



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

Social Media como ferramenta de relacionamento com o cliente: caso do Facebook nas companhias aéreas

João Tiago Roda Barra

Leiria, *Novembro* de 2012



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

Social Media como ferramenta de relacionamento com o cliente: caso do Facebook nas companhias aéreas

João Tiago Roda Barra

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Sílvia Odete da Silva Ferrão e coorientação da Doutora Alcina Teresa Gaspar Ferreira, Professoras da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Novembro* de 2012

À Minha Família

“Opportunity is often missed because we are broadcasting when we should be tuning in”

Orison Swett Marden

“80% of success is showing up”

Woody Allen

Agradecimentos

Agradeço à minha família por todo o apoio dado desde a minha infância até à realização desta dissertação. Sem vocês não chegaria aqui. Muito obrigado!

A todos os professores que me fizeram capaz de realizar uma dissertação, e em particular à Professora Sílvia Ferrão pela orientação e principalmente pelo encorajamento para ultrapassar as dificuldades características que assistem a este tipo de estudo e à Professora Alcina Gaspar pela coorientação e ajuda preciosa na reta final da realização desta dissertação.

Aos amigos mais próximos que tiveram que me aturar nos momentos mais difíceis da realização deste estudo e me ajudaram a superar as dificuldades.

Aos colegas pela interajuda que senti, disponibilidade em trocar ideias, partilha de experiências e pelo espírito de sacrifício demonstrado que nos dá alento a continuar.

Agradeço também ao Estado português que, apesar de imperfeito, continua a dar as adequadas condições aos seus cidadãos, no sentido de estes poderem aceder à formação que tanto pode ajudar o país a melhor ultrapassar as dificuldades em que se encontra.

A todos... nunca é demais dizer... Obrigado!

Resumo

Este trabalho pretende relacionar os *Social Media* enquanto ferramenta de relacionamento com o cliente por parte das companhias aéreas, debruçando-se mais concretamente sobre o canal *Facebook*. Serão examinadas as estratégias de marketing adotadas e a forma como as empresas estudadas estão a usar a sua página do *Facebook* como meio de interação com os seus fãs e clientes. A *Web 2.0* trouxe um novo poder ao cliente capaz de prejudicar em muito a imagem de marca das empresas. Obriga as empresas a adotarem os *Social Media*, a constituírem equipas de interação com os clientes e de monitorização do que vai sendo dito sobre elas. Este poder também se revela favorável e deve ser aproveitado. Neste estudo é demonstrado o panorama atual do uso do canal *Facebook* por parte das companhias aéreas, designadamente a *American Airlines*, a *British Airways*, a *Delta Airlines*, a *KLM* e a *TAP*, Como ferramenta de relacionamento. Estas utilizaram duas estratégias distintas como forma de interagirem com os seus clientes e fãs, através do uso de publicidade ou associando-a ao serviço de apoio ao cliente. Os clientes interagiram de acordo com as estratégias delineadas pelas empresas, usando a secção dos comentários ou o *mural* das páginas do *Facebook* para pedidos de informação, reclamações, elogios, comentários, colocação de fotografias e partilha de ideias. A falta de monitorização ou o simples ato de deixar que os clientes coloquem informação sem lhes dar resposta pode prejudicar a imagem das empresas, que estão sujeitas a um enorme fluxo de interações. Este estudo pode ser muito útil para outros estudos académicos que se debrucem sobre os *Social Media* como ferramenta de relacionamento. Em termos práticos, pode ser de grande utilidade a empresas que queiram abraçar os *Social Media* como canal de relacionamento com o cliente, dando a conhecer o estado da arte nesta área, os lados positivos e negativos das abordagens das cinco companhias aéreas estudadas.

Palavras-chave: *Web 2.0*, *Facebook*, *Social Media*, CGU, Ferramenta de relacionamento

Abstract

This study relates Social Media as a relationship tool for the airline companies with their customers, with the focus on Facebook channel. It examines their marketing strategies and the way they were using their Facebook page as a mean of interaction with their friends and customers. The customer empowerment that the Web 2.0 brought, forces the companies to embrace the Social Media and to be alert or their image can be damaged. For this there is a need to set up a team that monitor what is being said and to interact with the fans or clients. In this study companies, namely America airlines, British Airways, Delta airlines, KLM and TAP, used two different relationship strategies to interact with their costumers and fans. Customers interacted according to the strategies outlined by the companies, used the comments section or wall of the pages for their complaints, compliments, or requests of information, but with no control comments can damage the image of the companies. The lack of monitoring or simply let customers put the information without a response can damage the company's image. Those companies are subject to a massive flow of interactions witch can be an important field of interest for academics or business companies strategies. This study may be useful in academic terms to studies that examine the Social Media as a relationship tool, or in practical terms it can be very useful for companies that want to embrace Social Media, as this study shows the state of the art of Social Media and demonstrates the positive and negative sides of the five airlines approaches.

Key-Words: Web 2.0, Facebook, Social Media, UGC, Relationship tool

Índice de Gráficos

GRÁFICO 2.1. NÚMERO DE NASCIMENTOS	10
GRÁFICO 2.2. EVOLUÇÃO DO TEMPO PASSADO <i>ONLINE</i> EM CATEGORIAS CHAVE	23
GRÁFICO 4.1. PEDIDOS DE INFORMAÇÃO DA <i>KLM</i> E <i>TAP</i>	60
GRÁFICO 4.2. RECLAMAÇÕES DA <i>KLM</i> E <i>TAP</i>	66
GRÁFICO 4.3. PUBLICIDADE COM FOTO DA <i>BA</i> , <i>KLM</i> E <i>TAP</i>	75
GRÁFICO 4.4. PUBLICIDADE DE TEXTO DA <i>DELTA</i> E <i>AA</i>	76
GRÁFICO 4.5. PUBLICIDADE COM VÍDEO DA <i>AA</i> , <i>BA</i> E <i>TAP</i>	78
GRÁFICO 4.6. PUBLICIDADE PARA APLICAÇÃO NO <i>FACEBOOK</i> DA <i>BA</i> E <i>DELTA</i>	79
GRÁFICO 4.7. COMENTÁRIOS DAS CINCO COMPANHIAS.....	80

Índice de Figuras

FIGURA 3.1. ETAPAS DA INVESTIGAÇÃO	41
FIGURA 3.2. AS TRÊS ETAPAS DA CODIFICAÇÃO	47
FIGURA 4.1. IMAGENS PUBLICADAS POR FÃS DA <i>KLM</i>	73

Índice de Tabelas

TABELA 2.1. O CERNE DA <i>WEB 2.0</i>	8
TABELA 2.2. GERAÇÕES DE 1946 ATÉ 1997	9
TABELA 2.3. TIPOLOGIAS DE APLICAÇÕES DE SOCIAL MEDIA.....	17
TABELA 2.4. PERCENTAGENS DE UTILIZADORES DA INTERNET SEGUNDO O TIPO DE ATIVIDADE....	21
TABELA 3.1. COMPARAÇÃO ENTRE ESTUDO QUALITATIVO E ESTUDO QUANTITATIVO	42
TABELA 4.1. INTERAÇÕES NOS MURAIAS DAS PÁGINAS DAS CINCO EMPRESAS	57
TABELA 4.2. PEDIDOS DE INFORMAÇÃO VERSUS RECLAMAÇÕES DA <i>KLM</i> E <i>TAP</i>	59
TABELA 4.3. ELOGIOS VERSUS RECLAMAÇÕES DA <i>KLM</i> E <i>TAP</i>	72
TABELA 4.4. TIPOS DE PUBLICIDADE CATEGORIZADAS DAS CINCO COMPANHIAS.....	74

Glossário de Termos e Abreviaturas

AA: American Airlines

BA: British Airways

Buzz: Algo que cria excitação, emoção, que vibra, que estimula. Por todas as emoções associadas é partilhado de pessoa para pessoa de forma viral. No *Facebook*, pode ser inferido pelo número de *likes* e *shares* que um conteúdo obtém.

CGU: Conteúdos Gerados pelo Utilizador

Delta: Delta Airlines

Digg: É um *site* que permite aos utilizadores classificarem os artigos clicando em *digg*. Os artigos com maior número de *diggs* ficam em primeiro lugar na página principal.

Like: É um método de classificação utilizado no *Facebook*, em que sempre que o utilizador ache que um conteúdo é interessante, clica no ícone *like*, dando destaque a esse conteúdo no seu mural e no *newsfeed* dos seus amigos.

Newsfeed: No *Facebook* é uma página que agrega as atividades que vão sendo desenvolvidas por outros utilizadores e amigos, como por exemplo, *likes*, *posts*, comentários.

Post: Conteúdo de texto enviado para uma comunidade virtual, blog, grupo de discussão, ou fórum de discussão.

Promotion mix: A combinação específica de métodos promocionais utilizadas para um produto ou de uma família de produtos, nomeadamente, formas de publicidade, marketing direto, venda pessoal, entre outros.

Share: No *Facebook* é em tudo semelhante ao *like*, no entanto, uma pessoa ao clicar em *share*, para além da possibilidade de partilhar o conteúdo, permite adicionar um comentário à sua partilha.

Tag: Etiqueta que classificação de conteúdos na rede. Está associada ao nascimento da *Web 2.0*.

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. CONTEXTO DO ESTUDO	1
1.2. OBJETIVO DO ESTUDO	4
1.3. ESTRUTURA DO ESTUDO	5
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. INTRODUÇÃO.....	7
2.2. WEB 2.0.....	7
2.3. DO SIMPLES CONSUMIDOR AO CONSUMIDOR INFLUENTE	9
2.4. OS SOCIAL MEDIA VIERAM AGITAR O STATUS QUO	13
2.5. CONTEÚDOS GERADOS PELO UTILIZADOR	14
2.5.1. <i>Social Media</i>	15
2.5.2. <i>Tipos de utilizador dos Social Media</i>	19
2.5.3. <i>Electronic Word-of-Mouth e relacionamento com o Cliente nos Social Media</i>	24
2.6. FACEBOOK	27
2.7. COMPANHIAS AÉREAS NOS SOCIAL MEDIA	30
2.7.1. <i>TAP</i>	31
2.7.2. <i>Royal Dutch Airlines - KLM</i>	32
2.7.3. <i>American Airlines</i>	34
2.7.4. <i>Delta Air Lines</i>	35
2.7.5. <i>British Airways</i>	36
2.8. CONCLUSÃO.....	37
3. METODOLOGIA	39
3.1. INTRODUÇÃO.....	39
3.2. DEFINIÇÃO DO ESTUDO.....	39
3.3. ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	40
3.4. ESTUDO QUALITATIVO	43
3.5. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E VALIDAÇÃO	45

3.6.	CODIFICAÇÃO DOS DADOS	47
3.7.	QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	49
3.8.	CONCLUSÃO	50
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1.	INTRODUÇÃO.....	53
4.2.	ENTREVISTA.....	53
4.3.	ANÁLISE DE CONTEÚDO PROVENIENTE DO FACEBOOK	56
4.3.1.	<i>Interação via mural</i>	58
4.3.2.	<i>Pedidos de Informação</i>	59
4.3.3.	<i>Reclamações</i>	66
4.3.4.	<i>Elogios</i>	72
4.3.5.	<i>Posts colocados pelas empresas</i>	74
4.3.5.1.	Publicidade com Foto.....	74
4.3.5.2.	Publicidade de texto	76
4.3.5.3.	Publicidade com vídeo	77
4.3.5.4.	Publicidade para aplicação no Facebook	79
4.3.6.	<i>Comentários</i>	80
4.4.	CONCLUSÃO	82
5.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	85
5.1.	INTRODUÇÃO.....	85
5.2.	RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	85
5.2.1.	<i>Como estão a utilizar este canal de Social Media?</i>	85
5.2.2.	<i>Como estão os clientes a interagir com a empresa neste canal de Social Media?</i>	87
5.2.3.	<i>Quais as ações que têm maior impacto na criação de buzz, nomeadamente likes, shares e comentários?</i>	88
5.2.4.	<i>Quais são os impactos, do ponto de vista do observador, da adoção deste canal em termos de gestão do relacionamento com os clientes?</i>	88
5.3.	CONCLUSÕES FINAIS	90
5.4.	RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO.....	92
5.5.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	94
6.	BIBLIOGRAFIA.....	95
7.	ANEXOS	105

1. Introdução

1.1. Contexto do estudo

Atualmente, uma das ferramentas que as organizações não podem excluir da sua estratégia de e-marketing é o recurso aos *Social Media*, estes estão-se a tornar rapidamente no canal preferido para a disseminação de informação e comunicações das empresas para com os seus clientes (Shaik & Ritter, 2011).

Presentemente, os clientes estão espalhados pela internet, por exemplo, o *Facebook* tem 800 milhões de utilizadores ativos em todo o mundo, dos quais, 50% fazem *login* no seu perfil diariamente¹ (Facebook, 2012). Para melhor percebermos a dimensão deste número, se o *Facebook* fosse um país, seria o terceiro mais populoso do mundo, com a República Popular da China ou Índia nos dois primeiros lugares respetivamente. No *site* do *Youtube* são adicionadas 48 horas de vídeo a cada minuto, o que equivale a oito anos de conteúdos adicionados por dia². Segundo o *site* do *Youtube*, são visionados três biliões de vídeos diariamente e 800 milhões de utilizadores diferentes visitam o site mensalmente (Youtube, 2012).

Estes são dois exemplos de aplicações de *Social Media* que proveem do desenvolvimento tecnológico denominado de *Web 2.0*, um conjunto de novas tecnologias designadas por novas aplicações de partilha de conteúdos de *media*, com possibilidade dos consumidores classificarem e avaliarem os produtos, de que são exemplo os *wikis*, *podcasts*, *blogs*, *vlogs* e mundos virtuais, como é o caso do *SecondLife* (Kaplan & Haenlein, 2010).

Sendo a *Web 2.0* uma coleção de aplicações *online*, *open-source*, interativas e controladas

¹ Tal como refere o site oficial (www.facebook.com), recuperado em 17 de Novembro de 2011 de www.facebook.com/press/info.php?statistics

²Tal como refere o site oficial (www.youtube.com), recuperado em 17 de Novembro de 2011 de www.youtube.com/t/press_statistics

pelo utilizador, permite a criação informal de redes, facilitando a transmissão de ideias e de conhecimento por possibilitar a criação, disseminação, partilha e edição/refinamento dos conteúdos (Constantinides & Fountain, 2008).

Por sua vez, os *Social Media* são aplicações baseadas na Internet que integram princípios ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0* e que permitem a criação de Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010). São também um conjunto de informações criadas por utilizadores arquivadas ou partilhadas na rede para acesso fácil a outros consumidores (Blackshaw, 2006).

Visto os consumidores estarem presentes nos *Social Media*, os profissionais do marketing devem aproveitá-los para construir uma relação e um diálogo com os seus clientes ou potenciais clientes, mas tendo sempre em atenção que a mensagem pode ser alterada pela troca de perceções e ideias entre os participantes. (Drury, 2008). No futuro, uma das competências centrais para a competitividade das empresas, será a sua capacidade de encorajarem um diálogo ativo com e entre clientes em permanente melhoria (Govers & Go, 2006).

Torna-se vital e imprescindível ter conhecimento deste novo fenómeno. Constantinides *et al.* (2008) afirmam que os *Social Media* vieram para ficar e que no futuro os Gestores de Marketing devem aprender a coexistir e a comunicar com um consumidor poderoso, muito pouco sensível ao já ultrapassado *Push Marketing* e largamente determinado a participar como igual no processo de marketing. As empresas devem trazer e internalizar a sensibilidade dos clientes, já que estes querem ser cocriadores e não estão dispostos a aceitar as experiências de forma passiva, como sendo algo apenas fabricado e oferecido pelas empresas (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Os Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU) apresentados nos *Social Media* são criados pelos próprios consumidores para serem partilhados entre eles. No setor do turismo, os turistas estão a explorar esta *intelligence* coletiva (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008). As práticas do marketing na área do turismo e viagens têm que se adaptar a estes novos desafios, portanto as empresas devem disponibilizar conteúdos relevantes para os consumidores, para que seja motivo de conversa entre eles (Drury, 2008).

Empresas como a Nike, a Disney, a Coca Cola, ou a revista TIME fazem-no como parte da sua estratégia de marketing direto procurando a interação, comunicação e dando resposta aos clientes, através da oferta de sites baseados na *Web 2.0* com Conteúdos Gerados pelo Utilizador e tirando partido das redes sociais encorajando a formação de comunidades (Constantinides & Fountain, 2008).

