 um passageiro que viajava num voo da Ryanair estava a ser assistido pela Swissport na placa, enquanto *ground handler*, e os elementos que estavam a descarregar o contentor da aeronave estavam a retirar bagagem de forma mais violenta, de forma a que as bagagens pareciam voar em direção ao chão, sem que fossem apanhadas. Um dos passageiros indignado pela falta de cuidado com os pertences dos passageiros decidiu filmar e publicar nas redes sociais com a indicação de que os seus pequenos valiosos pertences não estavam a ser tratados com cuidado. O vídeo rapidamente se propagou e implicou uma rápida declaração da Swissport em se afirmavam desapontados com o vídeo se encontrava a circular nas redes sociais e afirmavam que os seus colaboradores estavam devidamente formados e que iriam aproveitar o incidente para reforçar internamente a necessidade de tratar dos pertences dos passageiros com cuidado e respeito. No entanto, e devido aos rigorosos níveis de serviço o Aeroporto de Manchester viu-se impelido a fazer uma declaração sobre a inaceitável atuação por parte do *handler*, e exigiu que este revisse os processos de recrutamento e formação.

Importa perceber que os serviços que um *handler* presta são públicos, vistos por todos, além de que os passageiros vão ter sempre curiosidade sobre o que se passa em zonas consideradas esterilizadas onde o cuidado e atenção devem ser os maiores.

Figura 7 - Vídeo de um passageiro tornado viral sobre o tratamento de bagagem de passageiros



Fonte: Independent.co.uk, aceso a 13 de setembro de 2018

- **British Airways – emitir declarações, assumir o erro e ser verdadeiro**

A BA, British Airways, é a maior companhia aérea do Reino Unido, companhia bandeira, com 44 anos de existência e uma frota estimada em 318 aeronaves a voar para 183 países. Em Junho de 2017, durante um feriado, os sistemas informáticos colapsaram deixando em terra cerca de 75.000 passageiros nos aeroportos de Heathrow e Gatwick, que rapidamente ficaram exaltadas acabando por desabafar nas redes sociais, de forma pública, o sucedido. Marcas com a BA que construíram uma reputação de longa data devido ao nível de serviço que entregam, as expectativas dos seus clientes são elevadas, na mesma proporção a marca pode ver a sua reputação devastada muito rapidamente. Isto porque, o gabinete de comunicação da companhia demorou demasiado tempo a emitir uma resposta e resolver o problema.

A falta de resposta num curto espaço de tempo levou à especulação, rumor e frustração.

Figura 8 - As emoções e o escrutínio dos utilizadores no mercado da aviação



Fonte: Financial Times, FT.com, acessado a 13 de Setembro de 2018

### 5.4.3 Outras referências

- **TAP Portugal – gestão de situações de crise e defesa da reputação corporativa**

A TAP Portugal fundada em 1945 foi a companhia bandeira de Portugal, uma das companhias aéreas de referência no segmento *legacy*, com o seu *hub* no aeroporto de Lisboa. Em 2017 a companhia registava mais de 69 mil voos (*in and out*), mais de 15,7 milhões de passageiros e mais de 74 mil toneladas de carga transportada. Numa fase de crescimento a companhia opera para 88 aeroportos com uma frota composta por 92 aeronaves.

A marca TAP tornou-se uma das referências pela forma como iniciou a sua atividade nas redes sociais. O perfil da TAP no Facebook foi criado em 2009 sem uma clara estratégia, no Natal desse ano foi publicado na plataforma do Youtube um *flashmob* da marca realizado no Aeroporto de Lisboa que se tornou viral, alcançando mais de 1,1 milhões de visualizações. É o ano de 2010 que assinala a presença da marca nas redes sociais, aquando da erupção do vulcão na Islândia, que limitou grandemente o espaço aéreo impedindo diversas companhias de voar devido à nuvem de cinzas vulcânica que se propagava. O *call center* da TAP não conseguia dar resposta às inúmeras solicitações dos passageiros, pelo que estes começaram a recorrer à página de facebook da marca para registar as suas perguntas e reclamações. Neste contexto a TAP viu-se obrigada a reagir e rapidamente articulou uma estrutura que lhe permitiu responder e dar informações atualizadas de forma rápida e personalizada sobre o status dos voos da companhia. Este momento marca a profissionalização da presença da companhia nas redes sociais e a responsabilidade que tinha para com os seus clientes. Criou uma equipa inteiramente dedicada



à gestão da plataforma, num sistema pirâmide não hierarquizada para agilizar os processos de ativação e gestão de conteúdos da página é da responsabilidade do marketing, o serviço a clientes é composto por equipas rotativas responsáveis por sistematicamente dar resposta aos fãs sobre questões operacionais num curto espaço de tempo, como “posso alterar a data do voo?”. A área de relações públicas e comunicação é responsável por intervir em questões relacionadas com a comunicação institucional e gestão de crise, tratando-se de conteúdo sensível cuja resposta não é imediata (revista Exame, 2016).

Atualmente, a página conta com mais de 1,2 milhões de fãs e *likes*, com um registo de perfil “sempre aberto”, a marca é muito ativa (facebook.com/tapairportugal, acedido a 27 de maio de 2018). Assim como, tem uma página específica, Clube TAP Portugal, para comunicar com os seus colaboradores todas as atividades de lazer que conta com mais de 5 mil fãs (facebook.com/clubetap, acedido a 27 de maio de 2018).

Princípio essencial: a importância do controlo da mensagem e da sua total transparência, e de ouvir e compreender o que o cliente pretende a qualquer hora e em qualquer lugar. Podendo por isso incorporar a figura de um *call center on-line*, em que o tempo de resposta aos clientes deve ser devidamente controlado, cada área deverá saber qual a sua responsabilidade dependendo dos temas com maior ou menor impacto à reputação corporativa.

Figura 9 - *Customer Service* para *social media* da TAP



Fonte: Visão.Sapo.pt, acedido a 28 de Maio de 2018

- **EDP – os comentários deverão ser sempre respondidos e nunca eliminados**

Sobejamente conhecido e falado em Portugal que remontam ao ano de 2011 quando uma utilizadora do Facebook, Joana Couve Vieira, divulgou um *printscreen* em que a EDP a informava que se via obrigada a eliminar a publicação da sua autoria. Tudo isto porque, a utilizadora se manifestou contra o plano nacional de barragens na página da EDP. Em resposta,



a EDP afirmou que o comentário não se encontrava dentro das normas de utilização da página da marca EDP.

E como na web tudo fica para sempre registado e pode facilmente tornar-se viral, foi o que aconteceu. Os comentários foram muitos, criticando a atitude da empresa. A EDP ainda publicou na plataforma um comunicado a lamentar a situação, mas acabou por se ver forçada a encerrar a sua página de facebook (revista Exame, 2016).

Atualmente, a EDP mantém ativa a sua presença no facebook através da página “Fundação EDP” que conta com 24 mil fãs (facebook.com/FundacaoEDP, acedido a 29 de maio de 2018), com o propósito de restabelecer alguma paz social nas redes sociais e restabelecer a reputação da organização com a comunicação de projeto sociais e de envolvimento com a comunidade.

Princípio essencial: nunca se deve apagar um comentário de um utilizador, um comentário removido agudiza a fúria, e em segundos tudo se poderá descontrolar com a capacidade viral das redes sociais. O desagrado dos utilizadores é para ser ouvido, com ou sem razão, as organizações responder de forma clara. Apesar dos comentários serem respondidos de forma individualizada, a visualização é comunitária (global).

Figura 10 - *Printscreen* viral com comentário de Joana Couve Vieira e a EDP



Fonte: Exame, acedido a 28 de Maio de 2018

- **Cisco – gestão de comportamentos dos colaboradores, em contexto B2B**

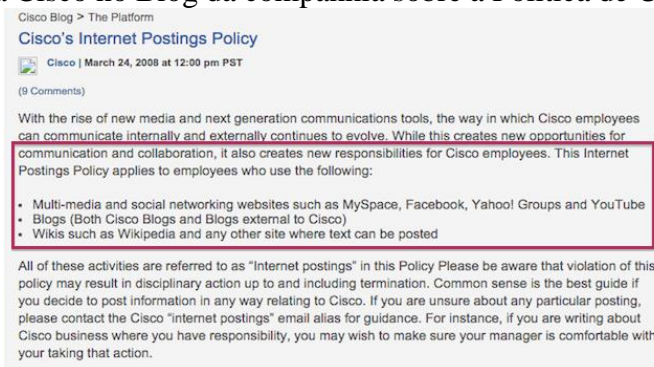
Fundada em 1984, a Cisco é uma empresa Norte Americana que agrega atualmente cerca de 72,9 mil funcionários em todo o mundo. A Cisco dedica-se a criar soluções de redes e comunicações para empresas, vende tecnologia em contexto B2B (Cisco website *Pressroom*, maio de 2018).

Durante anos a empresa utilizava o seu website como a forma mais digital de fazer marketing e de se envolver com os clientes. Foi então que percebeu que com as redes sociais todo o processo seria mais rápido, conveniente e com mensagens mais curtas e concisas, além de que o departamento de vendas consegue conectar-se melhor com os clientes. As decisões iniciais passaram por estarem sempre atentos a tudo o que se falava sobre a Cisco on-line e de que dariam respostas de forma relevante e precisa, encaminhando pedidos de proposta de forma rápida para as pessoas certas. Mais do que prospeção e respostas a solicitações de clientes, o marketing das redes sociais permite transmitir mensagens gerais que a empresa quer divulgar sobre si ao seu colaborador, cliente ou parceiro de negócio.

Outra das abordagens que a Cisco tenta gerir de forma eficaz é o papel dos colaboradores. Qualquer colaborador deve ter uma formação onde terão conhecimento da política e do código de conduta aplicado a estes canais. Proibir ou limitar o seu uso não é para a Cisco uma solução (The Guardian, 2013).

Princípio essencial: as redes sociais são mais um canal de marketing que não deve ser excluído independentemente da área de negócio em que as empresas atuam, o segredo está em escolher o canal mais adequado à mensagem. Assim, como não deve ser negligenciado o papel dos colaboradores como transmissores de mensagens e com uma rede de network. Estes devem ser formados e instruídos de forma clara sobre as suas responsabilidades e formas de atuação nas redes sociais da empresa. Limitá-los ou proibi-los não deve ser a solução.

Figura 11 - Post da Cisco no Blog da companhia sobre a Política de Utilização de Internet



Fonte: sproutsocial.com e theguardian.com, acessido a 28 de Maio de 2018

Figura 12 - Centro de controlo de *social media* da Cisco



Fonte: sproutsocial.com e theguardian.com, acedido a 28 de Maio de 2018

- **PSP – importância da seleção do tom e comunicação**

A PSP serve de exemplo como uma entidade pública que tem atraído seguidores pelo tom de comunicação que tem imprimido enquanto participante das redes sociais.

Enquanto entidade governamental a PSP tem sabido perceber a importância de utilizar para passar informações importantes para os cidadãos de forma descontraída e bem-humorada, também numa tentativa de alterar na mente dos cidadãos a própria imagem formal dos agentes de autoridade. Espontaneidade, descontração, bom humor e publicações atrativas e pedagógicas fazem parte da estratégia do gabinete de imprensa e relações públicas que conta com uma equipa dedicada em exclusivo, a publicar *posts* numa base diária. Pelo que por norma não respondem a comentários, no entanto respondem e reencaminham todas as mensagens privadas.

Importa também referir, que para se salvaguardar de *haters* (comentários negativos) a PSP introduziu filtros de profanidade, ou seja comentários racistas ou xenófobos são ocultados (Visão, 2016).

Princípio essencial: importa alinhar com os decisores/ chefias alinhar o tom de comunicação pretendido, pelo que atendendo ao carácter de proximidade das redes sociais é essencial divulgar conteúdos informativos de forma atrativa e descontraída. As redes sociais não são canais de comunicação próprios para divulgação de comunicados formais. Outra questão a ponderar, prende-se com a necessidade de utilizar filtros contra a profanidade e linguagem obscena.

Figura 13 - *Post* da PSP no dia da Internet Segura e da importância da privacidade



Fonte: Facebook oficial da PSP, acessado a 28 de Maio de 2018

Figura 14 - *Post* da PSP para a prevenção do consumo de álcool



Fonte: Facebook oficial da PSP, acessado a 28 de Maio de 2018

## 5.5 Análise SWOT

Após análise da informação recolhida com o objetivo de comparar os principais fatores para a Portway, é elaborada uma análise SWOT. A informação recolhida na análise interna permitiu identificar os pontos fracos e fortes da Portway, por outro lado a análise de *benchmarking* e do *target* permitiu identificar as oportunidades e ameaças que advém das redes sociais para a empresa.

Quadro 9 - Análise SWOT

Pontos Fortes (S)	Oportunidades (O)
- Serviço completo de <i>ground handling</i> de elevada qualidade.	- Comunicação digital em crescimento e desenvolvimento. - Reduzido custo de integração.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação financeira estável, contexto de grupo.</li> <li>- Elevado foco na <i>Safety</i> e <i>Security</i> enquanto prestador de serviços e representante de companhias aéreas.</li> <li>- Tem comunicado de forma sistemática com os colaboradores através de colocação de cartazes em todos os departamentos de todas as unidades de handling (aeroportos), revelando uma vontade de maior proximidade e partilha de informação.</li> <li>- Desenvolvimento <i>in house</i> de sistemas de comunicação operacionais inovadores.</li> <li>- Programas de responsabilidade social para colaboradores.</li> <li>- <i>Training center</i> reconhecido por várias companhias aéreas e certificado pelas principais entidades competentes.</li> <li>- Líder de mercado no transporte de carga aérea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensão do <i>target</i> potencial elevada.</li> <li>- Maior envolvimento com o <i>target</i> (<i>engagement</i>).</li> <li>- Competência para servir de <i>customer service</i>, permitindo respostas imediatas e personalizadas.</li> <li>- Disseminação massiva e rápida de informação.</li> <li>- Contribui para o <i>E-WOM</i> da marca para captação de clientes.</li> <li>- Permite o desenvolvimento de uma imagem corporativa unificada, autêntica e humanizada.</li> <li>- Capacidade de recolha de dados para melhor conhecer os utilizadores.</li> </ul>
<p>Pontos Fracos (W)</p>	<p>Ameaças (T)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não tem experiência em comunicação através de redes sociais.</li> <li>- Não dispõe de uma equipa exclusivamente dedicada à gestão de comunicação digital.</li> <li>- Elevado número de colaboradores sem ligação emocional à empresa, ao longo do ano não existem eventos empresa para um maior envolvimento dos colaboradores por forma a tornarem-se mais do que simples executantes de tarefas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição poderão desencadear problemas à reputação da empresa.</li> <li>- Reclamações públicas poderão criar situações de crise que afetam negócios em contexto de <i>new business</i>.</li> <li>- A comunicação envolve pessoas podendo desencadear rapidamente feedbacks negativos.</li> <li>- Exige equipas dedicadas à gestão das plataformas.</li> <li>- Constante inovação e repostas em tempo real.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de comunicação dentro da empresa, dificultada pela dispersão geográfica inerente à atividade.</li><li>- Necessidade de aumentar os seus níveis de notoriedade.</li><li>- Níveis de reputação alvo de fragilidade por parte dos colaboradores e passageiros.<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de estrutura interna para poder dar resposta e dinamizar a comunicação em redes sociais.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exige uma educação digital interna.</li><li>- O cariz viral e o “não esquecimento” de tudo o que acontece no ambiente online.</li><li>- Trata-se de um espaço público e de livre acesso, onde comentários inapropriados poderão tornar-se virais.</li></ul>

Fonte: Elaboração do próprio autor

## 6. ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA AS REDES SOCIAIS

Sabendo que o mercado da aviação tem confirmado a importância das redes sociais na comunicação e venda de online do produto junto dos seus consumidores, torna-se fundamental a introdução na comunicação da Portway nas redes sociais para maior proximidade e frequência de comunicação junto dos seus clientes, consumidores e colaboradores. As redes sociais refletem benefícios claros para as marcas tornando-se inevitáveis *commodities* para os consumidores tendo em conta a sua constante mobilidade.

Tendo em conta o elevado número de pessoas (*target*) que a Portway pretende atingir é necessário a definição de uma estratégia de marketing quanto às mensagens comunicadas, por quem, a quem, e a frequência das interações. A eficácia da comunicação da marca nas redes sociais estará diretamente ligada à reputação da marca.

No capítulo 3 foi indicada a estratégia de implementação definida por Li e Bernoff, (2011), uma estratégia concisa e muito adaptada à utilização das redes sociais. Focada sobretudo no público-alvo e na forma como este interage e se envolve com as marcas nas redes sociais, o método POST estabelece um guia para a definição de uma estratégia de marketing. O método POST acrónimo de:

**People** (pessoas) – estará o *target* a interagir nas redes sociais? Quais? Como o fazem?

**Objectives** (objetivos) – o que a Portway pretende alcançar?

**Strategy** (estratégia) – como serão alcançados os objetivos?

**Technology** (tecnologias de comunicação) – qual o canal digital que melhor ajuda a atingir os objetivos?

Nem todas as estratégias resultam, cada organização terá de estabelecer mudanças e assumir uma estratégia baseada nos comportamentos do seu público-alvo.

### 6.1 Definição de Pessoas (*People*)

Antes de se iniciar nas redes sociais como mais uma ferramenta de comunicação, a marca tem de se perceber como o seu *target* se comporta nas redes sociais: o que faz, o que procura e como interage.

O início da conversação por parte das marcas nas redes sociais faz com que a marca deixe de ser totalmente detentora da sua reputação, passando assim a estar nas mãos dos utilizadores /consumidores.

Os colaboradores da Portway foram definidos como *target* principal a atingir, tal como verificado no ponto 5.3 (pp. 34 – 36), podemos concluir que a Portway sabe que estará sob o escrutínio e potencial interesse de:

- 2500 colaboradores distribuídos geograficamente por todo o país, no entanto se tivermos em conta que, em 2017, a Portway formou 3340 pessoas, também estas são consideradas.
- 16 milhões de passageiros que de alguma forma foram impactados pela empresa, quer de forma positiva como negativamente são considerados como potenciais participantes nas plataformas online.

A tipologia de consumidores das redes sociais para a Portway baseia-se no tipo de participação esperado, classificado de acordo com Li e Bernogg (2011): *critics* (críticos), *joiners* (seguidores) e *spectators* (espectadores).

- *Critics* (Críticos): conforme referido no capítulo 5 (pp. 33) a Portway recebe atualmente através da sua única plataforma web (site) de forma ativa reclamações e elogios por parte de dois dos seus *targets*: passageiros e companhias aéreas.
- *Joiners* (Seguidores): todos aqueles que ocasionalmente poderão participar na rede, em situações muito pontuais. Neste caso, deverá ocorrer com:
  - Passageiros para saberem detalhes de voo, detalhe de bagagem perdida:
  - Colaboradores das várias unidades de handling (aeroportos) que gostam de partilhar fotografias de inaugurações de aeronaves e/ou rotas de companhias aéreas, uma assistência especial (aeronave ou voo atípico).
- *Spectators* (Observadores): neste campo estão todos os outros dois *targets* da marca que ficam apenas a observar a capacidade de a marca gerir a sua imagem e comunicar a sua identidade e produto:
  - Clientes (companhias aéreas): avaliar a capacidade de resposta, aferir a imagem do *handler* e a capacidade de este gerir a reputação da marca.
  - Colaboradores: perceber o posicionamento da marca, estando a par de todas as comunicações da empresa feitas através destes canais de comunicação.

Deve-se, contudo, frisar que conforme referido na Introdução (pp. 8), e no ponto 5.3 (pp. 34) o principal *target* para a empresa são os colaboradores, desta forma é importante manter o foco neste *target* e estimular os colaboradores a contribuírem de forma ativa e positiva a sua participação nas redes sociais da marca, sobretudo tornando-se “seguidores” dos conteúdos publicados. O envolvimento de todos deverá ser fundamental para impactar positivamente os restantes *targets* secundários.



## 6.2 Definição de Objetivos (*Objectives*)

O plano de marketing para iniciação da Portway nas redes sociais prende-se com a elevada dispersão dos colaboradores e a falta de canais de comunicação dinâmicos, rápidos e que cheguem ao máximo de pessoas, sem descuidar a imagem da marca e gestão da reputação da organização como ferramenta de captação de clientes e comunicação dos seus serviços.

A empresa pretende estabelecer uma relação de longo prazo, e para isso estabelecer uma relação de lealdade e transparência com o seu *target* principal e os seus seguidores (*target* secundário), sem com isso perder o controlo sobre a reputação da sua marca.

Pelos serviços que a Portway presta e os consumidores que contacta diariamente, com níveis de serviço extramente rigorosos, a gestão da reputação da empresa e a eficaz manutenção da sua imagem são muito importantes. O ecossistema muito próprio e global das redes sociais poderá causar graves lesões à marca se não for gerida de forma eficiente e consciente.

Investir em tempo e recursos na gestão dinâmica e evolutiva da comunicação nas redes sociais deverá ser o objetivo estratégico, numa oportunidade que se pode revelar positiva se for corretamente implementada e executada.

A atual estrutura da Portway, a sua imaturidade na comunicação digital, o nível de conhecimento e a necessidade de interação necessária com o público-alvo (conforme referido no ponto 5.3), a empresa deverá aspirar os seguintes objetivos:

- Ouvir (*listening*): a organização deverá estar atenta às opiniões, questões e necessidades do *target*, para implementar melhorias visíveis nos serviços e condições que presta. Só com esta dinâmica é que o *target* poderá sentir-se reconhecido, satisfeito e envolvido com a marca.
- Falar (*talking*): utilizar as plataformas de redes sociais para comunicar as melhores práticas, vantagens e serviços prestados pela empresa para aumentar o e-WOM (*word of mouth*), tornar a marca credível, leal e fomentar positivamente a reputação da marca.

Li e Bernoff (2011) define outros três objetivos que numa primeira fase e de acordo com análise do *target* não deverão ser alvo de ação por parte da empresa:

- Não poderá ser possível energizar (*energizing*), estabelecer dinâmicas muito ativas e impactantes para o *target* por falta de estrutura e *know-how* da empresa nesta fase inicial;
- Não estará apta a desenvolver um sistema de suporte online (*supporting*) para clientes e/ou consumidores finais (passageiros), uma app que lhes permita de forma independente

resolver qualquer tipo de questões relacionadas com os serviços da Portway. Este papel deverá estar mais direcionado para a companhia aérea;

- Envolver e adotar (*embracing*) medidas sugeridas pelo *target* com o objetivo de melhorar os serviços, deverá ser um dos objetivos a alcançar quando a organização tiver mais maturidade na comunicação nas redes sociais. Este objetivo é um dos mais difíceis de concretizar, mas deverá ser essencial para demonstrar que a organização se preocupa com o que *target* diz e pensa.

Enquanto iniciador de redes sociais e uma marca com pouca experiência em comunicação massiva, é relevante a angariação de visualizações de forma a criar *awareness* e *engagement* com o *target*, criando uma imagem corporativa sólida promovendo os seus serviços e as suas competências.