Em Março de 2005, a revista *Economist*³ abordou num profundo artigo as mudanças causadas pelo desenvolvimento da internet e o seu efeito no consumidor designado de “*Crowned at last*” (Finalmente coroado). Em Dezembro de 2006, a revista *Time*⁴ nomeou a personalidade do ano, não uma pessoa em concreto, mas sim o moderno consumidor virtual. Ambos os artigos descrevem como a *Web 2.0* e os *Social Media* estavam a mudar os padrões de comportamento das pessoas, tomada de decisões, maneira como sociabilizam, interagem, entretêm ou fazem as suas compras. Os artigos defendem não só a mudança de comportamentos por parte dos consumidores, quer individualmente, quer em grupo, mas também, como estas tecnologias têm afetado a estrutura de poder, que se foi deslocando do produtor para o vendedor, e finalmente para o consumidor, dada a facilidade de obtenção de informação e conhecimento que lhe é disponibilizada.

Kim e Ko (2010) afirmam que os *Social Media* podem ter um impacto dramático na reputação das empresas. O *electronic word-of-mouth*, por eles amplificado pode ter efeitos positivos ou negativos para a popularidade dos produtos ou marcas (Zhanga, Yea, Lawb, & Li, 2010; Chatterjee, 2001). Ramsay (2010) afirma que com a tecnologia móvel como forma de conectividade, os consumidores estão a começar a reconhecer que têm o poder de se fazer ouvir, podem contribuir na consolidação de uma marca, ou acabar com ela, através do *word-of-mouth*.

Os *Social Media* apresentam-se como uma grande oportunidade para o marketing, mas também poderão ser muito destrutivos, se deixados ao acaso ou se forem mal usados (Ramsay, 2010). Existe um caso paradigmático referente à United Airlines, por esta ter decidido não reembolsar o cantor canadiano, Dave Carroll, pela sua guitarra ter ficado danificada aquando o transporte da mesma. Foi um erro grave, pois o cantor, como

³ Versão online da edição em papel em: www.economist.com/node/3785166, recuperado em 17 de Novembro de 2011

⁴ Versão online da edição em papel em: www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html, recuperado em 17 de Novembro de 2011

retaliação, criou uma canção e um vídeo que colocou no *youtube*⁵, em que, de forma engraçada, expôs a sua experiência com o serviço ao cliente e como foi desconsiderado. Este vídeo teve mais de 12 milhões de visualizações (Patterson, 2012). Como consequência a United Airlines perdeu 10% do valor das suas ações em bolsa e sofreu um sério revés na imagem da marca (Nasaw, 2009)

A inovação está a desempenhar um papel crescente na área dos serviços (Miles, 2003), particularmente no que diz respeito à indústria do Turismo (Hjalager, 2002). Estas alterações criaram um ambiente que obriga as empresas a acompanhar a constante evolução das necessidades, comportamentos, atividades e expectativas dos clientes (Leary, 2012). Estão a surgir cada vez mais empresas com serviços de apoio ao cliente nas redes sociais, tendo estas duplicado de um ano para o outro (Leary, 2012). As empresas que fornecerem um serviço ao cliente eficaz aliando-o a um ambiente de comunidade colaborativo estarão em melhor posição para estender no tempo o relacionamento com os seus clientes (Leary, 2012)

Os clientes já não são apenas recipientes passivos de promoções de produtos, estão dispostos a combater com ferramentas ponderosas que os *Social Media* disponibilizam (Patterson, 2012).

1.2. Objetivo do estudo

O objetivo primordial deste estudo é responder à questão: Como estão as companhias aéreas a usar os *Social Media*, nomeadamente o *Facebook* como ferramenta de relacionamento com os seus clientes? Optou-se por um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa, com um método de investigação de teoria fundamentada.

O estudo de caso é a metodologia ideal quando necessitamos de um método capaz de ter uma abordagem holística e em profundidade necessárias (Feagin, Orum, & Sjoberg, 1991). É uma investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (Fortin, 2003). É empreendido para responder às interrogações sobre um

⁵ Vídeo de Dave Carroll no *youtube* acessível em www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo, recuperado em 17 de Novembro de 2011

acontecimento ou um fenômeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controle (Yin, 2003).

São objeto deste estudo as companhias aéreas com presença assídua de conteúdos interativos no *Facebook*, nomeadamente a *America Airlines*, a *British Airways*, a *Delta Airlines*, a *KLM* e a *TAP*. A análise consistiu no estudo aprofundado de um conjunto de dados provenientes do canal de *Social Media Facebook* das cinco companhias aéreas citadas, mais concretamente do mural das suas páginas no referido canal.

Foi usada a amostragem por conveniência, onde as unidades de amostra foram feitas em função da conveniência da pesquisa, e o principal objetivo foi selecionar companhias que descrevessem o universo em estudo, tanto a nível nacional, europeu, americano e mundial, mas tendo em atenção a língua usada, de forma a permitir conhecer esse mesmo objeto de estudo com a maior exatidão possível, em toda a sua complexidade e dimensão (Barañano, 2004).

1.3. Estrutura do estudo

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. Sendo o Capítulo I a introdução, seguindo-se o Capítulo II que representa uma revisão de literatura que expõe a evolução histórica e tecnológica que veio a desenvolver o que hoje é chamada de *Web 2.0*, relacionando-a com a evolução do consumidor (pontos um e dois). O terceiro ponto aborda o fenómeno de como a evolução tecnologia influenciou o consumidor, dando-lhe mais poder à medida que foi evoluindo. No quarto ponto, foram identificados e aprofundados alguns dos conceitos e nomenclaturas relacionadas com os *Social Media*, dando também ênfase aos tipos de utilizador que os usam, como a sua mensagem é amplificada por eles e o uso de como podem ser usados como ferramenta de relacionamento. No quinto ponto é apresentado o *Facebook* e as suas principais características. Consistindo o sexto ponto na apresentação das companhias aéreas estudadas.

No capítulo III é a metodologia utilizada na investigação, com descrição do tipo de estudo, definição da amostra e validação da mesma, descrição da codificação e apresentação das questões de investigação.

O capítulo IV focaliza-se na apresentação dos resultados provenientes da entrevista deita à *Head of Communication & Brand Management* da TAP e dados provenientes do *Facebook*.

Finalmente, o capítulo V apresenta a discussão dos resultados e conclusões, através das repostas às questões de investigação do estudo, conclusões finais, recomendações estratégicas para a gestão e por fim apresentação de limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1. Introdução

No presente capítulo ir-se-á apresentar o estado da arte relativo ao tema *Social Media*, através do desenvolvimento dos conceitos mais importantes que lhe estão relacionados, nomeadamente o *Web 2.0* e os Conteúdos Gerados pelos Utilizadores.

Faz-se também uma abordagem histórica da evolução do consumidor no sentido de demonstrar que o poder que foi adquirindo está intimamente relacionado com a evolução tecnológica que culminou atualmente nos *Social Media*. Estes, permitiram que as pessoas os adotassem de forma inequívoca para partilha de informação e contacto privilegiado com as empresas.

Por outro lado, também são apresentadas as características do canal de *Social Media Facebook*. Finalmente, são apresentadas as companhias aéreas e as suas atividades nos *Social Media*.

2.2. Web 2.0

O termo *Web 2.0* nasceu numa conferência organizada por Tim O'Reilly em parceria com a *MediaLive International*, depois de ter sido constatado que, após o colapso das empresas designadas de *dot.com*, os serviços das empresas sobreviventes tinham uma série de características em comum, revelando padrões reconhecíveis (O'Reilly, 2005). Após essa conferência nasceram algumas das ideias que foram o ponto de partida para o nascimento do conceito *Web 2.0* (Tabela 2.1).

Desde então, que há um aumento da importância da *Web 2.0*, principalmente pelos efeitos que tem vindo a criar sobre as pessoas e organizações. Muito se tem escrito sobre o tema em termos informativos/jornalísticos, mas este não ficou arredado da atenção da esfera académica. O interesse da mesma está direccionado para os novos desafios estratégicos, desafios estes, que enfrentam os *marketeers* e para a forma como as aplicações desenvolvidas neste meio contribuem para a mudança de atitudes dos consumidores (Constantinides & Fountain, 2008; McKinsey, 2008; 2007; 2009).

Tabela 2.1. O cerne da *Web 2.0*

Posicionamento Estratégico:	<i>Web</i> como uma plataforma
Posicionamento do Utilizador:	Controla os seus próprios dados
Competências Centrais:	Serviços e não conjunto de <i>softwares</i> em sistema fechado
	Arquitetura de participação
	Escalabilidade de custos
	Possibilidade de misturar e transformar os dados originais
	O <i>software</i> acima do nível de um simples aparelho ou computador
	Fomentar a <i>Intelligence</i> colectiva

Fonte: Adaptado de O'Reilly, (2005).

Constantinides e Fountain (2008) definem a *Web 2.0* como uma coleção de aplicações *on-line*, caracterizadas por serem *open-source*, interativas e controladas pelo utilizador, dizem que este novo conceito veio expandir a experiência, conhecimento e o poder de mercado dos utilizadores de uma forma participativa, tanto em termos económicos como em termos sociais. Acrescentam que as aplicações *Web 2.0* permitem a criação informal de redes, facilitando a transmissão de ideias e de conhecimento por proporcionarem a criação, disseminação, partilha e edição/refinamento dos conteúdos.

Portanto a *Web 2.0* veio permitir a existência de uma plataforma e aplicações que já não são criadas e publicadas por indivíduos especializados (ex. jornalistas e especialistas em comunicação), mas pelo contrário, são modificadas continuamente pelos seus utilizadores de uma forma participativa e colaborativa (Kaplan & Haenlein, 2010).

A proliferação da banda larga aliada ao fenómeno *Web 2.0* alterou o comportamento dos utilizadores de meros consumidores de conteúdos para investigadores e criadores de conteúdos multimédia, no computador ou em aparelhos móveis, como leitores de mp3 ou telemóveis (Carrera, 2009).

2.3. Do simples consumidor ao consumidor influente

À medida que as tecnologias vão evoluindo, também estas, influenciam os seus utilizadores. Partindo desta premissa, gerações que nascem num espaço temporal em que determinada tecnologia está implementada, têm entre si comportamentos característicos e distintos de outras gerações, nascidas noutros espaços temporais caracterizados por outras tecnologias disponíveis.

A Geração Baby Boom (Tabela 2.2) aparece nos Estados Unidos da América depois do regresso dos soldados a casa, com o fim da Segunda Grande Guerra e uma perspetiva de paz e prosperidade económica. Esta Geração é também chamada de *Cold War Generation* ou *Growth Economy Generation*, mas foi o impacto da revolução comunicacional, principalmente através da televisão, que influenciou esta geração mais do que outro meio de comunicação (Tapscott, 2009).

Tabela 2.2. Gerações de 1946 até 1997

Geração	Nascimento	Nº de Anos	Nº de Nascimentos	Percentagem
Baby Boom	Janeiro de 1946 a Dezembro de 1964	19 anos	77.2 milhões de nascimentos	23% da população Americana
X ou Baby Bust.	Janeiro de 1965 a Dezembro de 1976	12 anos	44.9 milhões de nascimentos	15% da população Americana
Net, Millennials ou Y	Janeiro 1977 a Dezembro 1997	21 anos	81.1 milhões de nascimento	27% da população Americana

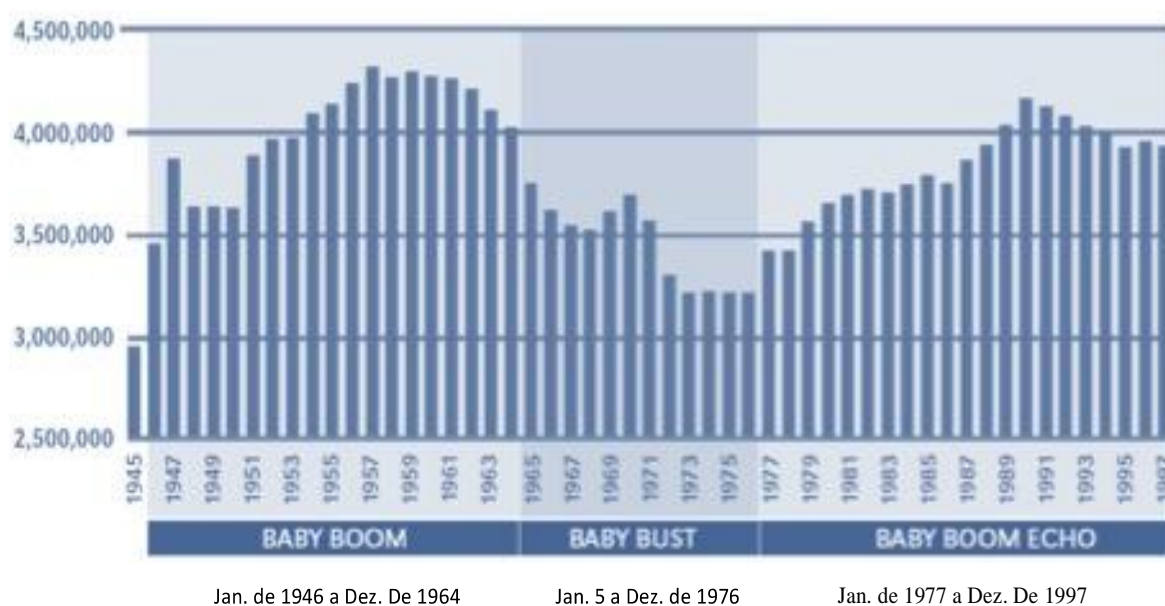
Fonte: Adaptado de Tapscott (2009).

Antes desta Era, as pessoas juntavam-se junto ao rádio a imaginar o que lhes era anunciado. Com o aparecimento da televisão, o imaginário das pessoas mudou, e a própria

configuração das salas de estar se alterou no sentido da família se reunir e melhor se deslumbrar com as imagens em movimento (Tapscott, 2009).

Para melhor entendermos o fenómeno que advém do nascimento das novas tecnologias e de como elas influenciam as gerações vindouras, Tapscott (2009) apresenta uma divisão em três gerações, desde 1946 até ao presente:

Gráfico 2.1. Número de nascimentos



Fonte: Retirado de Tapscott (2009).

A geração *Bust* ou geração X, cuja nomenclatura, advém do declínio dramático do número de nascimentos, é uma das gerações mais instruídas da história americana, no entanto, enfrentaram não apenas uma das maiores taxas de desemprego até 1982, mas também um declínio relativo nos seus salários em início de carreira, facto que não acontecia desde os anos 30, altura da grande depressão. Esta geração teve as condições para o ingresso numa escolaridade obrigatória, cresceu com a televisão, rádio e cinema.

Atualmente com idades entre os 35 e os 47 anos foram os criadores e principais responsáveis pelo aparecimento da Internet.

A geração Y, *Net* ou *millennial*, como é comumente denominada, fruto de muitos estudos (Rifkin, 2000), foi o resultado de uma fase de florescimento em termos de nascimentos que começou em 1979 (Gráfico 2.1). Esta geração obteve um acréscimo tecnológico aos já falados anteriormente: o computador pessoal. Juntamente com ele apareceu a Internet e posteriormente o telemóvel.

Em termos comunicacionais, esta geração vê a tecnologia como parte do seu ambiente circundante, adotando as tecnologias de comunicação como parte integrante do seu dia-a-dia. Muitas das pessoas que compõem a mesma, já nasceram com todas estas tecnologias em simultâneo, não sendo de estranhar que adotem tão facilmente o uso destas como forma de comunicar, educar, informar e partilha (Tapscott, 2009).

Os jovens desta geração terão hoje entre os 15 e os 35 anos, e sentem-se confortáveis na condução dos negócios aliada com o *engaging* em atividades sociais no mundo eletrónico do ciberespaço. Têm uma grande facilidade de adaptação aos muitos mundos simulados que fazem parte desta economia cultural, em contraste com a antiga economia industrial. O Universo é mais teatral do que ideológico e mais orientado para o *play ethos*⁶ do que para o *work ethos*. Para ela, o ter acesso já é uma forma de vida. Estas pessoas, mais do que agentes autónomos num mundo de sobrevivência competitiva e Darwinista, cada vez mais se sentem como nódulos sociais dentro de redes de contactos de partilha de interesses. Para eles a sua liberdade pessoal advém da capacidade de serem integrados em teias de relações (Rifkin, 2000).

Simultaneamente as linhas de comunicação são propriedade de corporações que controlam a transação da informação e comunicação, tornando o acesso não um privilégio, mas um pré-requisito para a participação na cultura e comunidade. Na era da informação estar *off line* é equivalente a estar fora do sistema, invisível e sem poder. Mas o mesmo se aplica às empresas. Estar nesta nova economia de acesso é tão ou mais importante do que os próprios produtos ou serviços que disponibiliza. O *Branding* e o Marketing são pontos-chave muito importantes para o sucesso das empresas (Matrix, 2002).