### **6.3 Definição da Estratégia (*Strategy*)**

O *target* está identificado, os objetivos definidos pelo que de acordo com Li e Bernoff (2011), entramos na fase onde é necessária a definição da estratégia da organização para melhor alcançar os objetivos pretendidos, tendo em conta regras simples que poderão ser fundamentais na criação de um plano estruturado, eficaz e eficiente:

- Os planos de marketing não são estanques, deverão ser revistos para que se possam redefinir e ajustar a estratégia.
- Estabelecer um grupo de trabalho eclético, que agregue pessoas de diferentes áreas da empresa que ficarão responsáveis pela comunicação institucional da organização na sua maior abrangência: colaboradores e clientes. Estes deverão estar cientes da responsabilidade e importância de liderar a comunicação nas redes sociais. O grupo de trabalho deverá ser composto por:
  - designer gráfico digital: com a função de desenvolver visuais gráficos atrativos e envolventes a serem comunicados nas redes sociais;
  - analista digital: responsável por criar insights, analisar dados e o tráfego das páginas, fazer *reports*, sugerir melhorias, monitorizar menções da marca, observar a concorrência e as boas práticas da indústria.

- *community manager*: com o objetivo de estabelecer e cultivar relações com a comunidade baseada na confiança, deve monitorizar e participar em diálogos online relevantes para a marca.
- Procurar empresas parceiras especializadas na gestão da comunicação nas redes sociais, numa vertente 24H. Estas empresas trazem conhecimento alargado que poderá ser fundamental para as organizações comunicar com maior eficácia e diminuir riscos à reputação da marca.
- Questionar o departamento legal para perceber o que poderá ser comunicado e as consequências de algumas ações, assim como definir responsabilidades ao departamento de marketing, definir as tarefas do *customer service*, quando os recursos humanos deverão intervir, qual a tarefa das relações públicas (caso exista o departamento).
- Estabelecer com a administração e/ou direção o tom de comunicação da marca quando presente nas redes sociais.

O mercado da aviação é global, regra geral, desperta nas pessoas boas sensações e interesse, trata-se de um mercado dinâmico, acessível e em continua inovação. Um sector que exige uma comunicação digital que acresça valor e melhore a experiência do consumidor.

A Portway deverá acompanhar a evolução tecnológica direcionando-se para uma comunicação digital, fazendo-se presente e informando o seu público-alvo sobre o seu posicionamento, missão, visão, investimentos e segurança dos seus procedimentos.

Para empresas B2B a participação ativa e atenta nas redes sociais é um aspeto importante quando decidem entrar nas redes sociais. Neste sentido, a constante monitorização dos diálogos online é fundamental de forma a mitigar os eventuais danos à reputação e amplificando mensagens positivas.

Tendo em consideração a imaturidade da comunicação digital da marca e das últimas mudanças organizacionais a empresa deverá estabelecer uma linha de comunicação mais *low profile*, cuja comunicação deverá ser mais unidirecional. A comunicação unidirecional numa primeira fase permite à empresa adquirir algum *know-how* na gestão de redes sociais durante algum tempo. Plataformas digitais mais unidirecionais onde o *target* não é tão ativo, ainda que estando presente, irão permitir à Portway um maior controlo do fluxo de informação, bem como criar *awareness*.

- **Tom de Comunicação**

Nesta fase é ainda importante a definição do tom de comunicação, qual a personalidade e o estilo de comunicação que pretende ter nas redes sociais. Será vital para o entendimento das mensagens e padronização da comunicação. A definição de uma imagem positiva e inovadora que reflita os valores da marca são fundamentais para o posicionamento da empresa nas redes sociais e para que o *target* se identifique e evite problemas de entendimento.

A Portway deverá comunicar de forma positiva, inovadora, jovem e demonstrando que se pretende aproximar da comunidade.

Reconquistar e aproximar-se dos colaboradores, envolver a comunidade e divulgar a excelência dos seus serviços deverá ser a abordagem inicial.

O tom de comunicação deverá ser alinhado com a gestão de topo, integrada na estratégia do grupo.

- **Contar uma história**

Mais do que vender serviços as organizações podem estabelecer uma outra dinâmica de comunicação mais emocional e humanizada que as torne mais envolventes. Contar histórias de forma transparente, partilhar imagens e vídeos, possibilita a partilha e participação, assim como desenvolve um sentimento de confiança entre as marcas e os seguidores. Partilhar conteúdos educacionais torna a marca útil e relevante para os seguidores potenciando o aumento da sua audiência.

- **Guia de conduta interna**

Tendo em conta a atual lacuna de comunicação existente entre os colaboradores e a empresa, e os eventos ultrapassados nos últimos anos é importante estabelecer um guia de conduta interno divulgado a todos os colaboradores, que aborde a responsabilidade e consciência do correto funcionamento das redes sociais.

Estabelecer regras de segurança para a sua utilização, seja enquanto em horário de trabalho seja na expressão dos comentários, partilha de conteúdos da empresa em sede das redes sociais quando não estão em horário de trabalho.

Sabendo que todos os colaboradores da Portway efetuam de forma regular e sistemática formações para o exercício das suas funções, deveria ser estabelecido no programa curricular do departamento de formação um dia em sala para a correta divulgação das regras e boas práticas.

A utilização positiva das redes sociais por parte dos colaboradores poderá revelar-se positiva e contribuir para a boa reputação da empresa.

- **Gestão das plataformas sociais**

É importante perceber que dada a reduzida estrutura da empresa e a falta de especialistas estratégicos na gestão digital da marca, a Portway deverá ponderar a contratação em formato *outsourcing* de empresas especializadas na gestão de medias digitais, onde poderá ser estipulado um gestor de conta 24H.

A empresa especializada deverá ser responsável por contribuir para a correta definição das regras que deverão ser estabelecidas à priori, assim como a gestão diária dos conteúdos e envio de alertas sobre eventuais associações negativas à marca. O seu papel poderá passar por:

- Comentários com cariz racista e/ou xenófobo deverão ser excluídos;
- Mensagens/comentários que reflitam no seu conteúdo palavrões deverão ser automaticamente excluídos;
- Estabelecer uma listagem de perguntas /comentários exemplo com resposta “tipo” associadas para serem respondidas diretamente;
- Envio de alertas para os responsáveis da empresa pela gestão da comunicação digital caso haja necessidade de intervenção em situações que periguem a reputação da marca.

- **Definição de responsabilidades e coordenação interna**

Além da parceria com uma empresa de *outsourcing* ninguém melhor do que as pessoas que trabalham na Portway para saber o que devem dizer, quando o devem fazer e de que forma podem ativar dinâmicas de comunicação.

Assim, deverá ser estabelecido um grupo de trabalho que ficará responsável pela gestão de conteúdos, devidamente segmentados, nas redes sociais:

- Departamento de marketing: deverá ser responsável por criar sistematicamente dinâmicas de comunicação nas redes sociais, como: divulgação de filmes institucionais, divulgação de comunicados /*press releases* relevantes, divulgação de atividades de responsabilidade social levadas a cabo pela empresa, fotografias da operação (assistências a aeronaves).
- Departamento de recursos humanos, responsável por divulgar benefícios sociais para colaboradores, ações de recrutamento, dinâmicas de formação, assim como por responder

de forma transparente, objetiva e sobretudo célere a todos os comentários de colaboradores da empresa que poderão colocar em causa a reputação da marca.

- Departamento de IT (sistemas informáticos), deverá dar apoio na manutenção sistemática das plataformas, garantindo a gestão e utilização segura das mesmas para minimizar o risco de “piratiagem”.
- Departamento de *Customer Service*, deverá interagir sobretudo com todas e quaisquer questões que se relacionem com o passageiro das companhias aéreas que são assistidas pela Portway em Portugal. Todas as dúvidas e problemas mais complexos deverão ser respondidos com brevidade para evitar o rápido contágio de comentários negativos que impactem com a reputação da empresa mesmo que não seja da sua responsabilidade direta. Por forma a evitar excesso de exposição, deverão sempre que possível solicitar, ao seguidor, um contacto mais direto para que a resposta aconteça no âmbito de mensagem privada.

Partilhar responsabilidades de forma coletiva, envolver o topo estratégico da empresa no compromisso de definir a estratégia deve ser um recurso decisivo para a gestão das redes. Imprimir a mudança internamente de forma sustentável e orientada implica a definição de uma linha de comando, formalizada e centralizada.

#### **6.4 Definição das Tecnologias de Comunicação (*Technology*)**

O mercado da aviação é o sinónimo de uma viagem, de memórias, de inovação e de um ambiente sem rotina, no entanto pode também ser visto como altamente stressante. Quando falamos do *target* principal, falamos de colaboradores que trabalham num ambiente competitivo, dinâmico, internacional, sem rotina e com horários rotativos, alguns deles já passaram pela incerteza do seu posto de trabalho (despedimento coletivo em 2016).

Através das redes sociais a Portway poderá informar a realidade da empresa de forma transparente, com maior liberdade e de forma mais direta e comunicar um mundo de oportunidades a cada pessoa direcionando mensagens privadas a comentários e questões que possam surgir de forma individualizada. Neste sentido, as redes sociais poderão ser uma porta aberta para a Portway auscultar o que os colaboradores pensam e sentem, e agir em conformidade.

É necessário garantir que qualquer questão ou comentário deverá ser respondido no período máximo de 24 horas com respostas rápidas aos problemas, assegurando que a confiança do *target* não é comprometida e a reputação da marca não seja colocada em causa.

Não se envolver em demasia em conversações sobre a empresa para não parecer intrusivo, devendo estar permanentemente atento, e ter a capacidade de no curto prazo ser proactivo e apresentar reações às reclamações, mostrando ser proactivo.

Antecipar-se no sentido de partilhar ideias e problemas para evitar reclamações, ser transparente e mostrar-se honesto contribui para a construção de uma imagem de marca positiva.

- **Redes Sociais**

Das redes sociais identificadas no ponto 2.4 serão utilizadas para comunicação em contexto B2B o LinkedIn, Youtube e Instagram.

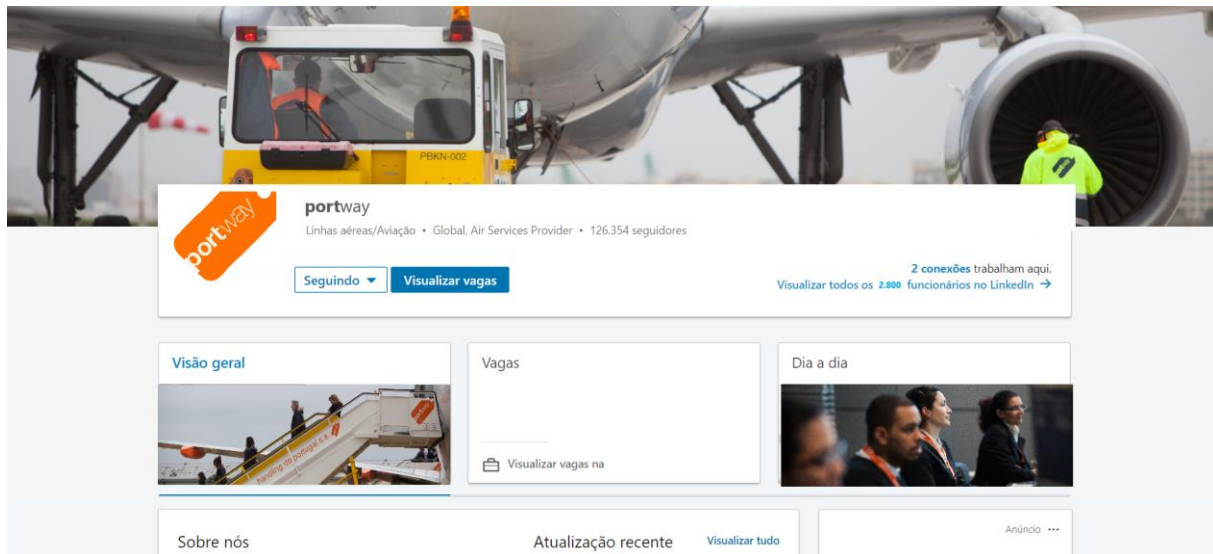
- O LinkedIn pelo crescente número de utilizadores, pelo posicionamento *top-of-mind* que oferece às marcas em contexto B2B (captação de clientes), assim como contribui para fomentar programas de recrutamento fomentando o *engagement* através do número de visitas. Este suporte de comunicação será focado na obtenção de tráfego e aquisição de contactos qualificados com interesse e conhecer e obter informações sobre a organização.

Segue a título de exemplo uma potencial página institucional para a marca (figura 15). A página deverá focar-se na comunicação de uma imagem humanizada e profissional, através da utilização de imagens de pessoas (colaboradores) em serviço.

Qual a língua a ser utilizada é um ponto que deve ser definido. Considerando que a língua oficial da aviação é o inglês, que um dos requisitos necessários para ser recrutado pela Portway é falar a língua inglesa, e que os clientes (companhias aéreas) da Portway são maioritariamente estrangeiros, o inglês deve ser a língua adotada.

O LinkedIn é uma plataforma que não exige uma regularidade, diária ou semanal, para publicação de *posts*, exige qualidade e profissionalismo na divulgação de conteúdos. Neste sentido, as publicações deverão ser: inaugurações de rotas de companhias aéreas, prémios recebidos, aquisições de novos clientes, assistências especiais (aeronaves de estado, carregamentos atípicos), e ações de recrutamento.

Figura 15 – Proposta de página institucional da Portway para o LinkedIn



Fonte: elaboração do próprio autor

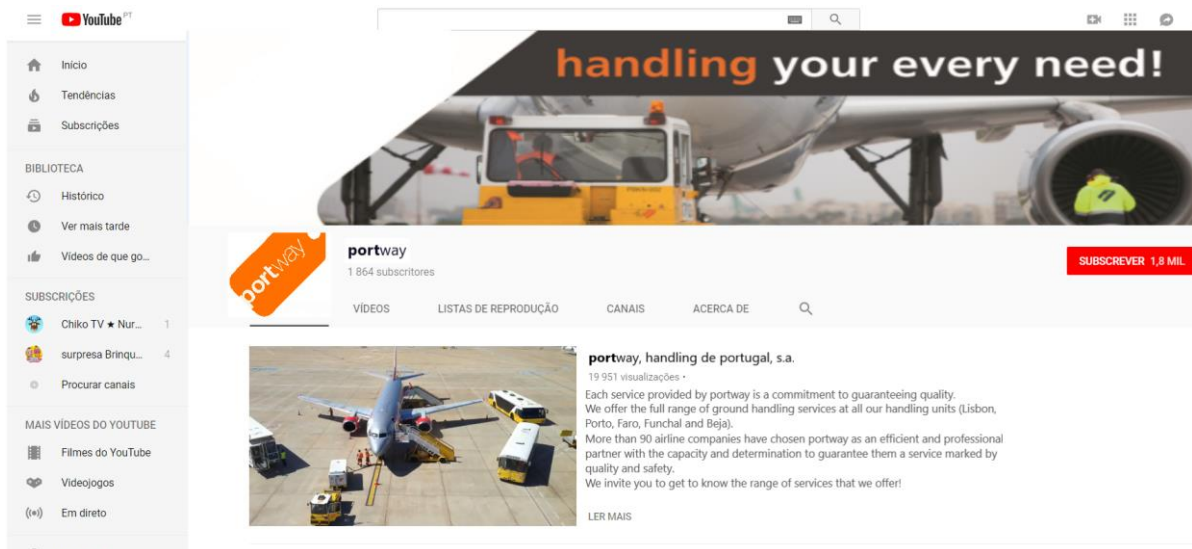
- O Youtube servirá para disseminação de filmes sejam eles de cariz institucional como de cariz operacional que comuniquem a eficiência da sua atividade /serviços no seu segmento de negócio aviação, como para comunicar com filmes direcionados e humanizados para envolver os colaboradores. Os conteúdos serão visuais com uma comunicação clara e direta permitindo *awareness* da marca, a figura 16 serve de exemplo para a futura página da marca.

Importa definir que as imagens que servem de perfil para as páginas oficiais da marca devem ser unificadas a todas as redes sociais, com pequenas adaptações dependendo do formato gráfico exigido. A imagem corporativa deve coincidir com a identidade organizacional pretendida.

Além da publicação de vídeos de produção profissional, o canal deverá ser alimentado com regularidade máxima semestral com vídeos criados pela estrutura da própria Portway que retratem uma operação específica. A título de exemplo: uma rotação a uma aeronave em Faro, um final de dia no hangar de carga do Porto a fazer uma preparação para carregamento de uma aeronave, uma manhã no check-in em Lisboa (vários *check-in's* de companhias aéreas a ocorrer em simultâneo, uma assistência de chegada de aeronave no Funchal, entre outras situações, aniversário da empresa com imagens dos colaboradores a darem os parabéns, a formação na Portway em sala e *on job*, entre outros momentos a ser identificados.



Figura 16 – Proposta de página institucional da Portway para o Youtube



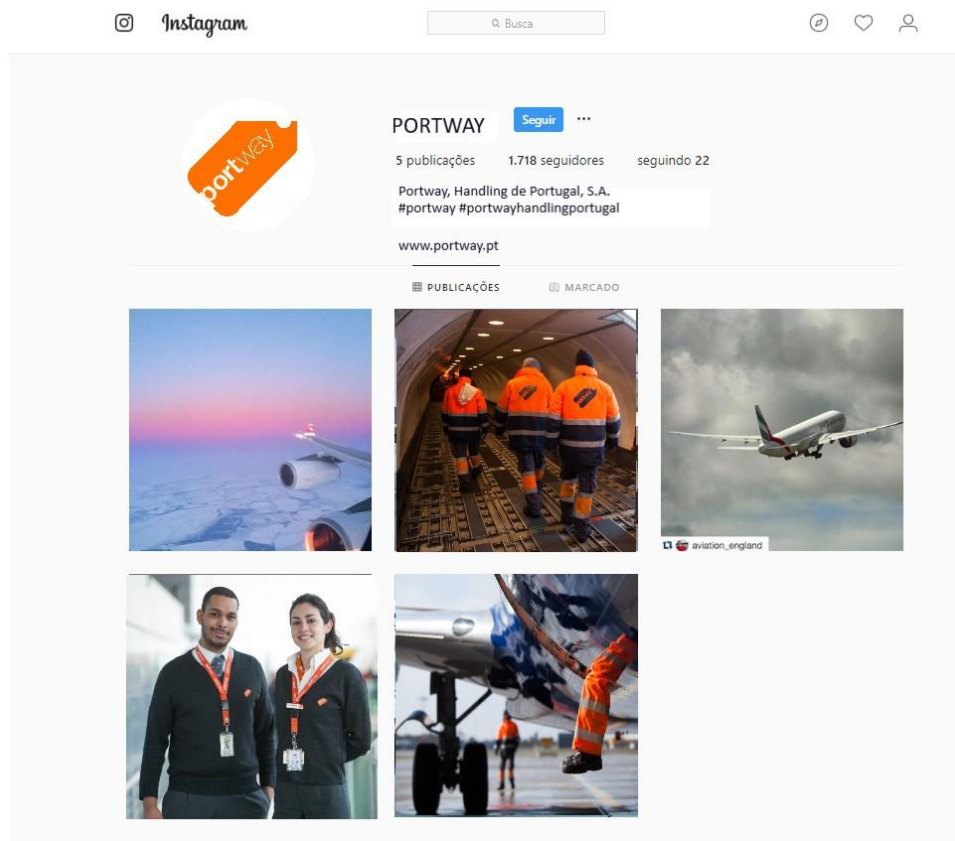
Fonte: elaboração do próprio autor

- A rede social Instagram foi também selecionada por ter uma dinâmica mais direcionada para o *target* principal, os colaboradores, no sentido que é uma rede social muito utilizada e poderá ser utilizada para partilhar imagens aspiracionais e humanizadas das atividade e serviços Portway, estabelecendo um maior envolvimento com os colaboradores, e indiretamente num longo prazo impactando futuros, potenciais colaboradores. A título de exemplo a figura 17 demonstra como poderá ser a página oficial da marca.

Para evitar confusões de perfis, estabelecer o nome da página como Portway, reconhecível e objetivo, colocar como imagem o logotipo da marca, na biografia deverá aparecer Portway, Handling de Portugal, S.A., o nome oficial da empresa que contribui para explicar o que faz e onde está localizada, e a identificação do link para o website oficial da marca. Tendo em consideração que no Instagram é habitual o uso de *hashtags* nas mensagens, o perfil oficial estabelece dois *hashtags*: #portway e #portwayhandlingportugal. Pretende-se desta forma, que os seguidores os utilizem para identificar a marca, facilitando também à empresa seguir e saber o que se fala, e quem fala sobre a marca.

Sem esquecer que o *target* são os colaboradores, deverá haver um equilíbrio na publicação de imagens profissionais e momentos informais. Mostrar os vários rostos que compõem a empresa, as equipas de trabalho, as rotinas, o dia-a-dia da organização. Independente da frequência das publicações, as mesmas devem ser relevantes, de qualidade e atuais. Além dos próprios *posts* a marca pode mostrar que se envolve com a comunidade e com os seus colaboradores de forma ativa e interessada, através de “likes” em posts de clientes (companhias aéreas) e em fotos que mencionem a marca Portway de forma positiva.

Figura 17 – Proposta de página institucional da Portway para o Instagram



Fonte: elaboração do próprio autor

Todas as outras redes sociais, nomeadamente a mais utilizada, Facebook, não deverá ser considerada por ser a que gera um número elevado de visualizações e, conseqüentemente, obriga a interações rápidas e de elevada regularidade com o consumidor. Por estes motivos e por não ser uma rede social indicada para empresas B2B será aquela que coloca mais em risco a reputação de uma organização.

- **Outras plataformas digitais**

Apesar do foco estar nas redes sociais num contexto de marketing digital a organização deverá acompanhar a estratégia de posicionamento em redes sociais atualizando a imagem do website institucional. Com o *re-branding* da imagem do website a organização poderá reforçar a reputação da sua organização e construir uma imagem mais inovador e dinâmica.

Desenvolvimento de uma plataforma de intranet que permita à organização divulgar de forma fácil informação, envolvendo-se com os colaboradores. A intranet é uma plataforma que permite à organização a criação de uma imagem interna sólida e humanizada (figura 18).

Figura 18 - Intranet Portway, projeto em curso



Fonte: elaboração interna Portway em curso

De referir, que o atual website institucional da Portway deverá ser alvo de atualização e reformulação, para que exista um alinhamento estratégico da comunicação digital, tendo como propósito criar uma identidade corporativa atrativa e eficaz para clientes, *stakeholders* e colaboradores.

Em suma, as plataformas digitais online propostas oferecem à empresa a criação de uma identidade organizacional, comunicando de forma integrada o que pretende ser.



## 7. CONCLUSÕES

A concorrência, o desenvolvimento tecnológico, a necessidade de envolvimento com o *target* e a promoção de marca são indissociáveis da importância que as redes sociais têm na estratégia de marketing das empresas. Observa-se que a utilização das novas plataformas de marketing digital, redes sociais, requerem análise, compreensão e definição de estratégias eficientes e corretamente direcionadas ao *target*. As empresas devem estar conscientes do impacto dramático que as novas plataformas de marketing digital poderão ter na reputação das organizações, na imagem das suas marcas.

A partilha diária de vídeos, fotografias, *reviews*, comentários, são hoje o dia a dia dos consumidores nas redes sociais, no entanto o potencial de *engagement* que as marcas poderão vir a ter com o *target* pode vir a revelar-se um pesadelo, colocando em causa a boa reputação de uma marca. A partilha ativa e a perda de controlo sobre o que se o que se comunica obriga as organizações a analisar o seu ambiente interno, a alinhar estratégias internas, a estabelecer regras e uma cultura de empresa vocacionada para a comunicação online.

Para sobrevivência no mercado de comunicação global, as empresas deverão prepara-se para fazer uma boa gestão da reputação e imagem das suas marcas, pelo que monitorizar o que se diz sobre a marca e estabelecer uma comunicação personalizada deverão ser regras essenciais a ser respeitadas.