Já em (1999), Shapiro e Varian, no seu livro, “*Information Rules*” discutiam como as

⁶ Ethos: o carácter distintivo, espírito ou atitudes de um povo, a cultura, era, etc.

empresas deveriam lidar com a economia em rede na Era da Informação, partindo do pressuposto de que os princípios fundamentais da competitividade e sucesso empresarial não mudassem radicalmente. A grande conclusão destes autores era a de que nesta Era, as empresas participantes teriam que descobrir e procurar soluções de como cativar a atenção dos clientes.

Grandes quantidades de informação sobre os clientes podem contribuir muito pouco, no sentido de aumentar a lealdade dos clientes. Pelo contrário, as novas escolas de pensamento sugerem que há uma necessidade de interação social tanto entre *business to consumer*, como *consumer to consumer* (Shapiro & Varian, 1999).

As empresas devem trazer e internalizar a sensibilidade dos clientes. Graças à Internet, quer por pesquisa individual ou através do conhecimento coletivo criado com outros consumidores, os clientes têm a possibilidade de aprender muito sobre a forma como as empresas fazem os seus negócios, vendem os seus produtos e serviços. Os consumidores moveram-se da audiência para o palco, podendo agora iniciar o diálogo. Tornaram-se cocriadores e não estão dispostos a aceitar as experiências de forma passiva, como sendo algo apenas fabricado e oferecido pelas empresas. Querem fazer parte da criação, desenhar a experiência, de forma individual, concomitantemente com os *experts* ou em comunidade com outros clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Thomke e Von Hippel (2002) discutem o ponto de vista de que as organizações deveriam envolver os clientes nos seus programas de pesquisa e processos de desenvolvimento. Um diálogo direto com os clientes parece, no ponto de vista dos autores, a única forma de se poder perceber exatamente o que os clientes pensam.

Muitos dos consumidores não sabem em concreto o que querem (Zaltman, 2002), portanto é razoável argumentar que os tradicionais métodos de questionário, *focus groups* e *data-mining*, apenas tocam a superfície da real motivação dos consumidores (Govers & Go, 2006).

Também ressalta a questão de como é que as empresas conseguem entender o subconsciente dos clientes, que tanto impacto tem na tomada de decisão. A melhor maneira

de o fazer parece ser através a incorporação dos clientes como inovadores nas constelações de criação de valor da empresa (Thomke & Von Hippel, 2002).

Esta fórmula aplica-se principalmente em indústrias cujos segmentos de mercado estão a diminuir ou em que os seus clientes desejem uma melhoria constante na oferta de produtos customizados, ou ainda, nos casos em que o tempo de adaptação às reclamações de produtos ou serviços que não atingiram expectativas pré-estabelecidas, é muito lenta (Thomke & Von Hippel, 2002).

No futuro, uma das competências centrais para que as empresas sejam competitivas, será a sua habilidade para encorajarem o diálogo ativo, com e entre clientes, como fonte de permanente melhoria (Govers & Go, 2006).

Comunidades virtuais, filtragem colaborativa, através do aproveitamento das comunidades na rede para fazer recomendações personalizadas, e marketing viral, são algumas das ferramentas que são hoje usadas no sentido de agregar na empresa, a *intelligence* do cliente, e “abraçar” o mercado como um fórum (Pralhad & Ramaswamy, 2000).

Outra das ferramentas que as instituições não podem excluir da sua estratégia de e-marketing é o recurso aos *Social Media*. Os *Social Media* estão-se a tornar rapidamente no canal preferido para a disseminação de informação e comunicações das empresas para com os seus clientes (Shaik & Ritter, 2011).

2.4. Os Social Media vieram agitar o status quo

Antes de se entrar em profundidade no tema dos *Social Media*, é necessário perceber um outro conceito que deriva diretamente do nascimento da *Web 2.0* como representação ideológica e tecnológica. Esse outro conceito é considerado muito importante por ser entendido como a soma de todos os modos de utilização dos *Social Media* pelas pessoas, é designado de Conteúdos Gerados pelos Utilizadores (CGU). Este termo popularizou-se em 2005 e é normalmente utilizado para descrever várias formas de conteúdos que são públicos e criados pelo utilizador final (Kaplan & Haenlein, 2010).

2.4.1. Conteúdos Gerados pelo Utilizador

A multiplicação e difusão de conteúdos têm vindo a substituir os interesses dos consumidores, por exemplo, no campo do jornalismo, a Internet fez com que jornais e revistas tivessem que repensar o seu modelo de negócio. O aparecimento dos *Social Media* causou uma reviravolta significativa no *status quo* da imprensa (Qualman, 2009).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2007) os CGU devem cumprir três requisitos básicos para serem considerados como tal: em primeiro lugar, têm de estar acessíveis a um grupo selecionado de pessoas e de forma pública num *website* ou numa rede social; em segundo, têm que demonstrar um certo esforço criativo: e finalmente, devem ser criados fora das práticas e rotinas profissionais.

Segundo Qualman (2009) em 2008 nos Estado Unidos, foi estimada a descida de 23,4% de receitas nos jornais tradicionais. A PC Magazine serve de bom exemplo de um periódico que ensaiou uma mudança enorme. Lançada em 1982, a revista rapidamente se tornou um ícone no mundo da tecnologia, as empresas interessadas em fazer anúncios na reputada revista pautavam-se pelas centenas, tendo alguns dos seus exemplares ultrapassado as 600 páginas. A PC Magazine “fechou as suas portas” em finais de 2008, passando todas as suas operações para a *Web* sob o nome de PC Mag, aumentando as suas receitas em 18% no último trimestre de 2008 (Safko & Brake, 2009).

Os *Social Media* estão a mudar a natureza das relações dos funcionários, clientes e potenciais clientes. As informações e opiniões sobre seus produtos e serviços podem proliferar com ou sem qualquer tentativa por parte da empresa para controlar a fonte e o fluxo das informações. Por exemplo, a relação do *macrumors.com* com a *Apple*, com 14,5 milhões de visitantes mensais⁷, este *site* desempenha um papel muito importante na opinião dos clientes da empresa. Os responsáveis da *Apple* não podem obrigá-lo a fechar. Mesmo que tentassem, a opinião pública da blogosfera certamente que os iria castigar. Nem mesmo, conseguem controlar o que é dito sobre seus produtos no *site* de Arnold Kim. O que a *Apple* pode fazer, é naturalmente ouvir o que está a ser escrito sobre seus produtos e tentar aproveitar a “sabedoria da multidão” que Kim reuniu (Safko & Brake, 2009).

⁷ Recuperado de widestat.com, em 29 de Fevereiro de 2012

2.4.2. Social Media

Partindo do que foi exposto, podemos agora definir os *Social Media* como um grupo de aplicações baseadas na Internet, capazes de integrar os princípios ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0* e que permitem a criação de Conteúdos Gerados pelo Utilizadores (CGU) (Kaplan & Haenlein, 2010). Os *Social Media* são um conjunto de impressões criadas por consumidores, normalmente informados por experiências relevantes, que são arquivadas ou partilhadas na rede para acesso fácil a outros consumidores (Blackshaw, 2006).

Este conjunto de aplicações permite, em termos técnicos, também aos consumidores fazer *posts*, *tags* ou *diggs* na Internet. Os conteúdos gerados pelos *Social Media* incluem uma variedade de fontes de informação *online* que são criadas ou iniciadas e feitas circular para serem usadas pelos consumidores com o intuito de se educarem mutuamente sobre produtos, marcas, serviços, entre outros (Blackshaw & Nazzaro, 2006).

Exemplos conhecidos de aplicações de *Social Media* são o *Flickr* (partilha de fotografias online), a *Wikipedia* (conteúdos), o *Facebook* e o *Myspace* (redes sociais), *del.icio.us* (*bookmarking*) e o *World of Warcraft* (jogo online) (Drury, 2008).

De acordo com a Mayfield (2008), as plataformas de *Social Media* têm, por norma, 5 características em comum:

- Participação: os *Social Media* apelam à participação e ao feedback dos diversos utilizadores. Torna mais ténue a linha que separa os *media* da audiência.
- Abertura: os *Social Media* permitem que qualquer utilizador possa participar, através de comentários, *feedback*, votações ou partilha de informação. São muito poucas as barreiras ao acesso e uso do conteúdo.
- Conversação: enquanto os *Mass Media* transmitem e distribuem os seus conteúdos para grandes audiências com uma comunicação de apenas uma via, com os *Social Media* estamos perante uma conversa, com dois sentidos.
- Comunidade: as plataformas colaborativas de *Social Media* permitem a criação fácil e célere de comunidades através da partilha efetiva de conteúdos e informação entre utilizadores com interesses comuns.

- Conectividade: as aplicações de *Social Media* incitam à partilha através de *links* para outros *sites*, conteúdos ou pessoas.

Seguindo as sugestões de Dury (2008), os profissionais do marketing devem aproveitar os *Social Media* para construir uma relação e um diálogo com uma audiência, tendo sempre em atenção que a mensagem pode ser alterada pela troca de perceções e ideias entre os participantes.

Contrastando com os conteúdos gerados pelos fornecedores de produtos e serviços ou pelos *marketeers*, os CGU apresentados nos *Social Media* são criados pelos próprios consumidores para serem compartilhados entre eles. Por exemplo, no setor do turismo, cada vez mais turistas parecem explorar esta *intelligence* coletiva à sua disposição na Internet (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008). As práticas do marketing na área do turismo e viagens têm que se adaptar a estes novos desafios.

Os *Social Media* existem numa grande variedade de formas e servem inúmeros propósitos. Os CGU por eles suportados são uma mistura de factos, opiniões, impressões, sentimentos, boatos fundamentados ou não, experiências passadas ou rumores (Blackshaw & Nazzaro, 2006). O *word-of-mouth* dos nossos dias é tecnológico e estende-se muito além do *e-mail*. Estão sempre a surgir novas evoluções e formatos em períodos muito reduzidos de tempo (meses e não décadas). O *word-of-mouth* que a Internet veio proporcionar, onde estão inseridos os CGU, inclui a partilha de fotos, *clips* de vídeo e áudio e mensagens instantâneas, permitindo a publicação de informação, formação de opinião, influência e discussão de ideias, quer através do computador ou de dispositivos móveis (Blackshaw & Nazzaro, 2006).

De acordo com Constantinides e Fountain (2008) existem cinco tipologias de aplicações de *Social Media* inseridas no contexto da *Web 2.0* e CGU: Blogs, Redes Sociais, Comunidades de Conteúdo, Fóruns, Agregadores de conteúdos. Kaplan e Haenlein (2010) também fazem uma distinção dos *Social Media* em seis categorias: Projetos colaborativos, Blogs, Comunidades de Conteúdos, Redes Sociais, Jogos Virtuais, Mundos Sociais Virtuais). Winchester (2008) faz também uma divisão em cinco tipos de *Social Media*: *Blogs*, Redes Sociais, Comunidades de Conteúdos, *Wikis* e *Podcast*, como podemos

observar na Tabela 2.3.

Tabela 2.3. Tipologias de aplicações de Social Media

Constantinides e Fountain (2008)	Winchester (2008)	Kaplan e Haenlein (2010)
Blogs	Blogs	Blogs
Redes Sociais	Redes Sociais	Redes Sociais
Comunidades de Conteúdo	Comunidades de Conteúdos	Comunidades de Conteúdos
Fóruns	Wikis	Projetos colaborativos
Agregadores de conteúdos	Podcast	Jogos Virtuais
		Mundos Sociais Virtuais

Fonte: Adaptado de Constantinides e Fountain (2008), Winchester (2008) e Kaplan e Haenlein (2010).

Para uma melhor percepção das definições mencionadas acima, de seguida descreve-se cada uma das categorias de *Social Media* tendo em consideração um apanhado bibliográfico destes três autores:

Blogs: São o equivalente nos *Social Media* a uma página pessoal e são apresentados em múltiplas variantes. Em termos de conteúdo, estes variam desde a descrição da vida do autor a resumos de todo o tipo de informação relevante para o seu criador. São mantidos por uma ou mais pessoas e preveem a possibilidade de interação através da adição de comentários (Kaplan & Haenlein, 2010).

São usados de várias formas, como por exemplo, por companhias para manterem os *shareholders* atualizados de conteúdos importantes (Kaplan & Haenlein, 2010), como forma de análise política comentando as notícias, dando ênfase a visões pessoais, ou mesmo como *media blogs* que representam *start-ups* que utilizam esta tecnologia para ganharem quota de mercado em áreas muito específicas ou nichos de mercado (Winchester, 2008).

Redes Sociais: São aplicações que permitem a criação de um perfil com informação

pessoal, convidar amigos, colegas e outras pessoas para terem acesso a esse mesmo perfil informativo, permite também, o envio de mensagem e efetuar conversas de *chat* entre os utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010). Estes perfis informativos podem conter conteúdos variados, desde texto, a vídeos, passando por fotografias, ficheiros de áudio ou *links* para conteúdos fora da rede (Winchester, 2008). Muitas organizações estão a utilizar estas redes sociais para servirem de comunidades da sua marca (Muniz & O’Guinn, 2001) ou para fazerem *marketing research* nessas mesmas comunidades (Kozinets R. V., 2002).

Comunidades de conteúdo: O grande objetivo das comunidades de conteúdo é a partilha desses mesmos conteúdos entre os utilizadores (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008). No entanto, existe uma grande variedade de meios partilhados, sejam eles livros (*BookCrossing*⁸), fotografias (*Flickr*⁹, Olhares¹⁰), vídeos (*youtube*¹¹, *vimeo*¹²) ou apresentações de PowerPoint (*SlideShare*¹³). O tipo de perfil de utilizador deste tipo de aplicações é muito mais parco no que diz respeito à informação sobre o seu autor comparativamente às redes sociais, permitindo apenas informação básica como o nome e a data em que se inscreveram no *site*. Do ponto de vista das empresas estas aplicações contêm o risco de serem um ponto de partilha de conteúdos que infringem os direitos de autor (Kaplan & Haenlein, 2010).

Projetos colaborativos ou Wikis: Permitem a criação simultânea de conteúdos pelos utilizadores finais e são, em certo sentido, provavelmente a maior manifestação democrática de CGU (Constantinides & Fountain, 2008). Estão incluídos os *wikis* - *websites* que permitem aos utilizadores que adicionem, retirem ou alterem conteúdo baseado em texto - e os serviços de *bookmarking* social, como é o caso do *Del.icio.us* ou do *Stumbleupon*, que permitem colecionar, partilhar e classificar *links* ou conteúdos *media*. O grande exemplo deste tipo de *Social Media* é a *Wikipedia* que atualmente está traduzida em mais de 230 línguas (Kaplan & Haenlein, 2010).

⁸ Site em www.bookcrossing-portugal.com/bookcrossing.htm acessado a 1 de Março de 2012

⁹ Site em www.flickr.com/ acessado a 1 de Março de 2012

¹⁰ Site em www.olhares.sapo.pt/ acessado a 1 de Março de 2012

¹¹ Site em www.youtube.com acessado a 1 de Março de 2012

¹² Site em www.vimeo.com acessado a 1 de Março de 2012

¹³ Site em www.slideshare.com acessado a 1 de Março de 2012

A ideia principal por detrás destes projetos é a de que o esforço coletivo é mais produtivo e eficiente que o esforço individual, podendo ser comparado às teorias de mercado-eficiente na finança comportamental (Fama, 1970).

Fóruns: São *sites* em que os utilizadores trocam e partilham ideias e informações em torno de interesses comuns. São exemplo deste tipo de *site* o *epinions*¹⁴ e o *personaldemocracy*¹⁵ (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008).

Podcast: São CGU no formato de ficheiros de vídeo ou de áudio que estão disponíveis em serviços como a loja online do *Apple iTunes* entre outros locais especializados (Kaplan & Haenlein, 2010; Winchester, 2008; Constantinides & Fountain, 2008).

Mundos virtuais e mundos virtuais sociais: São plataformas que replicam um ambiente tridimensional, no qual os utilizadores podem participar na forma de um Avatar e interagir entre eles como que na vida real. Podem ir desde o imaginário fantástico (*World of Warcraft*) até à réplica da vida real (*Second Life*¹⁶) (Constantinides & Fountain, 2008).

2.4.3. Tipos de utilizador dos Social Media

Os consumidores estão constantemente a fazer *download*, *upload*, votar, partilhar e encaminhar a informação de forma multivariada. De acordo com a *Pew Internet e American Life Project*, em 2005, Cerca de 57% dos adolescentes americanos criaram conteúdos na Internet - sejam eles esboços informativos, histórias, fotos ou vídeos - e 22% são autores de um *blog* (Madden & Lenhart, 2005). Em 2006, entre todos os utilizadores americanos, 35% deles têm algum tipo de *blog*, *site*, vídeo ou uma peça artística na *web* (Horrigan, 2006).

Segundo Bernoff & Li (2008) os utilizadores podem ser divididos em várias tipologias, tendo por base as suas atividades na Internet. Essa divisão é feita analogamente a um espaço temporal mensal, menos no caso dos Faladores que é semanal:

¹⁴ Site em www.epinions.com acessado a 1 de Março de 2012

¹⁵ Site em personaldemocracy.com acessado a 1 de Março de 2012

¹⁶ Site em secondlife.com acessado a 1 de Março de 2012

Criadores:

- Publicam um *blog*
- Publicam as suas próprias páginas pessoais
- Fazem *upload* de vídeo / áudio / música que criaram
- Escrevem artigos ou histórias e publicam-nas

Faladores:

- Fazem o *update* do seu status nas redes sociais
- Fazem o update do Twitter

Críticos:

- Fazem *post* de avaliação ou revisão de produtos ou serviços
- Comentam em *blogs* de outros utilizadores
- Contribuem em fóruns *on-line*
- Contribuem na edição de artigos num *wiki*

Colecionadores:

- Usam o sistema de RSS¹⁷
- Adicionam *tags*¹⁸ às páginas *web* ou às fotos
- Votam em *sites*

Associativos:

- Lêem *blogs*
- Assistem a vídeos
- Ouvem podcasts
- Lêem fóruns
- Lêem as avaliações e opiniões de outros utilizadores

Inativos:

- Nenhuma das atividades.

¹⁷ *Rich Site Summary* (RSS) uma tipologia de formatos usado para publicar frequentemente atualizações de conteúdos, tais como entradas de *blogs*, notícias, áudio ou vídeo. Inclui um resumo de texto e dados como publicação de datas e autoria.

¹⁸ *Tag*: Etiqueta que classificação de conteúdos na rede. Está associada ao nascimento da *Web 2.0*.

Segundo algumas pesquisas encetados pela empresa *Forrester Research*, a que tivemos acesso, a percentagem destes utilizadores varia de país para país. A Tabela 2.4 mostra-nos que não há um padrão definido em nenhum dos grupos de utilizadores, relativo ao conjunto de países estudado.

Tabela 2.4. Percentagens de utilizadores da internet segundo o tipo de atividade¹⁹

	Metro China	Hong Kong	Metro Índia	Japão	Coreia do Sul	Austrália	França	Alemanha	Itália	Espanha	Inglaterra	USA
Criadores	41%	36%	74%	36%	68%	22%	11%	8%	24%	14%	16%	23%
Faladores	-	-	-	-	-	-	28%	13%	48%	30%	38%	31%
Críticos	44%	37%	39%	42%	66%	35%	19%	13%	29%	21%	26%	33%
Colecionadores	38%	38%	19%	18%	37%	18%	22%	4%	9%	9%	9%	19%
Associados	50%	50%	77%	29%	58%	61%	40%	27%	48%	39%	50%	59%
Espectadores	73%	79%	45%	75%	84%	67%	52%	42%	59%	60%	55%	68%
Inativos	20%	16%	11%	17%	7%	16%	34%	48%	17%	30%	29%	19%

Fonte: *Forrester Asia Pacific Technographics Survey, Q4 2009*²⁰, *Forrester European Technographics Benchmark Survey, Q2 2010*²¹ e *North American Technographics Online Benchmark Survey, Q2 2010*²².

Países como a China e a Índia nas suas áreas metropolitanas, ultrapassam em muito a percentagem de Criadores (41% e 74% respetivamente), relativamente aos países mais desenvolvidos do Ocidente, como a Inglaterra ou os Estados Unidos da América (16% e 23% respetivamente). A Coreia do Sul também apresenta uma grande percentagem de Criadores (68%). Devemos perceber que, dos utilizadores da Internet nestes países, a maioria deles são pessoas que criam os seus próprios conteúdos e que fazem concorrência direta às empresas pela atenção de outros utilizadores, mas podem ser de grande valor para a divulgação de produtos e serviços de algumas empresas sendo seus difusores.

¹⁹ Nota: as percentagens ultrapassam os 100% porque os grupos se sobrepõem.

²⁰ Recuperado de www.forrester.nl/Asia+Pacfic+Technographics+Survey+Q2+2009/-/E-SUS728 em 4 de Março de 2012

²¹ Recuperado de www.forrester.com/European+Technographics+Benchmark+Survey+Q2+2010/-/E-SUS779 em 4 de Março de 2012

²² Recuperado de www.forrester.com/North+American+Technographics+Online+Benchmark+Survey+Q2+2010+US/-/E-SUS771?objectid=SUS771 em 4 de Março de 2012

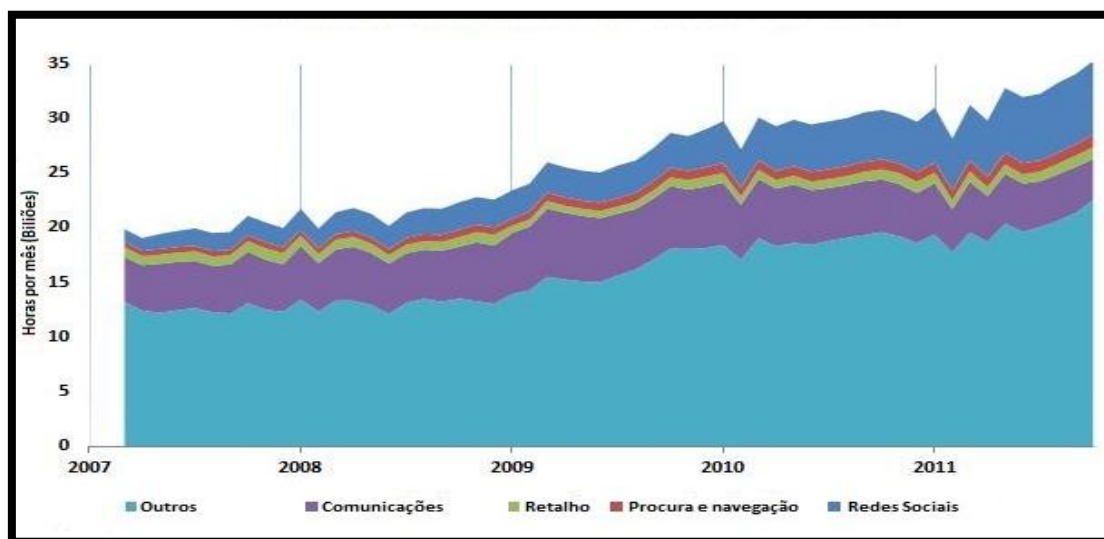
De notar também que no estudo relativo aos países asiáticos de 2009, que se teve acesso, o grupo Faladores ainda não era estudado. De ano para ano há mais informações relevantes acerca dos utilizadores na *Web 2.0*, mas ainda há muito trabalho a fazer no que respeita ao estudo destes fenómenos, que todos os dias nos surpreendem, pela rapidez como se renovam e pela capacidade de se influenciarem reciprocamente.

Tirando alguns países europeus, como a Alemanha, França e Inglaterra, os restantes países apresentam uma percentagem relativamente baixa de inativos, ou seja, de pessoas que não utilizam os *Social Media* mensalmente.

Enquanto o marketing que era usado nos *media* como jornais, televisão ou *sites* de notícias, continha informação comunicada apenas num sentido, o marketing nos *Social Media* tem como objetivo construir uma relação e conversação com a audiência. O marketing já não é apenas unidimensional, agora no processo de envolvimento com a marca ou com uma audiência, é feito em dois sentidos. Não é apenas focalizado na criação e envio da mensagem, mas sim sobre a receção de *feedback*, troca de ideias e perceções. Portanto as empresas devem disponibilizar conteúdos relevantes para os consumidores, para que seja motivo de conversa entre eles (Drury, 2008).

Em outubro de 2011 as redes sociais já eram consideradas como os *sites* mais populares da internet a nível mundial, 19% do tempo disponibilizado à internet era passado em interações nesse tipo de aplicações, praticamente um em cada cinco minutos era passado nas redes sociais, contrastando com os números de 2007, apenas 6% do tempo a ser dedicado a este tipo de *site* (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.2. Evolução do tempo passado *online* em categorias chave



Fonte: Adaptado de comscore.datamine.com²³.

Eikermann (2008) afirma que os profissionais do marketing devem tentar relacionar-se com os consumidores através das Redes Sociais no sentido de tentar influenciar os conteúdos. Constantinides & Fountain (2008) afirmam que as empresas podem tirar partido de todas estas evoluções de três formas:

- A primeira, é compreender como funcionam os *Social Media* e incluí-los no seu arsenal de relações públicas, como um meio de alcançar e informar os novos líderes de opinião *on-line* (*bloggers*, *podcasters*, entre outros) sobre os seus produtos, serviços e novas ofertas, o que é uma forma eficaz de passar a mensagem através deste meio para os seus mercados-alvo ou mesmo para segmentos de mercado específicos a uma fração dos custos exigidos pelos *media* tradicional.
- A segunda possibilidade dos profissionais do marketing poderem envolver a *Web 2.0* para seu proveito de forma ativa é consequentemente ouvir a voz do cliente, o que as pessoas dizem sobre a marca e os seus produtos em *blogs*, *podcasts*, fóruns e comunidades *online*. Não significa ser uma tarefa fácil, mas já existem ferramentas disponíveis para os *marketeers*: empresas especializadas e motores de busca que

²³ Recuperado e adaptado de www.comscore.datamine.com/2012/01/people-spent-6-7-billion-hours-on-social-networks-in-october/, acessado a 15 de Março de 2012

possibilitam a detecção e recolha deste tipo de conteúdo *online*. O valor e a qualidade desta informação são óbvios. As pessoas gostam de trocar experiências *online* sobre produtos, serviços e marcas, aconselhando outros, ou mesmo propondo melhorias nos produtos, o que é informação de alta qualidade sobre o mercado a baixo custo.

- A terceira forma, é utilizar os *Social Media* e a *Web 2.0* como ferramentas de relacionamento com o cliente ou de marketing personalizado ou *one-to-one*. Empresas como a Nike, a Disney, a Coca Cola, ou a revista TIME já o fazem como parte da sua estratégia de marketing direto, procurando a interação, comunicação e dar resposta aos clientes. Eles fazem isso através da introdução de *sites* baseados na *Web 2.0* com conteúdo gerado pelo utilizador, tirando partido das redes sociais e encorajando a formação de comunidades. Esses *sites* oferecem aos seus clientes a possibilidade de falarem com os seus pares, trocar informações e experiências.

2.4.4. Electronic Word-of-Mouth e relacionamento com o Cliente nos Social Media

O *word-of-mouth* refere-se a comunicações interpessoais entre consumidores relativamente às suas experiências pessoais e avaliações de empresas ou produtos (Richins, 1983) e trata-se de uma comunicação informal sobre um produto, serviço, marca ou empresa (Westbrook, 1987; Buttle, 1998). Essa comunicação obtém uma poderosa influência no comportamento de compra dos consumidores, quando associado a experiências relacionadas com prestação de serviços (Murray, 1991). Sendo um serviço, uma experiência onde características como a qualidade são difíceis de avaliar antes de experimentado (Nelson, 1970; Pine & Gilmore, 1998). Assim, os consumidores tendem a apoiar-se no *word-of-mouth* como forma de reduzir a incerteza e o nível de risco percebido (Klein, 1998).

Os *Social Media* podem ter um impacto dramático na reputação das marcas (Kim & Ko, 2010), e dada a percentagem significativa de informação que as pessoas partilham sobre as empresas, o valor de um cliente pode ser muito alto (Kim & Ko, 2012).

De acordo com um estudo feito pela DEI Worldwide (2008) 70% dos consumidores tinham já visitado *sites* de *Social Media* para procurar informação, 49% deles tomaram uma decisão de comprar baseados na informação que encontraram nesses *sites*; 60% disseram que estariam dispostos a usar *sites* de *Social Media* para divulgar a informação a outros consumidores; e 45% dos que procuraram informação através dos *sites* de *Social Media* participam em *word-of-mouth*.

Estudos sobre o *word-of-mouth* demonstraram que a sua eficácia se baseia na grande influência sobre o comportamento do consumidor. Diversos autores têm demonstrado que o WOM está fortemente e positivamente associado com o nível de confiança (Bergeron, Ricard, & Perrien, 2003), qualidade do serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), satisfação (Anderson E. , 1998), valor percebido (Hartline & Jones, 1996), qualidade de relacionamento (Boles, Barksdale, & Johnson, 1997) e a intenção de compra dos clientes (Crocker, 1986).

O *Electronic Word-of-Mouth* é utilizado numa grande variedade de tipologias de *sites* (Chatterjee, 2001), este pode ter efeitos positivos ou negativos para a popularidade de um produto ou marca (Zhanga, Yea, Lawb, & Li, 2010).

A comunicação *Electronic Word-of-Mouth* positivo pode servir de utensílio para os departamentos de Marketing poderem influenciar os clientes (Jansen *et al.*, 2009). As empresas devem utilizar políticas relacionais no sentido de aumentarem o compromisso e fidelidade dos seus clientes (Matos & Rossi, 2008)

No entanto se o *Electronic Word-of-Mouth* for negativo pode influenciar negativamente a imagem das empresas (Matos & Rossi, 2008). O *Word-of-Mouth* negativo é uma comunicação interpessoal que lesa o objeto da comunicação, seja uma empresa ou um produto (Richins, 1983). As empresas devem tentar fazer face a este *Electronic Word-of-Mouth* negativo utilizando estratégias que demonstrem preocupação pelas reclamações dos clientes, quer através do apoio ao cliente, fazendo com que haja uma diminuição de comunicação negativa e tentando gerar uma comunicação *Word-of-Mouth* positiva, em que muito podem contribuir os funcionárias da empresa (Matos & Rossi, 2008).

As alterações tecnológicas que os consumidores estão a integrar para comunicarem com e sobre as empresas criaram um ambiente que obriga as organizações a acompanharem a constante evolução das necessidades, comportamentos, atividades e expectativas dos clientes (Leary, 2012).

As empresas que fornecerem um serviço ao cliente eficaz aliando-o a um ambiente de comunidade colaborativo estarão em melhor posição para estender no tempo o relacionamento com os seus clientes (Leary, 2012). Os clientes preferem o *Facebook* (48%) em relação a outras redes sociais como o *Twitter* (27%) ou outras (12%) ou ainda a redes sociais próprias das marcas (9%) (Leary, 2012).

Depois de terem uma conversa *online* com um representante de empresa, os clientes ficam mais predispostos a passar a palavra (67%), valorizar a informação que receberam (62%) e mais predispostos a tomar uma decisão de compra (57%) (Worldwide, 2008). Seis em cada dez pessoas (60%) indicaram que estão altamente predispostas a usar os *sites* de *Social Media* para partilhar informação que recebem *online* (Worldwide, 2008). As empresas que fornecem serviço de apoio ao cliente nos *Social Media*, fazem-no com a expectativa de aumentar a satisfação e lealdade, tentando atingir as expectativas dos clientes (Leary, 2012).

Uma das principais dificuldades do marketing relacional é conseguir solucionar problemas de retenção de clientes insatisfeitos (Bryce, 2007). As reclamações devem ser encaradas como oportunidades, principalmente no caso dos clientes de serviços, já que em grande parte das situações, estes optam por não fazer reclamação, simplesmente mudam de prestador do serviço (Walker, 1991). Os clientes depois de reclamarem, sentem que a sua queixa foi atendida de modo satisfatório e ficam mais fiéis, que os clientes que nunca ficaram insatisfeitos (Kotler, 1999)

Para Kotler (2003) o marketing relacional apresenta-se como uma importante mudança de paradigma, já que se trata da mudança de uma mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova visão orientada para a interdependência e cooperação. Este baseia-se em encontrar o cliente, conhecê-lo, mantê-lo, tentar garantir que o mesmo obtenha o que deseja em todos os aspetos do negócio, bem como verificar se está a obter o que lhe foi

prometido (Stone, Woodcock, & Machthynger, 2001). Empresas como a SAP²⁴ já têm ferramentas que permitem a análise de dados relativos aos canais de *Social Media* que a empresa detenha.

Do ponto de vista do *Customer Relationship Management* (CRM) os *Social Media* são muito importantes por serem os canais onde os clientes exprimem as suas opiniões, sendo as redes sociais um dos canais em que as empresas devem apostar (Bagó, 2011). As redes sociais estão baseadas em nós de redes de relação de um-para-um ou de um-para-muitos, criando comunidades familiares, de amizade, de opinião, negócios entre outras comunidades. Sendo estas fortalecidas pela possibilidade do botão de “like” (no *Facebook*) que interliga uma nova comunidade em segundos (Bagó, 2011).