Ignorar a importância das redes sociais e a sua popularidade já não é uma questão para empresas B2B. Importa, contudo, destacar o carácter viral destas plataformas e o facto de os consumidores serem cada vez mais ativos nas redes sociais, pelo que a estrutura organizacional deverá ser reorganizada e regulamentos internos deverão ser respeitados. A compreensão destas necessidades e a sua aplicação poderá possibilitar a uma melhor gestão e proteção da reputação da marca.

A influência das redes sociais no reconhecimento da marca e o envolvimento com o *target*, não pode ser negada, até porque todas as plataformas de redes sociais têm vantagens sobre a sua utilização por parte das organizações, seja para a comunicação da identidade corporativa, quer para a captação de clientes. Pelo que a seleção das plataformas digitais teve presente uma estratégia de marketing que permita a integração de várias plataformas que possibilitem um maior alcance da comunicação de mensagens, mas de forma controlada, sem com isso esquecer a popularidade de cada uma, bem como o livre acesso por parte dos colaboradores a partir de casa ou de qualquer dispositivo móvel.

Lembrando os objetivos deste projeto, conseguiu-se identificar que uma grande maioria das empresas estão em plataformas sociais, não sendo as marcas ligadas a aviação as primeiras da lista dos utilizadores a serem seguidas. Percebe-se ainda que os utilizadores optam mais por “seguir” e colocar “likes” ao invés de interações mais intensas com as organizações, através de reclamações e sugestões, tendo sido estas as interações menos assinaladas.

Mais, conseguiu-se apurar no questionário que o Facebook é a rede social consideravelmente mais utilizada, tanto pelos utilizadores como pelas marcas, havendo aqui uma diferenciação entre a segunda mais utilizada, em que pelas marcas temos LinkedIn como a segunda melhor opção e pelos utilizadores a opção recai no Instagram. Observa-se que o pódio está reservado para o Facebook, Instagram e LinkedIn como as mais utilizadas tanto pelas marcas como pelo público, seguidas pelo Youtube que reserva a quarta posição.

De acordo com os perfis de utilizadores identificados por Li e Bernoff (2011) referidos na estratégia de marketing, estes resultados permitem perceber que a maioria assume um perfil de observador e seguidor, em última análise e de forma positiva são críticos estabelecendo ligações mais diretas através da partilha de publicações.

Como referido na revisão de literatura, o marketing das redes sociais centra-se na criação de conteúdos que envolvam os seguidores de forma positiva. É necessário evidenciar que plataformas online por um lado permitem às marcas a disseminação rápida e massiva de informação, por outro, e de forma inversamente negativa, pode criar enormes riscos reputacionais devido à sua natureza viral. Este é sem dúvida o maior desafio que se coloca às organizações: as redes sociais podem arruinar uma marca. É por isso crucial, uma preparação e alinhamento interno de uma estratégia sólida antes de integrar as dinâmicas intensas das redes sociais.

Neste sentido, este projeto fornece alguns elementos considerados essenciais à Portway para integração nas redes sociais tendo sempre em consideração a minimização dos riscos que poderão ocorrer à reputação da organização.

### **7.1. Limitações ao estudo**

De referir que a constante transformação tecnológica exige que as empresas estejam em alerta constante para que possam adequar e alterar a sua estratégia sempre que necessário face ao

impacto que estas poderão vir a desencadear na reputação das organizações e na relação entre marcas e consumidores.

A estratégia proposta deverá ser monitorizada e os gestores deverão ter a capacidade de adaptar, ou alterar o rumo sempre que se coloquem novos desafios. As estratégias de marketing digital não podem ser estanques e perdurar como estratégia a longo termo.

Outra questão, que poderá ser melhorada neste estudo no sentido de melhor perceber as necessidades do público-alvo seria a formulação de questionários direcionados apenas aos colaboradores da Portway no sentido de aferir a sua sensibilidade e a importância que poderão dar ao tema. Entender melhor o *target* no sentido de alcançar o que os satisfaz em termos funcionais e emocionais, avaliar melhor com quem se irá comunicar ajudará a melhor implementação estratégica.

Estabelecer um *focus group* com os gestores de topo a fim de aferir qual o tom de comunicação a ser implementado na comunicação digital da organização deverá ser essencial a fim de validar uma estratégia interna transversal, coerente e consistente.

Por último, uma das questões não abordadas pelo estudo tem haver com a avaliação dos resultados da campanha de marketing digital e o custo de adesão. Por um lado, porque o foco do estudo é centrado na vontade de a Portway aderir às redes sociais, pelo que a maior preocupação quando estamos num contexto de empresas B2B tem haver com o foco do público-alvo e o risco de uma exposição global e viral para a reputação das organizações. Por outro lado, sabendo que as redes sociais não têm um custo de adesão a questão que se irá colocar terá mais haver com o compromisso de tempo e staff, e organização da estrutura interna para a gestão da comunicação da marca, que deverá ser alinhada com a gestão de topo de cada organização/empresa.





## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuhashesh, M. 2014. Integration of social media in business. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8): 202-209.
- Aberant J., 2017. *B2B developer marketing? It's complicated*. Disponível em: [https://martechtoday.com/b2b-developer-marketing-complicated-205934?utm\\_src=ml&utm\\_medium=textlink&utm\\_campaign=mlxpost](https://martechtoday.com/b2b-developer-marketing-complicated-205934?utm_src=ml&utm_medium=textlink&utm_campaign=mlxpost) (acedido a 20-11-2017).
- Andersson, S. e Wikström, N., 2017. Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32, No. 8, pp. 1098-1108.
- Agnihotri, R.; Dingus, R.; Hu, M. Y. e Krush, M. T.; 2015. Social Media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, IMM-07259; pp. 1-9.
- Akar, E. e Topcu, B., 2011. An examination of the factors influencing consumers' attitudes toward social media marketing. *Journal of Internet Commerce*, Vol. 10, No.1: 35-67.
- Armelini G. e Villanueva J., 2011. The Power of Word of Mouth: Adding Social Media to the Marketing Mix. *IESE Insight*. No. 9, pp. 29-36.
- Aula, P., 2010. *Social media, reputation risk and ambient publicity management*. *Strategy & Leadership*, Vol. 38 No. 6, pp. 43-49.
- Aviation Benefits Beyond Borders. *Value to the economy*. Disponível em: <https://aviationbenefits.org/economic-growth/value-to-the-economy/> (acedido em 20-08-2018).
- Balmer, J. M. T., 1998. Corporate Identity and the advent of corporate marketing. *Journal of General Management*, Vol. 14, pp. 963-996.
- Balmer, J. M. T.; Gray, E. R., 2000. Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No. 7, pp. 256-262.
- Balmer, J. M. T., 2001. Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.: ¾, pp.248-291.
- Balmer, J. M. T., 2005. *Corporate brand cultures and communities*. Schroeder, J.E. e Salzer-Morling, M., Brand Culture, Routledge, Londres, pp. 34-49.

- Balmer, J. M. T., 2012. Strategic corporate brand alignment. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 7/8, pp. 1064-1092.
- Barnes, N.G., 2010. Tweeting and blogging to the top. *Marketing Research*, Vol. 22, No.1, pp. 8-13.
- Barnett, Michael L.; Jermier, John M. e Lafferty, Barbara A., 2006. Corporate Reputation: The definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, No. 9, pp. 26-38. Palgrave Macmillan Ltd.
- Begg R., 2017. *How AI and image recognition are transforming social media marketing*. Disponível em: <https://martechtoday.com/ai-image-recognition-transforming-social-media-marketing-202838> (acedido a 05-12-2017).
- Bistra, V., 2017. Marketing 4.0: How Technologies Transform Marketing Organization. *Obuda University e-Bulletin*, Vol. 7, No. 1, pp. 47-56.
- Brown, T. J.; Dacin, P. A.; Pratt, M.G. e Whetten, D. A., 2006. Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34: 99–106.
- Carter, B. (2013). *LinkedIn for business: How advertisers, marketers and salespeople get leads, sales and profits from linkedIn*. Indianapolis: Pearson Education, Que Publishing.
- Christodoulides, G.; Michaelidou, N. e Argyriou, E., 2012. Cross-national differences in e-WOM influence. *European Journal of Marketing*, Vol. 46, Iss. 11/12: 1689-1707.
- Cisco website. *Cisco corporate overview and resources*. Disponível em: <https://newsroom.cisco.com/overview> (acedido a 28-05-2018).
- Clifton, B. 2008. *Advanced web metrics with Google analytics*. Indianapolis, Indiana: John Wiley & Sons, Inc.
- Curran, K.; Graham, S.; Christopher, T., 2011. Advertising on Facebook. *International Journal of E-Business Development*, Vol. 1, No. 1, 26-33.
- Davies, G.; Chun, R.; Vinhas da Silva, R. e Roper, S.; 2003. *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge.
- DeMers J., 2017. *Survey results: Here's what 376 marketers say is working in online marketing*. Disponível em: <https://marketingland.com/survey-results-heres-376-marketers-say-working-online-marketing-220219> (acedido a 20-11-2017).

- Devaney, T.; Stein, T., 2012. *How to turn your online critics into fans*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2012/12/19/how-to-turn-your-online-critics-into-fans/> (acedido a 05-12-2017).
- Dijkmans, C.; Kerkhof, P.; Beukeboom, C. J., 2015. A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, Vol. 47, 58-67.
- Dowling, Grahame R. e Moran, P., 2012. Corporate Reputations: Built In or Bolted On?. *California Management Review*, Vol. 54, No. 2: 25-42.
- Dowling, Grahame R., 2016. Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, Vol. 13, 207-223.
- Enginkaya, E. e Yilmaz, H., 2014. What drives consumers to interact with brands through social media? A motivation scale development study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.148, pp.219-226.
- Financial Times. *Why airlines need a handle on social media to build their brand*. <https://www.ft.com/content/45459474-46dd-11e7-8d27-59b4dd6296b8> (acedido a 13-09-2018)
- Fombrun, C. & Riel, C. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 5-13.
- Garretson, R., 2008. *Future tense: The global CMO*. A report from the Economist Intelligence Unit, sponsored by Google. Disponível em: <http://graphics.eiu.com/upload/Google%20Text.pdf> (acedido a 05-12-2017).
- Gilfoil, D. & Jobs, C. 2012. Return on Investment For Social Media: A Proposed Framework For Understanding, Implementing, And Measuring The Return. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 10, No. 11, 637-650.
- Gironde J.; Korgaonkar P., 2012. Social Networking Sites and Planned Behavior. *American Marketing Association*, Summer 2012, 387-388.
- Habibi, F.; Hamilton, C. A.; Valos, M. J.; Callaghan, M.; 2015. E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, Vol. 27, No. 6, 638-655.
- Hanna, R.; Rohm, A.; Crittenden, V. L.; 2011. We're all connected: the power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, pp. 265-273.
- Henning-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Walsh, G.; Gremler, D. D.; 2004. Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 38-52.