2.5. Facebook

Criado em 2004 para um público-alvo de estudantes de Harvard, em Dezembro de 2011 o *Facebook* contava com 845 milhões de utilizadores ativos, 80% destes localizados fora dos Estados Unidos e Canadá. Está disponível em mais de 70 línguas²⁵. É um *site* totalmente integrado no quotidiano das práticas de *Social Media* por parte dos seus utilizadores. O utilizador médio tem cerca 130 amigos, passa no *site* aproximadamente 700 minutos por mês, cria cerca de 90 peças de conteúdo por mês e pertence a 80 páginas, grupos ou comunidades²⁶.

Grande parte da pesquisa académica sobre o *Facebook*, concentrou-se na identidade e preocupações de privacidade (Gross & Acquisti, 2005; Stutzman, 2006). Ao olharem para a quantidade de informação que os intervenientes da plataforma fornecem e à natureza de abertura a que essa informação está sujeita, estes autores argumentam que as pessoas podem colocar em risco a sua privacidade *offline* (perseguição) e *online* (roubo de identidade).

Outros autores estudaram a capacidade do *Facebook* gerar capital social, num público-alvo

²⁴ Informação em www.sap.com/lines-of-business/customer-service/social-media-analytics/index.epx acedido em 10 de Novembro 2012

²⁵ Recuperado de <http://newsroom.fb.com/content/default.aspx?NewsAreaId=22> em 18 de Março de 2012

²⁶ Recuperado de <http://mashable.com/2011/09/30/wasting-time-on-facebook/> e <http://blog.kissmetrics.com/facebook-statistics/?wide=1> em 18 de Março de 2012

estudantil com resultados positivos (Ellison, Steinfield, & Lampe, 2007). Já Valenzuela *et al* (2009) afirmam que há relações positivas entre a intensidade do uso do *Facebook* e a satisfação na vida, confiança social, relacionamento cívico e participação política.

No seu livro *Socialnomics*, Qualman (2009) descreve os factos de sucesso da recomendação por parte de amigos, e de como as redes sociais trouxeram essa recomendação e interação para um novo nível.

Podemos então inferir que as empresas poderão tirar partido desta rede social, no sentido da utilizarem os *Social Media* para influenciar as perceções dos clientes e potenciais clientes através da interação com eles, da promoção e partilha de conteúdos e facilitar o relacionamento com os utilizadores. Muitas empresas já o fazem diariamente.

A página pessoal, designada de *Timeline* (ou mural) é onde o utilizador poderá colocar informações pessoais detalhadas como nome, idade, local onde vive e onde está, locais onde estudou, locais de trabalho, contactos e sinalização de membros da família que se encontrem também na rede social. Esta página serve para fornecer a informação às outras pessoas de quem somos, do que gostamos e quem são os nossos amigos. Ao entrarmos no *Timeline* de um utilizador temos, para além de todas as informações por ele disponibilizadas, todas as suas atividades no *Facebook* apresentadas de forma cronológica.

Como é característico das redes sociais, no *Facebook*, os utilizadores podem incorporar fotografias ou vídeos como forma de divulgação de ideias ou gostos pessoais. A empresa reclama que, em média, são introduzidas 250 milhões de fotografias por dia. Facilmente as fotografias, depois de inseridas no *site*, podem ser sinalizadas através de um *Tag*, para identificação de quem está na fotografia.

Outra característica do *Facebook* é o seu *news feed*, uma página onde aparecem as atualizações de *status*, links, fotografias, vídeos e atividades dos amigos, páginas e grupos a que pertencemos.

Os Grupos, como o próprio nome indica, dão a possibilidade de criar comunidades públicas ou privadas dentro do próprio *site*. A atividade nesses grupos vai sendo atualizada

no *newsfeed* dos participantes.

As Páginas foram especialmente desenvolvidas para serem perfis públicos para artistas, empresas, figuras públicas, marcas, organizações de caridade ou associações, no sentido de estes poderem criar uma interação com os utilizadores desta Rede Social. Em termos conceptuais é em muito idêntica à página pessoal, e permite também a inserção de conteúdos, disponibilizado às pessoas que fazem *like* na página. O utilizador comum que quiser adicionar a página para ficar a par da informação por ela disponibilizada, apenas tem que clicar no botão de *like*.

Uma das grandes vantagens da página é a possibilidade das empresas criarem as suas aplicações dentro da sua própria página, recorrendo a programadores, para assim melhor se poderem adaptar aos gostos dos seus clientes. São exemplo disso, nas companhias aéreas, o *Check-in online*, a possibilidade de fazer reservas através da página do *Facebook*, jogos, colocação de mapas, para dar a possibilidade dos clientes colocarem os locais que já visitaram ou querem visitar, entre muitas outras alternativas, dependendo da área de negócio e da criatividade dos responsáveis das empresas.

Finalmente, outra característica importante é a possibilidade que os utilizadores têm de comunicar entre eles através de um *Chat* integrado no *site*. O mesmo está integrado no sistema de mensagens que os utilizadores já possuíam para comunicar, facilita assim a comunicação em tempo real. Permite também fazer chamadas de vídeo em vez do envio de mensagens de texto.

Relativamente às questões de privacidade e para melhor facilitar a interação e controlo de conteúdos que os utilizadores podem querer partilhar, mas não com todos os contactos da sua página, o *Facebook* permite catalogar os amigos de acordo com similitudes, colegas de trabalho, colegas da escola, vizinhos, familiares. Assim há um melhor controlo, na disseminação da informação particular que é partilhada.

2.6. Companhias aéreas nos Social Media

As companhias aéreas são empresas de serviços, sendo estas qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa (Kotler & Bloom, 1990). É um processo que consiste numa série de atividades mais ou menos intangíveis entre o cliente e os recursos físicos, o pessoal, bens ou sistemas oferecidos pelo fornecedor de serviços, que são fornecidos como soluções para as necessidades do cliente. São heterogêneos, simultâneos, cujo valor principal é produzido nas interações entre a empresa e o cliente (Grönroos, 2000).

Uma das principais preocupações do marketing nos serviços é a procura da excelência na qualidade do processo do serviço, que passa pela a percepção que o cliente detém ao longo desse processo (que agora também passa pelos *Social Media*), assim, o objetivo de melhorar a qualidade tem por alvo a conquista da fidelização dos clientes (Berry., 1995)

A qualidade do serviço é o resultado comparado entre o serviço percebido e o serviço esperado (Grönroos, 2000). A qualidade percebida do serviço será o resultado de um processo de apreciação de uma combinação de fatores apreciados pelo cliente, como o processo de serviço e o seu resultado, comparativamente às expectativas resultantes de experiências anteriores ou baseada na comunicação e informações da empresa fornecedora do serviço (Zeithaml, Berry, & Parasurama).

O marketing relacional tem vindo a ser atraído pela atenção de estudiosos e empresários para o uso da internet, dada a existência de facilitadores como os *Social Media*, e devido também à elevada competitividade a que as empresas estão sujeitas (Sheth & Parvatiyar, 1992). A qualidade na prestação do serviço é um dos aspetos mais importantes do desempenho de marketing para a prestação de serviços, na medida em que tal poderá desenvolver o relacionamento, aumentar a satisfação e conquistar a fidelização do cliente (Berry L. , 2000).

2.6.1. TAP

A TAP opera desde 1945 com o seu aeroporto principal em Lisboa, geograficamente privilegiada pela proximidade com África, Américas do Norte e do Sul. É líder no que diz respeito aos voos entre a Europa e o Brasil. Neste momento opera para 75 destinos em 34 países, com uma média de 2250 voos por semana. Detém 71 aviões²⁷.

Relativamente a prémios, podemos dizer que a TAP é uma empresa premiada, pois foi eleita por três anos consecutivos a Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, pelos *World Travel Awards*²⁸ (de 2009 a 2011), foi reconhecida pela UNESCO e pela *International Union of Geological Sciences*, na categoria de Produto Sustentável Mais Inovador, pela atribuição do Prémio Planeta Terra IYPE 2010²⁹ devido a ser pioneira com o seu Programa de Compensação de Emissões. Também em 2010 a revista *Condé Nast Traveller* considerou a TAP como a melhor Companhia Aérea. Em 2011 foi eleita a Melhor Companhia Aérea da Europa pela revista *Global Traveler*³⁰.

A TAP atualmente utiliza quatro das mais conhecidas aplicações de *Social Media*, sendo elas o *Facebook*³¹, o *Twitter*³², o *Youtube*³³ e o *LinkedIn*³⁴.

O *Facebook* é utilizado como serviço de apoio ao cliente em português e inglês, onde responde às solicitações e dúvidas dos seus clientes. Este canal também é utilizado como comunidade onde adiciona publicidade, concursos, fotografias e textos de forma a incentivar a interação entre os participantes. Conta com mais de 190.000 *likes*, uma página de fotografias e vídeos. Na sua página do *Facebook* apresenta uma série de aplicações que permitem para além de apresentar fotografias, reservar um voo a partir do *Facebook*, trocar

²⁷ Recuperado e adaptado de <http://www.tapportugal.com/Info/pt/SobreaTAP/ACompanhia/PrincipiosEMissao> em 19 de Março de 2012

²⁸ Recuperado de www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-airline-to-south-america-2009; www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-airline-to-south-america-2010; www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-airline-to-south-america-2011 em 19 de Março de 2012

²⁹ Recuperado de www.boasnoticias.clix.pt/noticias_Sustentabilidade-Travel-Plus-distingue-kit-da-TAP_10003.html em 19 de Março de 2012

³⁰ Recuperado de <http://globaltravelerusa.com/web/view/global-traveler-announces-8th-annual-reader-survey-award-winners> em 19 de Março de 2012

³¹ Recuperado de www.facebook.com/TAPPortugal em 19 de Março de 2012

³² Recuperado de www.twitter.com/#!/tap_portugal em 19 de Março de 2012

³³ Recuperado de <http://www.youtube.com/user/tap?feature=watch> em 19 de Março de 2012

³⁴ Recuperado de www.linkedin.com/company/tap-portugal em 19 de Março de 2012

milhas Vitoria, fazer o *check-in*, ou uma nota onde se pode ler o código de conduta da página da TAP no *Facebook*.

A utilização do canal de *Social Media Twitter* é apenas feito para inserção de notícias em inglês, relacionadas com a TAP.

Relativamente ao *Youtube*, a TAP utiliza-o como um canal oficial de comunicação institucional da empresa, onde coloca um conjunto muito variado de vídeos, desde os *making-off* da capa da sua revista UP, divulgações informativas da companhia, mensagens do Presidente da companhia, receitas de culinária, entre outros. Conta com cerca de 1500 subscritores, pessoas que recebem as atualizações da TAP na sua página pessoal e mais de 900.000 visualizações dos seus vídeos.

No que concerne ao *Linkedin*, apenas apresenta uma pequena descrição da empresa, informação sobre o número de empregados ligados à sua rede e conta com 3.600 seguidores da sua página pessoal.

2.6.2. Royal Dutch Airlines - KLM

Fundada em 1919, a KLM foi criada para ligar a Holanda às suas colónias. É hoje a mais antiga operadora a utilizar o seu nome original. Em 2004 fundiu-se com a *Air France* criando o Grupo *Air France KLM* tornando-se assim, no maior grupo de companhias aéreas europeu e inclui três subsidiárias a 100%, designadamente, a *KLM Cityhopper*, *transavia.com* e a *Martinair* na parte correspondente ao grupo KLM. O grupo KLM conta com 32.000 empregados e em 2010 a KLM transportou 23.1 milhões de passageiros.

A KLM também está presente nas mesmas quatro grandes aplicações de *Social Media*, o *Facebook*³⁵, o *Twitter*³⁶, o *Youtube*³⁷ e o *Linkedin*³⁸. Também consta numa outra aplicação

³⁵ Recuperado de <http://www.facebook.com/KLM> em 20 de Março de 2012

³⁶ Recuperado www.twitter.com#!/KLM; www.twitter.com#!/KLM_US; www.twitter.com#!/KLM_UK; www.twitter.com#!/KLM_JP; www.twitter.com#!/KLM_ES; www.twitter.com#!/KLM_DE em 20 de Março de 2012

³⁷ Recuperado de www.youtube.com/klm em 20 de Março de 2012

³⁸ Recuperado de www.linkedin.com/company/klm em 20 de Março de 2012

holandesa designada de *Hyves*³⁹ e utiliza o seu *blog* oficial⁴⁰.

No *Facebook* a empresa interage com os pedidos de informação provenientes dos seus clientes, faz publicidade através da inserção de texto, vídeo e fotografias. Tal como no caso da *TAP* é um canal que tem duas funções:

1. Comunidade, onde permite que os intervenientes interajam entre eles, como por exemplo colocando fotografias relacionadas com os seus voos, ou tiradas a aviões a descolar, a aterrar ou estacionados;
2. Serviço de apoio ao cliente, onde respondem às solicitações, dúvidas e questões de clientes utilizadores do *Facebook*, em inglês e holandês.

No *Twitter* a empresa detém seis páginas diferentes de acordo com a língua e ou país, designadamente, holandês, inglês (UK e US), espanhol e japonês. Por outro lado, usa este canal como forma de resolver os problemas e questões dos seus clientes, ou seja, serviço de apoio ao cliente.

No *Youtube* optou por um canal de comunicação institucional onde a interação é reduzida, servindo de repositório de vídeos na mesma linha estratégica da *TAP* para controlo da mensagem. Na sua página do *Youtube* tem vídeos publicitários aos seus serviços, vídeos de agradecimento, explicações de serviços entre outros. Tem mais de 5 milhões de visualizações e contam com 3.000 subscritores.

No *Linkedin* à semelhança com a *TAP* apresenta apenas uma pequena descrição da empresa. Aparentemente estão presentes neste canal apenas para se ligarem aos seus empregados.

Relativamente ao *Hyves*, utiliza o canal como forma de criar uma comunidade, interagindo com os seus fãs e deixando-os interagir entre eles.

O *blog* da *KLM* é uma página que é muito utilizada para a divulgação de informação, histórias de viagens, concursos, entre outros, e tem como principal função agregar

³⁹ Recuperado de www.hyves.nl/brand/2500137/KLM/ em 20 de Março de 2012

⁴⁰ Recuperado de blog.klm.com/ em 20 de março de 2012

conteúdos que vão sendo distribuídos pelas redes sociais detidas pela empresa.

2.6.3. American Airlines

A *American Airlines* foi fundada em 1930 e em 1939 já tinha ações na bolsa de Nova York a serem comercializadas. Em 1979 tornou-se na maior companhia aérea de aviação americana. Juntamente com as suas companhias aéreas regionais, *American Eagle* e *American Connection Airlines*, voam para aproximadamente 250 cidades em 40 países, entre América do Norte, Caraíbas, América Latina, Europa e Zona do Pacífico⁴¹, com uma média de voos diária a rondar os 3.400.

Em 2009 transportou 85,7 milhões de passageiros, o equivalente a um terço da população americana. Juntamente com a *American Eagle* detêm aproximadamente 85.000 empregados em todo o mundo. Em média diária transportam cerca de 275.000 passageiros, recebem mais de 239.000 reservas por telefone, transportam e manuseiam mais de 300.000 peças de bagagem.

À semelhança das outras companhias estudadas, a *American Airlines* está presente no *Facebook*⁴², o *Twitter*⁴³, o *Youtube*⁴⁴ e o *Linkedin*⁴⁵.

No *Facebook* esta empresa tem uma abordagem diferente das outras duas anteriores. Utiliza o *Facebook* apenas como forma de desenvolver uma comunidade onde vai colocando conteúdos no sentido de estimular os comentários dos clientes. Nesta ótica os *posts* colocados pela empresa obtêm muita adesão e facilmente ultrapassam os mil comentários, sendo muitos deles negativos para a empresa. A empresa apaga qualquer *post* colocada na Página principal.

A *American Airlines* utiliza o *Twitter* como apoio ao cliente onde responde às questões e dúvidas dos clientes, também contacta pessoas que estejam insatisfeitas com a empresa

⁴¹ Em 2009 38,8% foram internacionais: 18,7% América Latina e Caraíbas, 15,6% para a Europa e 4,5% para o Pacífico.

⁴² Recuperado de www.facebook.com/aa em 20 de Março de 2012

⁴³ Recuperado de www.twitter.com/#!/americanair em 20 de Março de 2012

⁴⁴ Recuperado de www.youtube.com/americanairlines em 20 de Março de 2012

⁴⁵ Recuperado de www.linkedin.com/company/american-airlines em 20 de Março de 2012

através de pesquisa de comentários relacionados à mesma.

No canal do *Youtube* a organização apresenta vídeos institucionais, ou de organizações às quais se associa (ex. associações de caridade), concursos de vídeo para os seus clientes entre outros de pura publicidade ou anúncios. Neste canal tem mais de 1,5 milhões de visualizações e aproximadamente 5.000 subscritores.

Relativamente ao *Linkedin*, utiliza a mesma abordagem que a *TAP* e a *KLM*.

2.6.4. Delta Air Lines

A *Delta Air Lines* nasceu em 1928 para servir a região do Mississippi Delta. Nos anos 50 já fazia os seus primeiros voos internacionais para as Caraíbas e Caracas. Nos anos 70 comprou a *Pan Am Shuttle* através de um dos maiores negócios da história da aviação.

Atualmente serve mais de 160 milhões de clientes por ano para mais de 340 destinos em aproximadamente 60 países nos seis continentes e emprega mais de 80.000 pessoas. Conta com uma série de parcerias, uma delas com a *Air France KLM* denominada de *Trans-Atlantic Joint Venture*.

A *Delta Air Lines* está presente no *Facebook*⁴⁶, o *Twitter*⁴⁷, o *Youtube*⁴⁸ e o *Linkedin*⁴⁹.

No *Facebook* a empresa usa uma estratégia muito idêntica à *American Airlines* como forma de divulgação da informação a uma comunidade de clientes e potenciais clientes, com o controlo de não deixarem colocar *posts* no seu mural na página principal. Tem cerca de 300.000 *likes*, apresenta uma série de aplicações *standard* onde podemos rever as fotografias e vídeos.

Apresenta ainda uma aplicação que permite fazer uma reclamação diretamente para a *Delta*

⁴⁶ Recuperado de www.facebook.com/delta em 20 de Março de 2012

⁴⁷ Recuperado de www.twitter.com/#!/delta, www.twitter.com/#!/DeltaAssist e www.twitter.com/#!/DeltaNewsroom em 20 de Março de 2012

⁴⁸ Recuperado de www.youtube.com/DeltaAirLines em 20 de Março de 2012

⁴⁹ Recuperado de www.linkedin.com/company/delta-air-lines em 20 de Março de 2012

Air Lines de forma privada, juntamente com outra para fazer reserva, *check-in*, trocar milhas e ver informação sobre o voo. Tem também uma aplicação designada de *Ideas in Flight* que tem como objetivo a estimulação, criação e discussão de ideias que possam ajudar a empresa a melhorar os seus serviços. Acresce uma outra aplicação para planear as férias, convidar amigos e partilhar as experiências com eles.

No *Twitter* a Delta Airlines apresenta três páginas distintas, nomeadamente *Deltanewsroom*, como canal oficial de informação da empresa, *DeltaAssist*, para serviço de apoio ao cliente e *Delta* para dicas e promoções.

No *Youtube*, à semelhança das outras companhias, apresenta um conjunto de vídeos que se dividem entre os vencedores de concursos, guias de viagem, vídeo relacionados com cozinha, entre outros institucionais. A organização detém aproximadamente 7,5 milhões de visualizações e mais de 7.000 subscrições.

À semelhança das outras companhias aéreas, apenas usa o *LinkedIn* como forma de se interligar com os seus empregados.

2.6.5. British Airways

A *British Airways* tem raízes de uma empresa de transporte de jornais e pequenas mercadorias que fazia a rota de Londres a Paris em 1919. Foi adotado o seu nome atual em 1974 e é atualmente a maior companhia aérea de Inglaterra, voando para 150 destinos, tendo em 2010 transportado mais de 31 milhões de passageiros.

Atualmente pertence a um grupo que a detém juntamente com a *Iberia* denominado de *International Airlines Group*.

A presença nos *Social Media* da *British Airways* faz-se à semelhança das restantes empresas no *Facebook*⁵⁰, o *Twitter*⁵¹, o *Youtube*⁵² e o *LinkedIn*⁵³.

⁵⁰ Recuperado de www.facebook.com/find-friends/browser/?rpx=1#!/britishairways em 20 de Março de 2012

⁵¹ Recuperado de www.twitter.com#!/British_Airways e www.twitter.com#!/BritishAirways em 20 de Março de 2012

⁵² Recuperado de www.youtube.com/FlyBritishAirways em 20 de Março de 2012

No *Facebook* a *British Airways* adota uma estratégia muito parecida com a *Delta Airlines* e a *America Airlines*: não deixa colocar *posts* no seu mural, advertindo que para dúvidas o cliente deve contactá-los através do seu *site*. Utiliza a página para colocação de publicidade que estimule a interação da comunidade com cerca de 300.000 *likes*.

Relativamente às aplicações específicas, a organização apresenta o conjunto *standard* desta rede social, como as fotografias e bloco de notas, e também contém uma série de aplicações próprias: a aplicação denominada de *Perfect Days*, cujo objetivo é possibilitar à comunidade, a partilha de informações sobre os locais que já visitaram, fazendo de repositório dessa informação para posterior pesquisa por parte das pessoas que queiram viajar; outra designada de *Our Promise*, onde se pode observar informações e vídeos relacionados com as políticas e visões da empresa; apresenta também uma terceira aplicação proveniente de uma parceria com *Comic Relief*⁵⁴ para angariação de fundos.

No *Twitter* detém uma conta para os clientes ingleses, e outra para a América do Norte onde é fornecido um serviço de apoio a cliente, mas limitado, pois sublinham que para casos concretos de dúvidas, aconselham a serem contactados através do seu *site*.

O seu canal no *Youtube* mostra-nos uma série de vídeos publicitários e englobados em cinco grupos: *To Fly. To Serve.* – Anúncios publicitários; *Height Cuisine* – Vídeos relacionados com Cozinha; *Update* – Vídeos relacionadas os seus serviços; *Behind the Scenes* – Como foram feitos os vídeos; e *Hall of Fame* – para onde vão todos os seus anúncios publicitários.

No *Linkedin* não se destaca das outras companhias, possuindo apenas um perfil e com ligação aos seus empregados.

2.7. Conclusão

Este capítulo, tendo por base a revisão da literatura, tenta demonstrar como algumas evoluções tecnológicas possibilitaram o aparecimento da *Web 2.0* e com ela, os Conteúdos

⁵³ Recuperado de www.linkedin.com/company/british-airways em 20 de Março de 2012

⁵⁴ Recuperado de www.comicrelief.com em 20 de Março de 2012

Gerados pelos Utilizadores fizeram com que os clientes assumissem um papel de poder perante as empresas e marcas como nunca antes visto.

O desenvolvimento dos *Social Media* associadas a algumas características intrínsecas dos utilizadores vieram amplificar impressões e opiniões que vão sendo escritas na Internet, nomeadamente as aplicações de redes sociais, que são umas das mais usadas atualmente. Estas têm a capacidade de potenciar o *word-of-mouth* que vai sendo passado de utilizador para utilizador, mas dá também oportunidade às empresas de os usarem para campanhas de marketing ou para tentarem influenciar o que vai sendo dito na rede

O *Facebook* é a rede social com maior número de utilizadores ativos, sendo este, o canal onde se focaliza este estudo, baseado no seu uso como ferramenta de relacionamento para as companhias aéreas. As empresas devem usá-lo para iniciativas de Marketing Relacional, nomeadamente, como ferramenta de serviço de apoio ao cliente.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste estudo qualitativo.

3. Metodologia

3.1. Introdução

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia adotada nesta investigação, acompanhando a definição do estudo, sua estrutura, expondo a forma como os dados foram codificados e classificados. Culmina na apresentação das questões de investigação, que foram o mote para a análise dos dados.

3.2. Definição do Estudo

O objetivo primordial desta dissertação é responder à questão: Como estão as companhias aéreas a usar os *Social Media*, nomeadamente o *Facebook*, como ferramenta de relacionamento com os seus clientes? Para responder à questão inicial encetou-se uma investigação que a pudesse suportar em termos teóricos. Optou-se por um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa com um método de investigação de teoria fundamentada.

O estudo de caso é a metodologia ideal quando é necessário uma metodologia capaz de ter uma abordagem holística e em profundidade (Feagin *et al.*, 1991). É adequada quando se faz investigação sobre indivíduo, família, grupos ou organizações (Fortin, 2003). É empreendido para responder às interrogações sobre um acontecimento ou um fenómeno contemporâneo sobre o qual existe pouco ou nenhum controlo (Yin, 2003).

Kohn (1997) refere que os pesquisadores podem usar esta metodologia para propósitos, como explorar novas áreas e assuntos, em que há pouca ou nenhuma teoria disponível ou a forma de medição não é clara, para descrever um processo ou os efeitos de um evento ou uma intervenção, especialmente quando tais eventos afetam muitas partes diferentes, ou

ainda, para explicar um fenómeno complexo.

Este estudo necessitava, exatamente, de uma abordagem holística do fenómeno a ser investigado. Bell (2005) define o estudo de caso, como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Dos métodos qualitativos, o estudo de caso é também o mais usado para o estudo relacionado com sistemas de informação (Orlikowski & Baroudi, 1991)

A teoria fundamentada é uma metodologia de descoberta, que permite ao pesquisador desenvolver uma explicação teórica das características gerais de um assunto, ao mesmo tempo que as fundamenta pelos dados obtidos pelas observações empíricas (Martin & A., 1986). A principal diferença entre a teoria fundamentada e outros métodos é a sua abordagem específica para o desenvolvimento da teoria. A teoria fundamentada sugere que deve haver uma interação contínua entre a recolha de dados e a análise (Myers, 1997).

3.3. Estrutura da Investigação

Ao longo da história, o conhecimento tem sido adquirido através da intuição, tradição, autoridade, experiência pessoal, tentativa e erro, raciocínio lógico e investigação (Fortin, 2003). A investigação científica é um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação (Fortin, 2003).

Seaman (1988) definiu a investigação científica como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e verificáveis, no mundo empírico, com vista a explicar, descrever, prever ou controlar fenómenos.

Este estudo foi levado a cabo para perceber como os *Social Media* poderiam servir de ferramenta de relacionamento para as companhias aéreas. Tendo esse objetivo em mente foram estudadas cinco companhias aéreas, nomeadamente, a *TAP*, a *KLM*, a *British Airways*, a *Delta* e a *American Airlines*. Para a obtenção de dados usamos o método qualitativo.

Como se pode constatar na Figura 3.1, o arranque deste estudo deu-se fazendo uma Pré-Revisão Bibliográfica, no sentido de se ficar conhecedor do estado da arte relativamente ao tema *Social Media* associado às companhias aéreas, e também para se apreender os conceitos mais importantes relacionados com a temática em estudo. Para tal, foram feitas leituras provenientes de diversas fontes, nomeadamente livros, artigos científicos, e por ser uma matéria bastante recente, foi inevitável e enriquecedora a leitura de jornais, *blogs* e vários canais de *Social Media*.

Como é sugerido pelos autores que desenvolveram o método de investigação Teoria Fundamentada, Glaser & Strauss (1967), devemos começar a investigação sem ideias pré-concebidas. A revisão da literatura é por conseguinte mínima, no início, e o investigador escolhe deliberadamente não se munir de teoria ou quadro conceptual (Fortin, 2003).

Figura 3.1. Etapas da investigação



Fonte: Própria.

Em seguida, foi realizada a recolha de dados, provenientes de aproximadamente uma semana de *posts* nos murais das cinco companhias, seguindo-se a codificação desses dados no *software* NVivo. Feita a codificação e uma pequena análise dos mesmos, foi preparada uma entrevista a realizar aos responsáveis dos departamentos de Marketing e Comunicação das companhias escolhidas. Para o contacto foi enviado um *email* de apresentação do autor e do seu estudo, às cinco empresas, e foram também usados os *Social Media* para o contacto com as empresas. Após muita insistência para com as entidades, foi possível

entrevistar a responsável pelo departamento de Marketing e Comunicação da TAP. Feita a entrevista, esta foi codificada também no QSR NVivo.

Tabela 3.1. Comparação entre Estudo Qualitativo e Estudo Quantitativo

Princípios	Questão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo
Ontológico	Qual a natureza da realidade?	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade objetiva e singular • Independente do investigador • Independente de juízos de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade subjetiva e múltipla • Investigador interage com o objeto de investigação • Dependente de interpretações e juízos de valor
Epistemológico	Qual a relação investigador-objeto?	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador independente do objeto • Dedutivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigador interage com o objeto • Indutivo
Retórico	Qual a linguagem?	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Baseada em definições • Impessoal • Uso de terminologia definida: técnica; relação; comparação 	<ul style="list-style-type: none"> • Informal • Primeira pessoa • Uso de vocabulário quantitativo: compreender; descobrir; significado; evolução; contexto
Metodológico	Qual o processo de investigação?	<ul style="list-style-type: none"> • Processo dedutivo • Causa-efeito • Descontextualizado • Generalizável • Preciso e fiável através da validação científica • Usa análise estatística 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo indutivo • Multifacetado • Desenho emergente e que se altera ao longo da investigação • Não focado na generalização • As teorias pretendem levar à compreensão e a novas perspetivas • Preciso e fiável através da verificação • Pode recorrer a análise estatística

Fonte: Adaptado de (Creswell, 1994; 2009; Patton, 1990; Chisnall, 2001).

A teoria fundamentada é apoiada numa ideia de experiência humana baseada na interação, sendo a realidade construída pelas interações e produto delas (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987). Este método é particularmente útil para quem se interesse pelo estudo de fenómenos instáveis e dinâmicos, implicando a interação entre diferentes atores, e a observação pormenorizada de fenómenos característicos destas interações (Fortin, 2003).

Feita a codificação dos dados foi elaborada a revisão bibliográfica que serviu para melhor direcionar a fase que a precede, nomeadamente, a análise dos resultados e a interligação entre a entrevista e os dados recolhidos dos murais do Facebook das cinco empresas.

Existe um grande debate entre quais os métodos a usar e quais as diferenças entre eles. Na Tabela 3.1 apresentamos as principais diferenças entre os métodos qualitativo e quantitativo de acordo com vários autores estudados (Creswell, 1994, 2009; Patton, 1990; Chisnall, 2001)

3.4. Estudo Qualitativo

Tendo como ponto de partida um conjunto de pesquisas que levaram a descobrir a base teórica que recai na problemática e evolução de conceitos dos *Social Media*, pensou-se ser de particular interesse fazer esta investigação no sector do turismo, mais concretamente no subsector das companhias aéreas, por ser uma área de negócio que lida com milhões de clientes, sofre uma elevada concorrência e em que se preveem vantagens em ter um relacionamento mais próximo com os seus clientes, para além de estas empresas já estarem presente no *Social Media* há muito tempo. Em muito se pode aprender com as reações que os clientes têm *online*, nos canais escolhidos pelas empresas, nomeadamente, o *Facebook*.

A investigação qualitativa, em termos epistemológicos, é indutiva, ou seja, parte de factos particulares que são observados com o objetivo de chegar a uma proposição geral (realidade como um todo), ou por outras palavras, partindo de uma série de preposições sobre os objetos ou acontecimentos constrói-se uma generalização (Carvalho, 2002). Os investigadores desenvolvem conceitos, entendimentos e compreensões a partir da análise de padrões e de dados, e não através da recolha de dados para avaliar modelos, hipóteses ou teorias preconcebidas, seguem um desenho de investigação flexível, iniciando com

interrogações vagamente formuladas (Taylor & Bogdan, 1987).

Esta investigação também é do tipo raciocínio indutivo, em que como sugere Fortin (2003) o investigador após uma primeira revisão de literatura, com o objetivo de determinar o objeto de estudo, não considera os conhecimentos que possui no domínio estudado e abstém-se de recorrer a uma teoria existente para tentar explicar o que observa, para conseguir analisar e explicar com a maior exatidão possível os fenómenos e a sua essência. Num estudo qualitativo devemos usar a literatura de forma moderada no início do estudo para facilitar o carácter indutivo desta metodologia (Creswell, 2009).

A metodologia qualitativa, no seu sentido mais amplo, refere-se à investigação que produz dados descritivos das próprias palavras das pessoas, faladas ou escritas, e a conduta observável (Taylor & Bogdan, 1987). Devendo de preferência ser utilizada informação proveniente de múltiplas fontes que se podem obter a partir de: documentos, gravações, entrevistas, observação-direta, observação-participante e objetos (Yin, 2003) Na primeira parte da investigação, a recolha de dados para efetuar a análise qualitativa foi feita examinando os dados provenientes de aproximadamente uma semana de interações nos murais do *Facebook* das cinco companhias aéreas, que corresponderam a oito dias, retirados entre o dia 4 e o dia 11 de Janeiro de 2012. Na segunda parte da investigação qualitativa recorreremos a entrevistas como método de recolha de dados.