- Hodis, M. A.; Sriramachandramurthy, R. e Sashittal, H. C.; 2015. Interact with me on my terms: a four segment Facebook engagement framework for marketers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 31, No. 11-13, pp. 1255-1284.
- Huotari, L.; Ulkuniemi, P.; Saraniemi, S.; Malaska, M; 2015. Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 761-770.
- *IATA Annual Review 2017*. Disponível em: <http://www.iata.org/publications/Documents/iata-annual-review-2017.pdf> (acedido a 13-05-2018)
- IATA Reports. *Pax Monthly Analysis March 2018*. Disponível em: <http://www.iata.org/publications/economics/Reports/pax-monthly-analysis/passenger-analysis-mar-2018.pdf> (acedido a 13-05-2018)
- IATA, Press Release. *2017 Marked by strong passenger demand, record load factor*. Disponível em: [2017 Marked by Strong Passenger Demand, Record Load Factor](#) (acedido a 13-05-2018)
- Independent Travel. *Handle with care? Why airline passengers need a carry-on baggage strategy*. <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/airline-baggage-manchester-airport-ground-handlers-swissport-thrown-damage-a8550011.html> (acedido a 13-09-2018)
- Jones, B.; Temperley, J.; & Lima, A.; 2009. Corporate reputation in the era of web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9-10, pp. 927-939.
- Kaplan, A. M. e Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, Vol. 53, No.1, pp. 59-68.
- Keinänen, H., Kuivalainen O., 2015. Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 711-722.
- Kietzmann, J; Hermkens, K.; McCarthy, I.; Silvestre, B., 2011. Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Vol. 54, No. 3, pp. 241-251.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I., 2017. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc, tradução Edições Almedina.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I., 2010. *Marketing 3.0*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Li, C., Bernoff, J. 2011. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies*. Massachusetts: Harvard Business School Publish Corporation.
- Lipsman, A.; Mudd, G.; Rich, M.; Bruich, S., 2012. The power of “Like” – How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising Research*, 40-52: <https://hospitalityandtravel.files.wordpress.com/2012/09/73177656.pdf> (acedido a 05-12-2017).
- Mangold, W. G. e Faulds, D. J., 2009. Social media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, Vol. 52, No. 4, pp. 357-65.
- Marktest. 2017a. *5,9 milhões de utilizadores de Internet em Portugal*. Marktest: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx> (acedido a 10-05-2018).
- Marktest: 2017b. *Os portugueses e as marcas nas redes Sociais*. Marktest: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~22f4.aspx> (acedido a 13-05-2018).
- Marktest: 2017c. *1 em cada 5 portugueses costuma usar a internet para comprar viagens*. Marktest: <http://www.marktest.com/wap/clip.aspx?id=e8c1> (acedido a 13-05-2018).
- Estudo Marktest 2017. *Os Portugueses e as Redes Sociais 2017*. Marktest: <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx> Estudo cedido por email a pedido.
- Melancon, J. e Dalakas V., 2017. Consumer social voice in the age of social media: Segmentation profiles and relationship marketing strategies. *Business Horizons*. Bushor-1436, No. de pp. 11.
- Miles, J. (2013). *YouTube marketing power: How to use video to find more prospects, launch your products, and reach a massive audience*. McGraw-Hill.
- Mihalcea, A. e Savulescu, R., 2013. Social Networking Sites: Guidelines for Creating New Business Opportunities through Facebook, Twitter and LinkedIn. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol.1, No. 1, pp. 39-53.
- Nielsen, 2017. *2016 Nielsen Social Media Report*. <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2017/2016-nielsen-social-media-report.html> (acedido a 19-05-2018).
- Pew Research Center. *Social Media Use in 2018*. <http://www.pewinternet.org/2018/03/01/social-media-use-in-2018/> (acedido a 20-08-2018).

- Rapp, A.; Beitelspacher, L.S.; Grewal, D.; Hughes, D. E.; 2013. Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of Academy Marketing Science*, 41:547–566.
- Revista Exame. **Como gerir a presença nas redes sociais**. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/exame/2016-11-30-Como-gerir-a-presenca-nas-redes-sociais> (acedido a 28-05-2018).
- Revista Visão. **Como a PSP virou cool nas redes sociais**. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/exame/2016-11-30-Como-gerir-a-presenca-nas-redes-sociais> (acedido a 28-05-2018).
- Rodriguez, M.; Peterson, R. M.; Krishnan, V.; 2012. Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXXII, No. 3, 365-378.
- Socialbakers, 2017. **Facebook Brands Stats – Airlines**. Disponível em: <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/brands/airlines/page-1-3/> (acedido a 31-05-2018)
- Spencer S., 2017. **Understanding the interplay of SEO and a 5-star reputation**. Disponível em: [https://searchengineland.com/understanding-interplay-seo-5-star-reputation-286711?utm\\_src=ml&utm\\_medium=textlink&utm\\_campaign=mlxpost](https://searchengineland.com/understanding-interplay-seo-5-star-reputation-286711?utm_src=ml&utm_medium=textlink&utm_campaign=mlxpost)
- Statista A, 2018. **Number of monthly active facebook users worldwide**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/> (acedido a 13-05-2018)
- Statista B, 2018. **Social media platforms used by marketers worldwide 2017**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/259379/social-media-platforms-used-by-marketers-worldwide/> (acedido a 13-05-2018)
- Statista C, 2018. **Global social networks ranked by number of users**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (acedido a 13-05-2018)
- Stelzner M. A., 2017. **2017 Social media marketing industry report: how marketers are using social media to grow their businesses**. Social Media Examiner. Disponível em: <https://www.socialmediaexaminer.com/wp-content/uploads/2017/05/Industry-Report-2017.pdf> (acedido a 03-12-2017).
- Schultz, R. J.; Schwepker, C. H, Jr; Good, D. J., 2012. Social media usage: an investigation of B2B salespeople. *American Journal of Business*, Vol. 27 No. 2, pp. 174 - 194.



- Scutto, V.; Giudice, M.; Carayannis, E. G., 2017. The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 42, No. 2, pp. 409–424.
- Soukup, P. 2014. Looking at, with, and through YouTube. *Communication Research Trends*, Vol. 33, No. 3, pp. 3-34.
- The Guardian. *Networking for networking: how Cisco uses social media marketing*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/technology/2013/oct/09/networking-for-networking-how-cisco-uses-social-media-marketing> (acedido a 28-05-2018).
- Tsimonis, G. e Dimitriadis, S., 2013. Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 32, No. 3, pp. 328-344.
- Uribe, Felipe et al., Verão 2012. Social Media Marketing Intensity and its Impact on the Relation Between dynamic capabilities and business performance. *American Marketing Association*, pp. 393 – 394.
- Weber, L., 2009. *Marketing to the social web: How digital customer communities build your business*. Second Edition. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Wirthman L. (2013a). *Taking care of business: Social media will transform customer service*. Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/04/10/taking-care-ofbusiness-social-media-will-transform-customer-service/> (acedido a 20-11-2017).
- Wirthman L. (2013b). *How to protect your business from social media pitfalls*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/01/31/how-to-protect-your-small-business-from-social-media-pitfalls/> (acedido a 20-11-2017).
- Yan, J., 2011. Social media in branding: Fulfilling a need. *Journal of Brand Management*, Vol. 18, 9, 688–696.





## 9. ANEXOS

<b>Anexo 1. ANÁLISE DO TARGET.....</b>	<b>76</b>
Anexo 1.1 Questionário Online .....	76
Anexo 1.1.1 Objetivos e análise .....	76
Anexo 1.1.2 Universo da amostra .....	79
Anexo 1.1.3 Análise dos resultados do questionário.....	79
Gráfico 1 – Distribuição de Género da amostra.....	79
Gráfico 2 – Estrutura etária da população da amostra .....	80
Gráfico 3 – Nível de escolaridade da amostra.....	80
Gráfico 4 – Situação profissional da amostra.....	81
Gráfico 5 – Redes Sociais onde a amostra tem perfil ativo .....	81
Gráfico 6 – Presença nas redes sociais pelas empresas onde a amostra trabalha....	82
Gráfico 7 – Redes Sociais utilizadas pelas empresas onde a amostra trabalha.....	82
Gráfico 8 – Frequência de visualizações de páginas de marcas /empresas nas redes sociais por parte da amostra .....	83
Gráfico 9 – Alguma vez deixaram de seguir uma página de marca /empresa .....	83
Gráfico 10 – O que mais desagrada numa página de marca /empresa.....	84
Gráfico 11 – Seguidores de marcas ligadas à aviação nas redes sociais.....	84
Gráfico 12 – Interesse sobre páginas de redes sociais de marcas ligadas à aviação	85
Gráfico 13 – Tipo de interação estabelecida com marcas ligadas à aviação nas redes sociais.....	85
Gráfico 14 – Tipo de conteúdos gostam de ver publicados nas redes sociais de marcas ligadas à aviação .....	86

## **Anexo 1. ANÁLISE DO TARGET**

### **Anexo 1.1 Questionário Online**

#### **Anexo 1.1.1 Objetivos e análise**

Para reforçar e assegurar o processo de investigação desenvolvido está atualizado, foi submetido no dia 14 de Agosto um questionário online: <https://docs.google.com/forms/d/1XwkwcZiU--UX72ZwLMmfZOil8pV7dDSyWZ-gtCZONtk/prefill>.

Uma vez, que o estudo se centra em perceber a viabilidade de a Portway iniciar a sua presença nas redes sociais é necessário ouvir e perceber a sensibilidade do consumidor que contacta com o sector da aviação.

O questionário foi composto por 13 perguntas em português onde se pretendia apurar:

- As redes sociais mais utilizadas, o perfil do seguidor de redes sociais ligadas à aviação;
- Perceber se as pessoas seguem páginas sociais de empresa, que relações estabelecem com elas, e que sentimento nutrem.

- **As empresas nas redes sociais**

Este inquérito enquadra-se no Mestrado em Gestão do ISCTE Business School e visa estudar as perceções e comportamentos de utilizadores das redes sociais face à presença de marcas /empresas nas redes sociais.

A resposta a esta pesquisa não levará mais de 5 minutos.

Agradeço, desde já, a sua colaboração, assegurando que os dados fornecidos serão apenas utilizados em contexto académico.

1. Quais as redes sociais onde tem perfil ativo?

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- Twitter
- Youtube
- Pinterest
- Nenhuma
- Outra

2. A empresa onde trabalha tem página ativa nas redes sociais?

- Sim
- Não

3. Quais as redes sociais em que a empresa onde trabalha está presente?

- LinkedIn
- Youtube
- Facebook
- Instagram
- Nenhuma
- Outra

4. Consulta páginas de marcas /empresas nas redes sociais com que frequência?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Ocasionalmente

Nunca

5. Já deixou de seguir alguma marca /empresa nas redes sociais?

- Sim
- Não

6. O que mais o/a desagrada na página de uma marca /empresa (numa escala de 1 a 3)?

	1 Pouco desagradável	2 Desagradável	3 Extremamente desagradável
Ausência de resposta			
Pouca atividade online			
Informações reduzida			
Demora na resposta aos comentários			
Relevância dos conteúdos			

7. Segue marcas /empresas ligadas à aviação nas redes sociais?

- Sim
- Não

8. Qual o seu nível de interesse em marcas /empresas ligadas à aviação nas redes sociais?

- Sem interesse
- Pouco Interesse
- Algum interesse
- Muito interesse

9. Que tipo de interação já estabeleceu com marcas /empresas ligadas à aviação? (pode escolher mais do que um)

- Like
- Seguidor
- Reclamação

- Comentário
- Sugestão
- Partilha de publicação

10. Que tipo de conteúdos gostaria que marcas /empresas ligadas à aviação publicassem nas redes sociais?

(pode escolher mais do que um)

- Concursos
- Informação sobre produtos e serviços
- Informação corporativa (missão, visão, valores, resultados financeiros da empresa)
- Serviço de apoio ao consumidor 24H
- Fotografias e vídeos da atividade aeroportuária
- Iniciativas de responsabilidade social
- Ofertas de emprego
- Outros

11. Género

- Feminino
- Masculino

12. Idade

- Menos de 25 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos de idade
- Entre 55 e 64 anos de idade
- Mais de 64 anos de idade

13. Formação

- Básica
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

14. Situação Profissional

- Estudante
- Desempregado
- Empregado por conta Própria
- Empregado por conta de outrem
- Reformado(a)

A sua resposta foi registada. Muito obrigada pela sua colaboração!

### **Anexo 1.1.2 Universo da amostra**

O questionário foi aplicado a todas as pessoas utilizadores de redes sociais. Estabeleceu-se uma amostra não probabilística coletada por conveniência para extrapolação de conclusões válidas. A amostra obtida foi formada por 154 respondentes, tendo sido excluídas 2 respostas por não terem completado a grande maioria das perguntas do questionário. Neste sentido, as respostas analisadas totalizaram 152 respondentes.

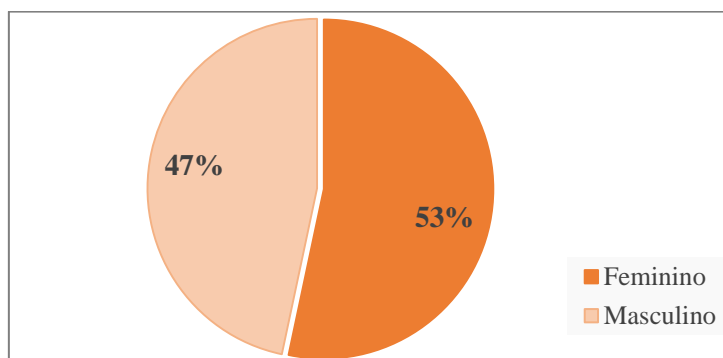
### **Anexo 1.1.3 Análise dos resultados do questionário**

#### **1. Caracterização Socio-demográfica**

##### **1.1 Género (pergunta 11)**

A amostra obtida mostra equilíbrio entre pessoas do sexo feminino, 53%, e pessoas do sexo masculino, 47% (gráfico 1).

Gráfico 1 – Distribuição de Género da amostra

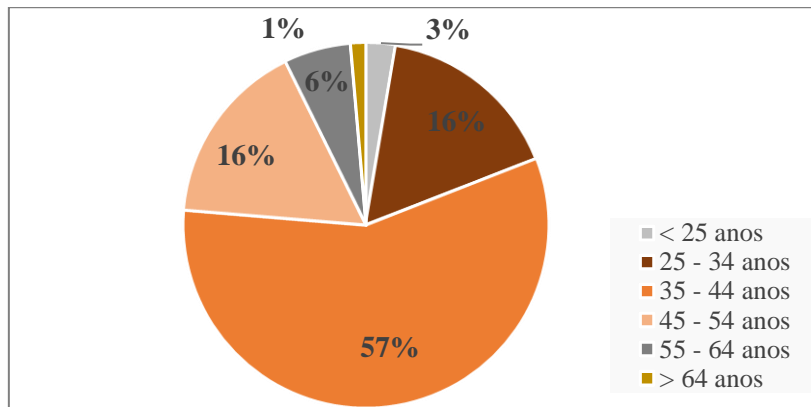


Fonte: análise do autor

##### **1.2 Idade (pergunta 12)**

Relativamente à distribuição da idade, o gráfico 2 mostra que a grande maioria dos respondentes tem entre 35 e 44 anos de idade (57%).

Gráfico 2 – Estrutura etária da população da amostra

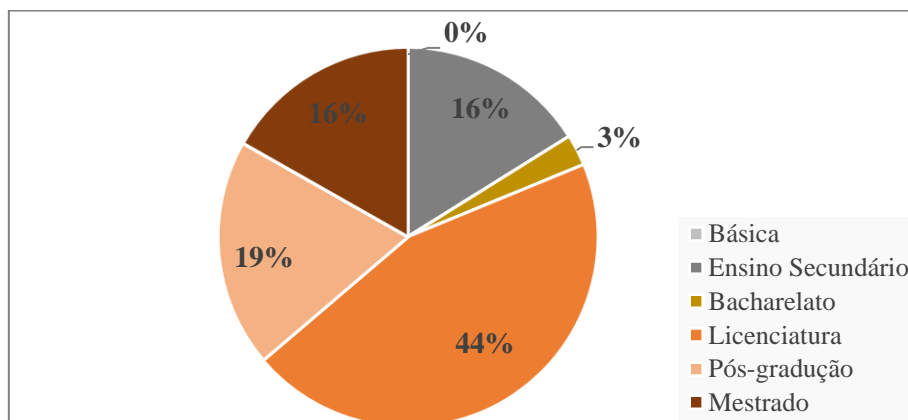


Fonte: análise do autor

### 1.3 Nível de Escolaridade (pergunta 13)

O nível de escolaridade dos participantes do questionário tem formação superior, conforme se poderá analisar no gráfico 3: 44% são licenciados, 19% têm pós-graduações, e com iguais 16% estão participantes com mestrado e com formação secundária, e 3% com bacharelato. Não se verificou respondentes com formação de ensino básico, possivelmente devido às políticas de educação e formação dos últimos anos de garantir à população escolaridade obrigatória.

Gráfico 3 – Nível de escolaridade da amostra



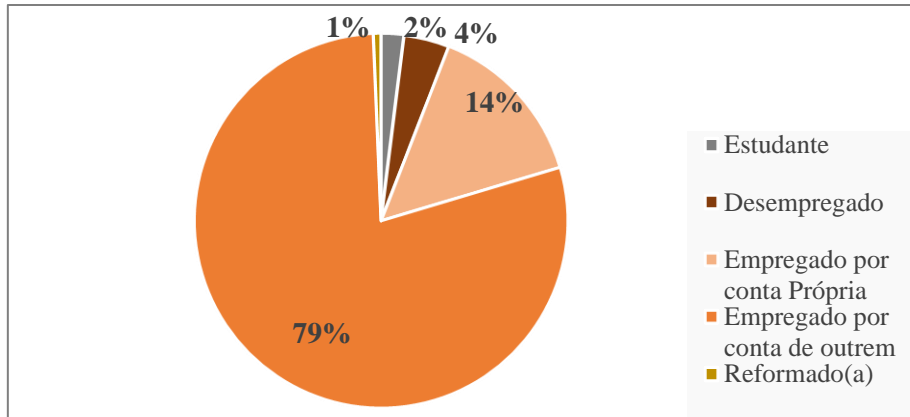
Fonte: análise do autor

### 1.4 Situação Profissional (pergunta 14)

Conclui-se que a maioria esmagadora dos participantes do questionário fazem parte da população ativa (gráfico 3): com 79% empregados por conta de outrem e 14%

trabalhadores por conta própria, estando em linha com o range de idade aferido, totalizando 93%.

Gráfico 4 – Situação profissional da amostra



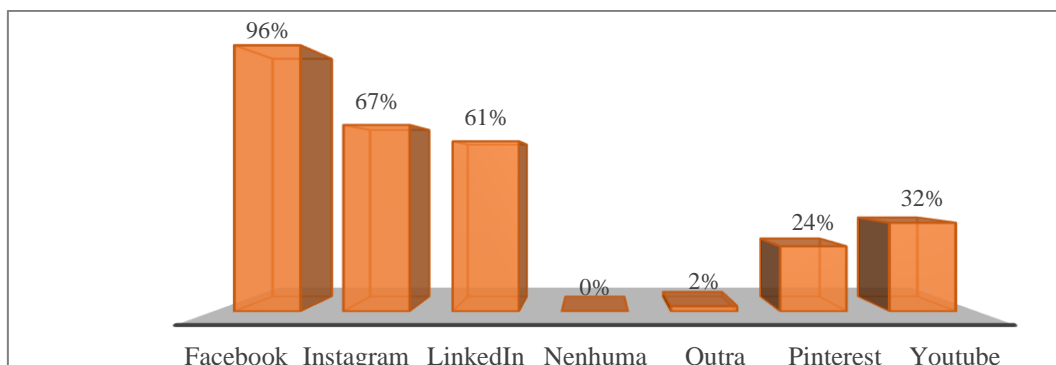
Fonte: análise do autor

## 2. Identificação de comportamentos nas redes sociais

### 2.1 Redes Sociais onde tem perfil ativo (pergunta 1)

É fundamental perceber quais as redes sociais mais utilizadas pela amostra e onde têm perfil ativo. Neste sentido aferiu-se que todos os participantes da amostra têm perfil ativo em uma ou mais redes sociais (gráfico 4): facebook com 96%, Instagram com 67%, e em pé de igualdade está o LinkedIn com 61%. A elevada percentagem de utilizadores do LinkedIn encontra-se alinhado com o perfil de escolaridade acima analisado. Uma das redes sociais com alguma expressão é o Youtube com 37%.

Gráfico 5 – Redes Sociais onde a amostra tem perfil ativo

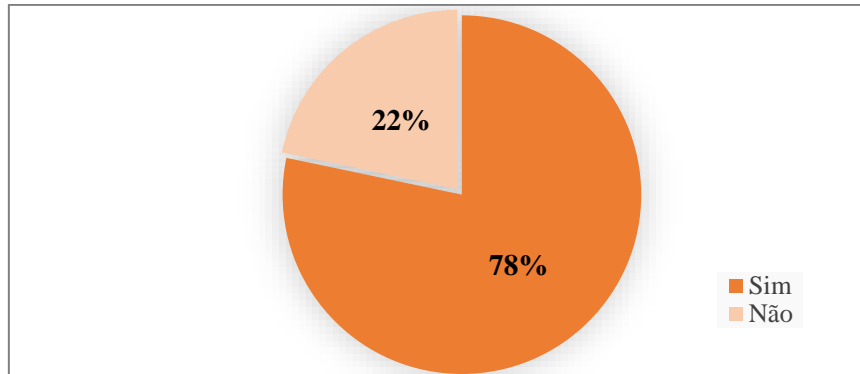


Fonte: análise do autor

## 2.2 A empresa onde trabalha tem página nas redes sociais? (pergunta 2)

Pelo que se consegue perceber a grande maioria dos participantes trabalhadores ativos, cerca de 93% (gráfico 3), trabalha em empresas com páginas ativas nas redes sociais (gráfico 5): cerca de 78% das empresas onde trabalham tem perfil ativo.

Gráfico 6 – Presença nas redes sociais pelas empresas onde a amostra trabalha

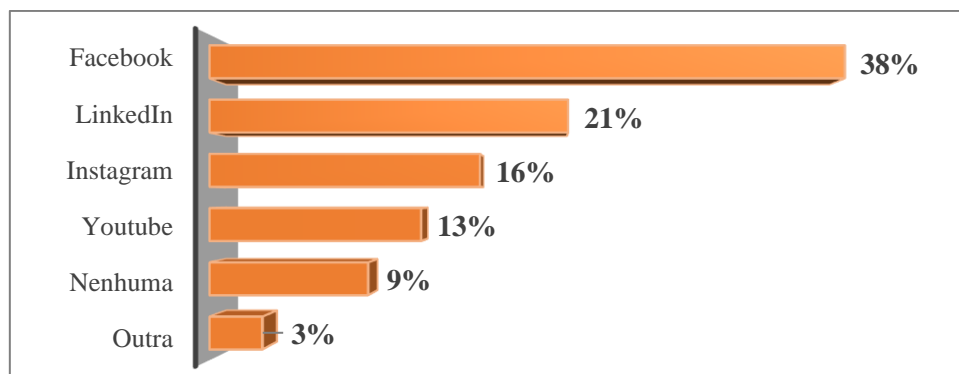


Fonte: análise do autor

## 2.3 Quais as redes sociais em que a empresa onde trabalha está presente? (pergunta 3)

O gráfico 6, indica-nos uma estratégia de diversificação por parte das marcas /empresas na sua comunicação, de forma geral as que comunicam nas redes sociais fazem-no através das redes com mais participantes, neste caso: Facebook com 38%, LinkedIn com 21%, Instagram com 16% e Youtube com 13%.