De início, foi retirada a informação em formato *portable document format* vulgarmente conhecido por *PDF*, correspondendo a 490 páginas de texto e imagens que tiveram de ser posteriormente lidas detalhadamente e codificadas através do *software* QSR NVivo. *Softwares* como o QSR NVivo ajudam em muito o trabalho laborioso de organização e codificação dos dados, apesar do investigador ter que ler todas as linhas de texto, como no caso das transcrições, sublinhar e organizar os códigos. Este processo pode ser muito mais rápido e fácil de procurar do que em formato papel. É particularmente útil em grandes bases de dados, onde o investigador pode facilmente localizar passagens ou segmentos de texto codificados e perceber se há padrões de resposta idênticos (Creswell, 1994).

O QSR NVivo é um programa de análise de dados qualitativos que tem como base a análise de conteúdo “à mão”, que era antigamente utilizada, passando assim a ser um

facilitador de todo o processo. Permite fazer/ verificar a categorização e codificação e posterior constituição de agregações-tipo (Aranha & Gonçalves, 2007). Este *software* oferece recursos para agregação, observação e análise de dados não apenas provenientes de texto, mas também gráficos, áudio e vídeo, bem como nos dá interfaces à semelhança do SPSS ou EXCEL (Günther, 2006).

3.5. Definição da Amostra e Validação

A análise consistiu no estudo aprofundado de um conjunto de informação proveniente do canal de *Social Media Facebook* de cinco companhias aéreas (cujas cinco primeiras páginas das 490 estão no Anexo 3). A saturação da amostra é atingida quando o investigador não obtém mais dados novos e não pode levantar casos novos, representando um aspeto da realidade em estudo que não foi ainda descrito (Fortin, 2003).

Segundo sugestão de Bacelar (1999) na primeira fase do estudo, o autor deve socorrer-se das condições necessárias para descrever o fenómeno em profundidade e em todas as suas dimensões. Recorrerá para isso a participantes que representem tantas realidades quantas o fenómeno compreende (Glaser & Strauss, 1967).

Foi usada a amostragem por conveniência, onde as unidades de amostra foram feitas em função da conveniência da pesquisa, e o principal objetivo foi selecionar companhias que descrevessem o universo em estudo, tanto a nível nacional, europeu, americano e mundial, mas tendo em atenção a língua usada, de forma a permitir conhecer esse mesmo objeto de estudo com a maior exatidão possível, em toda a sua complexidade e dimensão (Barañano, 2004). A amostra é o material empírico que é transformado em texto para compilação de um conjunto de trechos disponíveis a serem posteriormente utilizados (Flick, 2002). A nossa amostra consistiu em análise de conteúdos do canal de *Social Media Facebook* correspondente a aproximadamente uma semana de *Posts* no mural das cinco companhias selecionadas.

Algumas das críticas mais proeminentes à análise qualitativa elucubram sobre o potencial da representatividade da amostra para fins probabilísticos, a débil possibilidade de aplicação a grandes universos, parca fiabilidade e validade dos métodos (Fortin, 2003;

Pardal & Correia, 2005).

Para combater tais potencialidades foi adicionado o rigor à análise dos dados, usando um *software* universalmente aceite, e tendo sido feita a triangulação dos dados com o recurso a entrevista, feita à *Head of Communication and Marketing* da TAP.

O Estudo de Caso é conhecido como uma estratégia de pesquisa que deve ser triangulada. A triangulação pode ser feita com os dados, os investigadores, teorias e metodologias (Feagin *et al.*, 1991). A necessidade de triangulação surge da necessidade ética para confirmar a validade dos processos (Stake, 1995). Em estudos de casos, isto pode ser feito usando múltiplas fontes de dados (Yin, 1984).

A entrevista à responsável da TAP revelou-se muito útil e elucidativa, no que concerne ao que se passa no interior da empresa, na postura que a empresa tem perante os *Social Media* que utiliza, a razão de os utilizarem e o que os levou a utiliza-los.

A criação da entrevista teve como ponto de partida cinco questões principais, que se traduziram num guião detalhado para uma entrevista semiestruturada (Anexo 2), onde se tentou obter algumas respostas pré-determinadas, mas sem quebrar a naturalidade e espontaneidade:

1. Quais as razões que os levaram a utilizar os *Social media*?
2. Que estratégia adotaram na implementação destas ferramentas de relacionamento ou canais de comunicação?
3. Como está organizada a equipa por detrás dos *Social Media*?
4. Qual a estratégia adotada pelas companhias para adoção dos *Social Media*?
5. Como gerem a ferramenta de relacionamento?

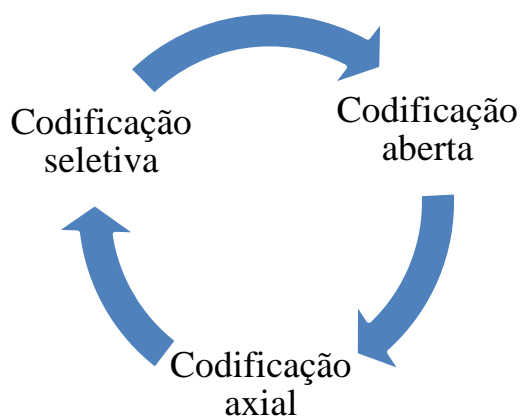
No decorrer do projeto, tentou-se de várias formas e insistentemente, contactar os responsáveis das cinco empresas referidas, através do envio de *emails* para os departamentos de marketing, ou outros departamentos. Sabendo que era uma tarefa difícil, foi implementada com o máximo de determinação, tendo-se obtido a permissão de realizar uma entrevista à responsável pelo Departamento de Marketing da TAP Portugal. A entrevista demorou aproximadamente quarenta minutos e foi realizada nas instalações da sede da TAP em Lisboa.

3.6. Codificação dos dados

A codificação consiste no processo de organizar o material em pedaços ou segmentos de texto de forma a desenvolver a classificação de cada segmento (Creswell, 2009). Este sistema foi primeiro introduzido por Glaser e Strauss (1967), cuja análise decorre se faz à medida que se faz a colheita.

O processo analítico que se inicia com a codificação tem por objetivo delinear a teoria e dar ao processo científico o rigor metodológico necessário, auxiliar o investigador a detetar possíveis erros, desenvolver os fundamentos, a densidade, a sensibilidade e a integração necessária para gerar uma teoria (Strauss & Corbin, 2008). Um estudo exploratório tem por objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade. Já o estudo explanatório tenta explicar as forças que originam o fenómeno em estudo e identificam causas que afetam esse mesmo estudo (Marchall & Rossman, 1999)

Figura 3.2. As três etapas da codificação



Fonte: Adaptado de (Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 1967; Larossa, 2005; Fortin, 2003)

Na teoria fundamentada, diversos autores falam em três etapas interdependentes, que se desenrolam de forma circular: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Strauss A. , 1987; Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 1967; Larossa, 2005; Fortin,

2003). Este foi o processo aplicado na codificação dos dados neste estudo como se pode ver na Figura 3.2.

Segundo esses autores, a codificação aberta é a primeira etapa do processo de análise dos dados a ser realizada, proveniente das leituras detalhadas dos dados recolhidos tanto do *Facebook*, como da entrevista, submetendo-as ao processo de codificação, linha a linha, na qual são manifestadas palavras ou frases que expressam a essência do que é observado ou dito. Nesta etapa o investigador examina, reflete, compara e conceptualiza. A cada fragmento da documentação atribui-se um indicador que resuma as expressões lidas, formando os códigos preliminares, para assim, ser mais fácil fazer a comparação dos dados.

Na codificação axial os códigos oriundos da codificação aberta são reagrupados de novas formas, dando origem a códigos conceptuais, por exemplo Pedidos de Informação sobre bagagem, *Booking*, Milhas Reclamações, Elogios, Publicidade, Bagagem Perdida, entre outros. O objetivo é reorganizar os códigos para um maior nível de abstração. Nasce novas combinações e novas subcategorias que podem por sua vez, e se houver justificação para tal, vir a recriar novas categorias.

Nesta fase podem surgir códigos conceptuais que passam a ser códigos preliminares e códigos preliminares que passam a conceptuais, daí que o sistema é circular, podendo recomeçar a qualquer momento.

Finalmente, passa-se para a codificação seletiva que tem por base integrar categorias e aperfeiçoar toda a codificação, para chegar a uma categoria central, ligadas a todas as outras. Desta fase poderá emergir a teoria da investigação.

Todos os códigos (Anexo 3) serão interconectados a categorias e conceitos através de análise sistemática, com o objetivo de descoberta de um fenómeno central que constituirá a teoria fundamentada. Dentro da categoria Pedidos de informação, são agregadas subcategorias de Reserva, check in, Bagagem, Greve na Nigéria, Milhas, etc. Já dentro da categoria Reclamações são englobadas as subcategorias de *Booking*, Bagagem Perdida,

Insistentes, etc.

3.7. Questões de investigação

Partindo da revisão bibliográfica apresentada no segundo capítulo foram elaboradas quatro questões de investigação que permitam com o objetivo de demonstrar o estado da arte no que concerne à prática no uso do *Facebook* como ferramenta de relacionamento com o cliente.

As empresas devem aproveitar os *Social Media* para construir um relacionamento e um diálogo com os seus clientes, tendo sempre em atenção que a mensagem pode ser alterada pela troca de perceções e ideias entre os participantes. (Drury, 2008) No futuro, uma das competências centrais para a competitividade das organizações, será a sua capacidade de encorajarem o diálogo ativo, com e entre clientes em permanente melhoria (Govers & Go, 2006). Os profissionais do marketing devem tentar relacionar-se com os consumidores através das Redes Sociais no sentido de tentar influenciar os conteúdos (Eikelman *et al.*, 2008).

As alterações tecnológicas criaram um ambiente que obriga as organizações a acompanharem a constante evolução das necessidades, comportamentos, atividades e expectativas dos clientes (Leary, 2012). As empresas que fornecerem um serviço ao cliente eficaz aliando-o a um ambiente de comunidade colaborativo estarão em melhor posição para estender no tempo o relacionamento com os seus clientes (Leary, 2012). As empresas devem utilizar políticas relacionais no sentido de aumentarem o compromisso e fidelidade dos seus clientes (Matos & Rossi, 2008)

Q1 - Como estão a utilizar este canal de Social Media?

Os *Social Media* estão a mudar a natureza das relações dos funcionários, clientes e potenciais clientes. As informações e opiniões sobre seus produtos e serviços podem proliferar com ou sem qualquer tentativa por parte da empresa para controlar a fonte e o fluxo das informações (Safko & Brake, 2009). O *word-of-mouth* que a Internet veio proporcionar, onde estão inseridos os CGU, inclui a partilha de fotos, *clips* de vídeo e

áudio e mensagens instantâneas, permitindo a publicação de informação, formação de opinião, influência e discussão de ideias, quer através do computador ou de dispositivos móveis (Blackshaw & Nazzaro, 2006)

Q2 - Como estão os clientes a interagir com a empresa neste canal de Social Media?

Os *Social Media* podem ter um impacto dramático na reputação das marcas (Kim & Ko, 2010), e dada a percentagem significativa de informação que as pessoas partilham sobre as empresas, o valor de um cliente pode ser muito alto (Kim & Ko, 2012). O *Electronic Word-of-Mouth* positivo pode servir de utensílio para os Departamentos de Marketing poderem influenciar os clientes (Jansen *et al.*, 2009). No entanto se o *Electronic Word-of-Mouth* for negativo pode influenciar negativamente a imagem das empresas (Matos & Rossi, 2008). O *Word-of-Mouth* negativo é uma comunicação interpessoal que lesa o objeto da comunicação, seja uma empresa ou um produto (Richins, 1983).

Q3 - Quais as ações que têm maior impacto na criação de buzz, nomeadamente likes, shares e comentários?

Seguindo as indicações de Kim e Ko, (2010), Jansen *et al.* (2009), Matos e Rossi (2008) e Richins, (1983), as empresas têm que ter consciência de que ao adotarem este canal de *Social Media* estão sujeitas a uma série de riscos e bem como de benefícios, para tal a gestão do relacionamento com o cliente deve ter em conta a volatilidade das suas opiniões e o poder que agora detém. No entanto, por esta área de estudo ser relativamente recente, interessa saber quais as melhores estratégias ou quais as melhores formas de interação com os clientes e fãs.

Q4 - Quais são os impactos, do ponto de vista do observador, da adoção deste canal em termos de gestão do relacionamento com os clientes?

3.8. Conclusão

Neste capítulo foi apresentada a metodologia adotada neste estudo qualitativo para averiguar como estão as companhias aéreas a usar os *Social Media*, nomeadamente o

Facebook como ferramenta de relacionamento.

Após ter sido feita a definição da amostra e escolhido o canal a analisar, foram recolhidos os dados do *Facebook* das cinco empresas selecionadas. A codificação foi feita no software NVivo seguindo as três etapas sugeridas por (Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 2008; Glaser & Strauss, 1967; Larossa, 2005; Fortin, 2003).

Juntamente com a análise dos dados qualitativos foi desenvolvida uma entrevista, tendo esta sido também classificada recorrendo ao *software* NVivo. Baseada na literatura foram criadas as questões de investigação.

No próximo capítulo proceder-se-á apresentação dos resultados.

4. Apresentação dos Resultados

4.1. Introdução

Após a apresentação da metodologia do capítulo anterior, no presente capítulo serão expostos os resultados obtidos da entrevista feita à Dra. Gilda Luís, responsável de Marketing e *Head of Communication & Brand Management* da TAP, seguidos dos resultados categorizados dos dados provenientes do mural do *Facebook* das cinco empresas estudadas, sendo elas, a *American Airlines (AA)*, a *British Airways (BA)*, a *Delta Airlines, (Delta)*, a *KLM* e a *TAP*.

4.2. Entrevista

De seguida apresenta-se a entrevista feita à Dra. Gilda Luís, responsável de Marketing e *Head of Communication & Brand Management* da TAP, que foi codificada no *software NVivo*. Esta entrevista revela como e porque é que a TAP decidiu optar pelos *Social Media*, nomeadamente o *Facebook*, como ferramentas de divulgação e relacionamento com os clientes e como é que o departamento liderado pela Dra. Gilda Luís se foi adaptando e atualizando às ferramentas tecnológicas, ligadas à Internet, às exigências dos clientes e alocação de colaboradores às mesmas exigências.

A razão de ter aderido aos *Social Media* adveio da gravação de um vídeo, de um *Flashmob* no aeroporto de Lisboa, em 2009, que se tornou viral no *Youtube*, “com mais de dois milhões de visualizações”. Esse vídeo deu uma visibilidade muito grande à empresa dentro e fora desse canal, fazendo com que a empresa decidisse criar uma página institucional no *Youtube*.

No *Facebook*, também em 2009, a TAP criou um perfil normal (máximo de 5000 amigos)

ainda antes de existirem as páginas institucionais. Sem estratégia definida e colocando *posts* promocionais “um pouco a medo” com uma periodicidade semanal e “sem grande sistematização” foi explorando a ferramenta e desenvolvendo uma relação com os clientes. Em 2010 a empresa foi impelida a rever a sua abordagem relativamente ao *Facebook*, quando tiveram que fazer face à nuvem vulcânica proveniente da Islândia, que os obrigou a mudar de estratégia e a utilizar este canal como serviço de apoio ao cliente. Em Março desse ano a nuvem impediu a descolagem de aviões em grande parte da Europa, e os clientes encheram os guichés tradicionais da empresa com “filas de caracol” e entupiram os *call centres*. A empresa não estava a conseguir fazer face a tanto pedido de informação.

Dado este cenário, os clientes começaram, naturalmente, a tentar saber informações por um canal que lhes era familiar, o *Facebook*, crescendo assim os pedidos de informação. Uma vez que era o departamento liderado pela Dra. Gilda, e como a empresa estava a fazer face a uma situação de emergência, a área do Marketing, que não estava preparada para tal, teve que se articular com a área de Vendas/ Reservas, através de um sistema interno de *chat* designado de *Comunicator*, começando a responder às informações de forma geral e particular quando era possível.

A empresa, como foi dito, foi apanhada de surpresa em duas frentes, uma a nuvem vulcânica, a outra, a escolha do *Facebook* por parte dos clientes para comunicarem diretamente com a empresa. A teoria diz que a empresa deve trazer o cliente para dentro da empresa, utilizando o seu *know how*, e como empresa de serviços que é, o serviço ao cliente faz parte da experiência empresa/ cliente.

A *TAP* não descurou o canal escolhido pelos clientes, e na segunda vaga da nuvem vulcânica, um mês depois, em abril de 2010, uma decisão da Administração deu luz verde à aposta no *Facebook* e conseqüentemente a “um plano de ação de criação de um nicho no *call centrer* que ficou responsável pela comunicação de crise no horário das 8h-22h”. Estavam estruturados, mas tiveram que lidar com alguns percalços, como por exemplo, o facto do próprio *Facebook* ter um sistema *anti-spam* que não permitia que a empresas comunicasse com os clientes via mensagem privada em tão grande quantidade, e como “informação relativa ao cliente é considerada pela empresa como informação confidencial”, esta, por regra, não poder ser dada em público. Assim, tiveram que fazer

face ao cancelamento da conta por parte do *Facebook*.