Gráfico 7 – Redes Sociais utilizadas pelas empresas onde a amostra trabalha



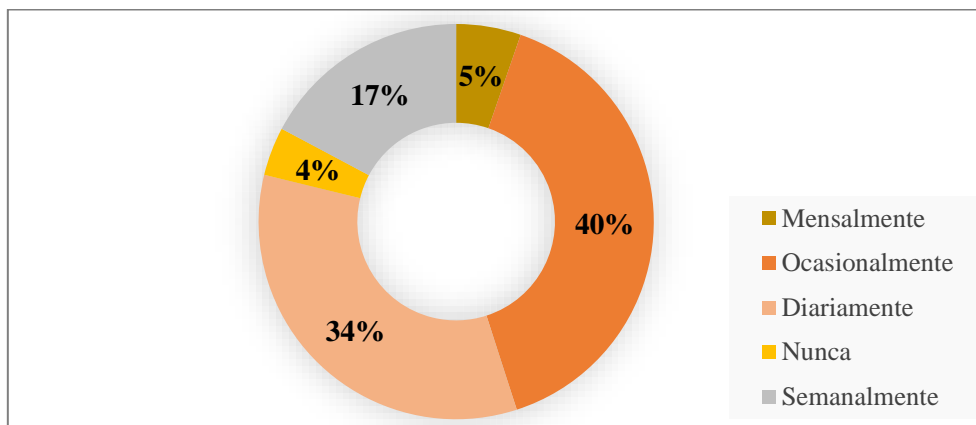
Fonte: análise do autor



#### 2.4 Consulta páginas de marcas /empresas nas redes sociais com que frequência? (pergunta 4)

Relativamente, à frequência com que a amostra consulta as páginas de marcas e/ou empresas nas redes sociais, é pouco unânime (gráfico 7): 40% consulta ocasionalmente e 34% afirmam fazê-lo diariamente. Se aos 34% que consultam diariamente somar os 17% que consultam semanalmente, obtém-se a maioria de 51% de visualizadores consideravelmente ativos de páginas institucionais.

Gráfico 8 – Frequência de visualizações de páginas de marcas /empresas nas redes sociais por parte da amostra

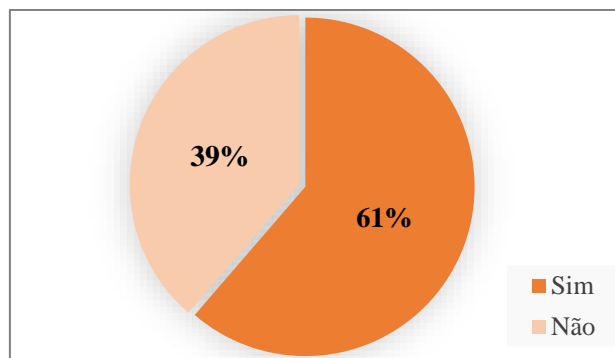


Fonte: análise do autor

#### 2.5 Já deixou de seguir alguma marca /empresa nas redes sociais? (pergunta 5)

Os inquiridos foram questionados se em algum momento deixaram de seguir alguma página de empresa /marca, pelo que 61% confirmaram que sim contra 39% (gráfico 8).

Gráfico 9 – Alguma vez deixaram de seguir uma página de marca /empresa

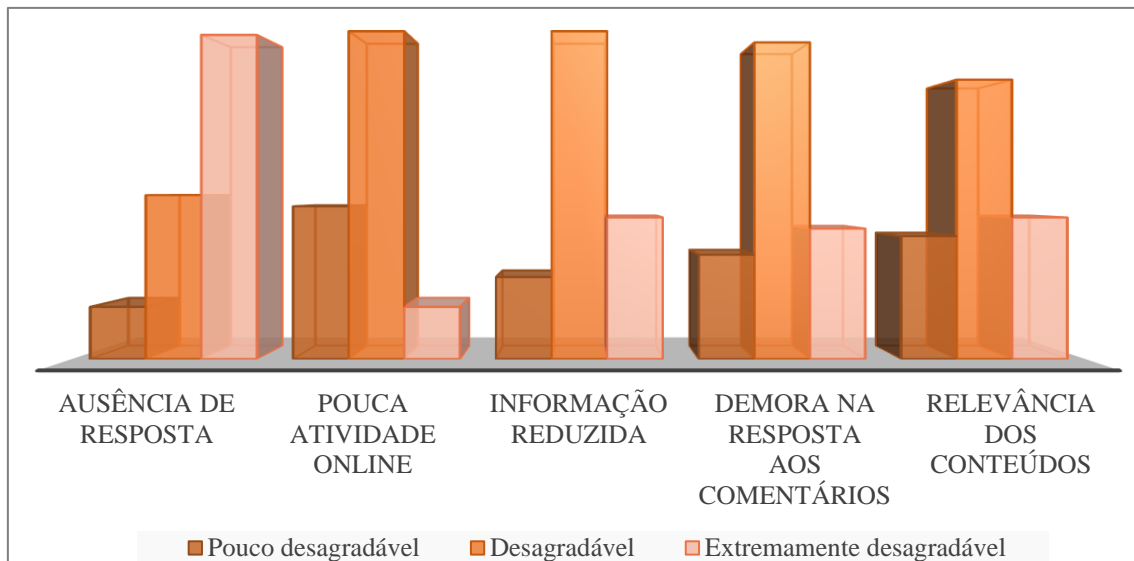


Fonte: análise do autor

## 2.6 O que mais o/a desagrada na página de uma marca /empresa? (questão 6)

Numa pergunta fechada os inquiridos foram questionados sobre o que consideravam mais e menos desagradável. O gráfico 9 é demonstrativo daquilo que foi considerado pela amostra o mais desagradável na interação com as páginas de marcas nas redes sociais, tendo sido a ausência de resposta considerado pela maioria como extremamente desagradável.

Gráfico 10 – O que mais desagrada numa página de marca /empresa

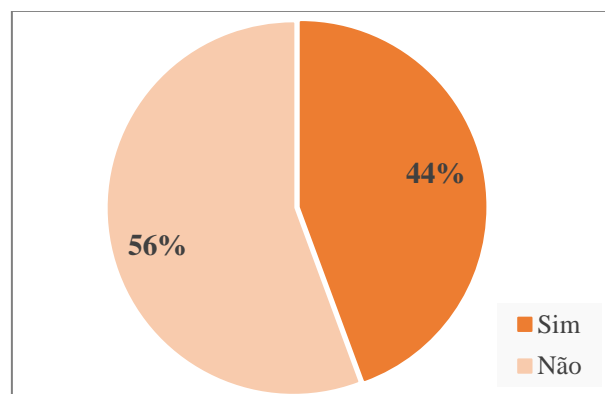


Fonte: análise do autor

## 2.7 Segue marcas /empresas ligadas à aviação nas redes sociais? (questão 7)

A amostra recolhida mostra que páginas de redes sociais ligadas à aviação não são as mais visualizadas (56%) e 44% afirma seguir (gráfico 10).

Gráfico 11 – Seguidores de marcas ligadas à aviação nas redes sociais

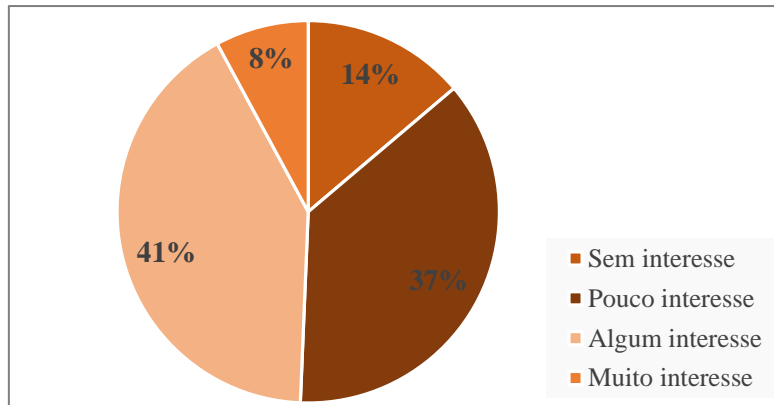


Fonte: análise do autor

## 2.8 Qual o seu nível de interesse em marcas /empresas ligadas à aviação nas redes sociais? (questão 8)

Em sequência da pergunta anterior, a amostra encontra-se dividida entre algum e pouco interesse sobre seguir marcas ligadas à aviação nas redes sociais, respetivamente 41% e 37% (gráfico 11).

Gráfico 12 – Interesse sobre páginas de redes sociais de marcas ligadas à aviação

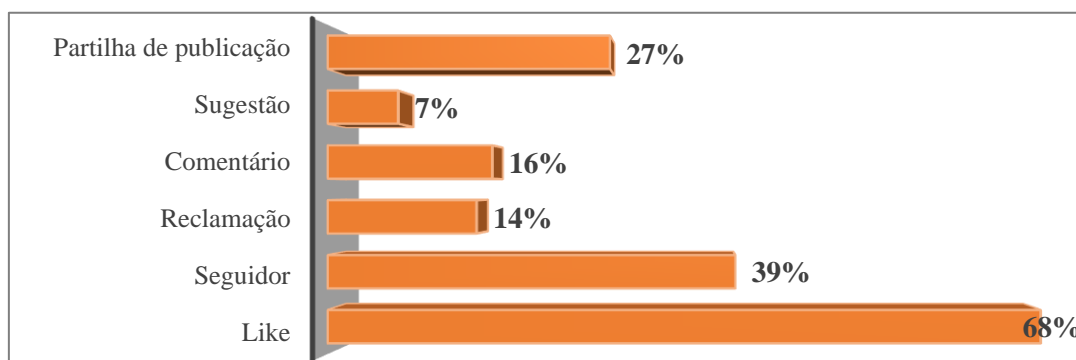


Fonte: análise do autor

## 2.9 Que tipo de interação já estabeleceu com marcas /empresas ligadas à aviação? (questão 9)

Ainda no âmbito de empresas ligadas à aviação, a amostra quando questionada sobre o tipo de interação estabelecidas nas redes sociais, com 68% fazem apenas like, 39% são apenas seguidores e 27% partilham publicações, pelo que a com 16% enviaram comentários, 14% reclamaram e 7% fizeram uma sugestão (gráfico 12). A análise demonstra que a amostra é apenas seguidor /visualizador.

Gráfico 13 – Tipo de interação estabelecida com marcas ligadas à aviação nas redes sociais

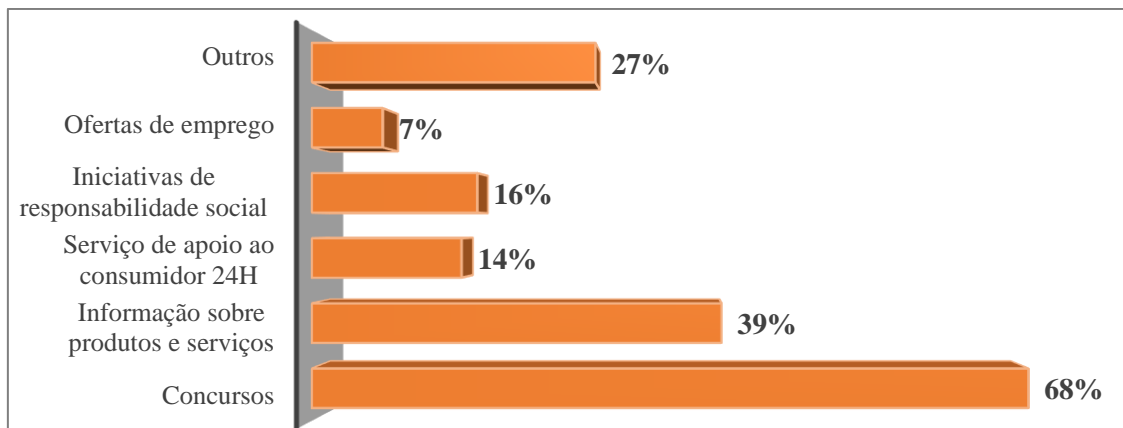


Fonte: análise do autor

## 2.10 Que tipo de conteúdos gostaria que marcas /empresas ligadas à aviação publicassem nas redes sociais? (questão 10)

No gráfico 13 pode observar-se que a amostra considera concursos aquilo que mais gostaria de ver comunicado por parte das marcas/empresas ligadas à aviação nas suas páginas de redes sociais (68%), 39% prefere ver informação sobre produtos e serviços, 16% gosta de ver iniciativas de responsabilidade social, 14% prefere um serviço de apoio ao consumidor 24H, apenas 7% gosta de saber sobre ofertas de emprego e 27% preferia ter acesso a outro tipo de informações e conteúdos.

Gráfico 14 – Tipo de conteúdos gostam de ver publicados nas redes sociais de marcas ligadas à aviação



Fonte: análise do autor