Percebendo a importância dos *Social Media* como ferramenta de relacionamento com o cliente, a empresa decidiu personalizar a página através do desenvolvimento de *TABs*⁵⁵ para contactos, *check-in online* e produto na sua página oficial do *Facebook*.

Desde Abril de 2010 que existe “um nicho no *call center* que só faz serviço de apoio ao cliente”, ou seja, tem um conjunto de pessoas dedicadas ao atendimento via *Facebook*, sendo este entendido como “um canal prioritário de relacionamento com o cliente”, têm uma regra de ouro que é a “resposta até 30 minutos, nem que seja para dizer que estamos a tratar do seu pedido” como nos disse a Dra. Gilda.

Para este serviço estar à altura das exigências, tiveram que dar formação e informação sobre uma série de áreas a que o *call center* estava alheado, “disponibilizando o acesso ao sistema e uma rede de contactos das várias áreas que tipicamente interagem naquilo que é a pergunta/ resposta ao cliente final”, nomeadamente, área financeira, jurídica, manutenção, vendas, operação, bagagem e marketing.

Em 2011, sentiram a necessidade de gerar conteúdos relevantes para os seguidores do *Facebook* e “para não correrem o risco de serem umbilicais contrataram uma agência” que semanalmente vai buscar informação à empresa, faz sugestões de *posts* de fotos e vídeos para o *Facebook*, que são validados pela *TAP*.

Nesse mesmo ano a empresa criou o perfil *TAP* Brasil, por este país representar o segundo mercado mais importante para a *TAP*. Apesar do perfil para os clientes brasileiros e da empresa ter um escritório no Brasil, dedicado aos clientes brasileiros do canal *Facebook*, estes ainda optam por usar o perfil *TAP* Portugal, como referiu a Dra. Gilda:

“A Agência tem escritórios no Brasil, que dão apoio com o aval da sede em Lisboa... o *servicing* no *Facebook* Brasil não tem funcionado, os clientes continuam a pedir informação e a reclamar no perfil *TAP* Portugal, acaba apenas por servir de

⁵⁵ Secção da página do *Facebook*, equivalente ao Mural, que pode ser desenvolvida pelas empresas para assim poderem adaptar a sua página institucional às suas necessidades reais. São pequenas aplicações que se inserem no código da página e que permitem personalizar um pouco o perfil, podendo assim ser mais adaptável às empresas que utilizam esta ferramenta.

canal de promoção em que as pessoas são muito menos críticas, com mais comentários positivos e muito mais interação positiva do que no perfil *TAP Portugal* - ou é o cliente que nos leva para as coisas ou corremos o risco de ir para lá e não ter o cliente”.

Atualmente, estão a repensar a estratégia para tentar levar os clientes brasileiros para o canal do Brasil. Em Portugal, sente-se que estão entre um canal de serviço ao cliente e um canal comunidade, o que significa que um cliente que vai ao mural da *TAP Portugal* vê um conjunto de perguntas e respostas, o que o pode fazer desinteressar-se.

A estratégia atual é a de disseminar a comunicação pelos vários canais que utilizam, *Site institucional*, *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, integrando-a com outros canais, como os mupis⁵⁶ ou assinaturas dos *emails* (através da divulgação da existência do canal *Facebook*). Cruzam os dados entre *Facebook* e o *Site* e conseguem perceber quantas reservas, quantos *check-ins online*, quantas pessoas vão do *Facebook* para o *site flytap* (o *site* oficial da *TAP*), ou vice-versa.

Num futuro imediato, a *TAP* pretende melhorar o design do perfil, de forma a clarificar o que é o *Facebook* para o cliente da *TAP*, que existem dois perfis (português e brasileiro) e enfatizar os vários *TABs* que disponibilizam (reservas, mural, contacto, *check-in*).

De seguida ir-se-á passar à apresentação e análise dos dados retirados das páginas do *Facebook* das companhias aéreas estudadas.

4.3. Análise de conteúdo proveniente do Facebook

Neste ponto do presente capítulo, ir-se-á apresentar a análise dos resultados relativos aos dados compilados e retirados das páginas *Facebook* das cinco companhias. Foi procurado expor as principais categorias e subcategorias que tiveram maior expressão no coletivo da informação observada. Estas categorias foram codificadas de acordo com o método explanado no ponto 3.6, depois de ter sido feita uma primeira leitura de bibliografia

⁵⁶ Mupi: Mobiliário Urbano para Informação, comumente visto nas ruas e usado para publicidade.

abrangente, passando pelas três etapas da codificação, nomeadamente, aberta, axial e seletiva, um processo moroso, e em que no decorrer das mesmas se foi complementando com leitura bibliográfica abundante, no sentido de ir aperfeiçoando o método, organização e categorização dos dados no software NVivo, chegando finalmente, às categorias aqui apresentadas.

Constatou-se que se pode dividir a abordagem destas cinco companhias em duas estratégias distintas que foram identificadas como Grupo I e Grupo II. No Grupo I consideram-se as empresas *American Airlines (AA)*, *British Airways (BA)* e a *Delta Airlines (Delta)* e no Grupo II são consideradas as empresas a *KLM* e *TAP*.

O Grupo I caracteriza-se pela divulgação/ publicidade, enquanto que o Grupo II se dedica essencialmente à divulgação/publicidade associada ao serviço de apoio ao cliente. A grande razão desta divisão advém da possibilidade, ou não, da empresa deixar colocar *posts* no mural do *Facebook*. Denominamos este tipo de *post* como *Post* de Clientes e como poderemos ver na Tabela 4.1, existem diferenças numéricas relativamente a esta categoria para as cinco empresas:

Tabela 4.1. Interações nos murais das páginas das cinco empresas

	Grupo I			Grupo II	
	<i>AA</i>	<i>BA</i>	<i>Delta</i>	<i>KLM</i>	<i>TAP</i>
<i>Posts</i> dos Clientes	0	0	0	698	271
Comentários dos clientes	87	361	386	51	44
Respostas	5	44	0	536	251
Publicidade	2	3	4	3	16

Constatou-se que para o mesmo espaço temporal (de 4 a 11 de Janeiro de 2012) todas as companhias do Grupo I obtiveram zero *posts* provenientes de “amigos” do *Facebook*. Os responsáveis pela página apagaram todo o tipo de texto colocado no seu mural⁵⁷, deixando apenas comentar os *posts* feitos pelas próprias empresas. As outras duas companhias, a *KLM* e a *TAP*, têm uma abordagem diferente permitindo que as pessoas coloquem *posts*,

⁵⁷ Colocamos um conteúdo de texto no mural destas empresas como forma de experiência, o qual foi apagado.

possibilitando a interação e o diálogo entre empresa e clientes, e por outro lado, à semelhança das empresas do Grupo I, também permitem que os clientes comentem os *posts* colocados pelas empresas.

No *Facebook*, as pessoas, a fim de se conectarem a uma página de empresa e consequentemente interagirem através da mesma, devem clicar no botão inscrever ou no botão de *like* passando assim, a fazer parte da sua rede de contactos. Para melhor percepção, neste estudo essas pessoas são referidas de “amigos”, clientes ou fãs, uma vez que poderão existir diversos motivos que os tenham levado a clicarem em *like* na página da empresa.

A grande diferença entre as duas estratégias reside na liberdade que dão, na sua página, à interação com os seus clientes, fazendo dela um ponto de encontro e de contacto com a empresa. As três companhias do Grupo I (*AA*, *BA* e *Delta*) com uma estratégia comum, apenas utilizam a página do *Facebook* para divulgação, com o objetivo criação de *buzz*. A *BA* e a *Delta* respondem pontualmente aos clientes na secção de comentários, o que não acontece com a *AA*.

4.3.1. Interação via mural

A estratégia de abertura à interação com os clientes através de entradas por parte dos “amigos” no mural da página da empresa, como é o caso da *KLM* e *TAP*, pode deixar a empresa mais exposta às opiniões e consternações procedentes dos clientes, o que força a necessidade de existência de uma equipa que monitorize o que é escrito. No entanto a estratégia seguida pelas empresas do Grupo I, apesar de poder ter uma menor interação, também não dispensa uma equipa que supervisione o que vai sendo dito e que possa ir direcionando os comentários para o objetivo inicial do *post* e que também faça face a comentários negativos ou reclamações.

A Tabela 4.2 mostra, no espaço temporal estudado, o número de Pedidos de Informação e Reclamações realizados por clientes nas páginas das empresas. De todas as interações provenientes de “amigos” da página da *KLM*, existiram 394 Pedidos de Informação e 86 Reclamações. Na *TAP* para o mesmo espaço temporal foram codificados e analisados 208 Pedidos de Informação e 49 Reclamações. Em todos estes casos as pessoas ao fazerem este

tipo de *post* estão à espera de uma resposta célere por parte da empresa.

Os níveis de resposta são bastante satisfatórios, tendo a *KLM* respondido a 98% dos Pedidos de Informação e 68% de resposta às Reclamações. A *TAP* com 100% de respostas aos Pedidos de Informação e 63% de taxa de resposta às Reclamações.

Tabela 4.2. Pedidos de Informação versus Reclamações da *KLM* e *TAP*

	KLM	TAP
Pedidos de Informação	394	208
Respostas a Pedidos de Informação	388	208
Percentagem de Respostas a Pedidos de Informação	98%	100%
Reclamações	99	57
Respostas a Reclamações	67	36
Percentagem de Respostas	68%	63%

Como nota, é feita a observação de que nos próximos pontos, as transcrições provenientes dos dados do *Facebook* são apresentadas tal como foram escritas. Optou-se pela apresentação dos dados exatamente como foram reproduzidos. Decidiu-se assim, para não se incorrer em alterações que pudessem colocar em causa a verossimilhança dos dados - deixando os textos em inglês na sua língua original, uma língua atualmente estudada em Portugal desde o quinto ano de escolaridade e que é facilmente compreendida pela maioria dos académicos. Pela mesma razão, optou-se também por deixar os textos em português como foram redigidos, quer contendo erros ortográficos ou abreviaturas muito difundidas na escrita na Internet.

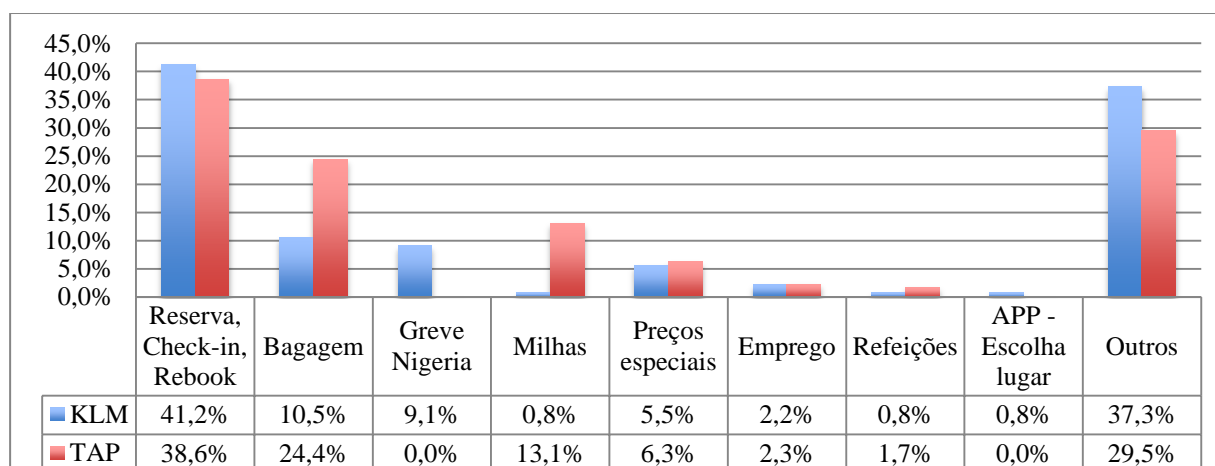
4.3.1.1. Pedidos de Informação

Da análise feita ao conjunto de dados relativo aos *Posts* de clientes, várias tipologias de Pedidos de Informação foram surgindo, sendo agregadas no Gráfico 4.1 para melhor visualização.

Constata-se efetivamente que são os Pedidos de Informação relacionados com Reserva de

Bilhetes, *Check-in online e off-line*, ou *Rebooking* de viagens, que de longe mais inquietam os clientes das companhias e que os fazem usar o mural no *Facebook* como forma de pedir solução para os seus problemas. Estes pedidos de informação estão relacionados com problemas com a reserva através dos *sites* das empresas, ou com dúvidas que surgem aquando ou após a reserva, mudança de datas de voo, entre outras.

Gráfico 4.1. Pedidos de Informação da *KLM* e *TAP*



Como forma de explicação, iremos transcrever alguns excertos dos dados, para que sirvam de demonstração do que foi sendo classificado como Pedido de Informação. São exemplo esta pequena seleção retirada da codificação da *KLM* e da *TAP*:

- “Trying to book a return flight from Tel Aviv to Glasgow online with no luck. After I choose my flights and seat etc., when I am supposed to get to the page to pay, a message appears saying that the link is wrong. Very frustrating!!!!”
- “Hi..had a trouble while booking a flight online (TLV-AMS), the tab closed at the confirmation stage and now when i want to make the same reservation again - I get an error message. Please advise”
- “Gostaria de fazer um multi-city, sendo que a volta em tarifa classic. Estou tentando fazer isso pelo site, mas só aceita a tarifa basic para ida e volta. Não consigo alterar o tipo da tarifa para somente um trecho?”
- “Tem como alterar minha reserva e pagar a alteração somente dia 18 quando chegar em Lisboa??”

Em segundo plano vêm os pedidos relacionados com Bagagem, que em grande parte, demonstram as preocupações relacionadas com dimensões e tipo de malas que podem ser

transportadas nas viagens, ou dúvidas relacionadas com bagagem perdida, algo que ocorre regularmente e que se apresenta como muito penoso para os clientes. Esta rubrica conta com 10,5% dos Pedidos de Informação da *KLM* e 24,4% de todos os Pedidos de Informação da *TAP*, no conjunto das duas companhias:

- “Is it possible to make my baby's baggage up to 23kg instead of only 10kg as this isn't enough?”
- “How long does it normally take for a missing baggage to show up?”
- “Hallo! I would like to know how many kilos free or how many baggages i can carry from Amsterdam to Lima- Peru and also when i return back from Lima to Amsterdam. Thanks!”
- “Olá boa noite, gostaria de saber se posso levar como bagagem de mão uma mala mais uma mochila com o computador portátil à parte ou se tem que ir tudo na mala de mão”
- “Boa noite, Gostava de saber quantos kgs posso transportar no porão (voo Veneza-Lisboa), sendo eu aluno Erasmus. Para Itália pude trazer 30kgs, tendo direito aos 10kgs extra por ser Erasmus...esta "promoção" ainda existe?”

Estas empresas não estão imunes a consternações relacionadas com protestos sociais e estando elas presentes em tantos países, qualquer instabilidade poderá pôr em causa o bom funcionamento das operações nessas localizações. Não é de estranhar que uma greve geral na capital da Nigéria, Abuja, tenha afetado os voos que estavam marcados para esse destino. Estes são problemas que estão fora do controlo das empresas, no entanto, estas têm que responder perante os seus clientes e amenizar ao máximo possível os problemas causados por estes contratemplos. De todos os Pedidos de Informação da *KLM*, 9,1% estavam relacionados com esta greve geral na Nigéria:

- “Please could KLM confirm if flights to and from Nigeria would be affected by the Strike action by the organised Labour Unions?”
- “Hi, Please what am i supposed to do now still go to dublin airport and board d flight to amsterdam? or just stay behind in Dublin until d flight to lagos can operate. my flights are dublin to amsterdam then amsterdam to lagos.”
- “Hello..:) there has been a nationwide strike in my Country Nigeria, and it's possible that i might be able to fly back tomorrow. What happens if my flight is cancelled,? do i simply re-book? and when planes begin to fly, would it take those whose had been previously cancelled.? it's extremely urgent that i and my sister travel as soon as possible...”

Outro tipo de Pedido de Informação com algum relevo advém de questões relacionadas

com preços especiais, descontos ou promoções. A *TAP* lidera a percentagem destes pedidos, com 6,3% dos seus pedidos relacionados com preços especiais. A *KLM* está muito próxima em termos de percentagem com 5,5% do total dos seus Pedidos de Informação a serem relacionados com a categoria de Preços Especiais:

- “When are the World Deals available for Belgium/Netherlands?”
- “Hello! We are ten 20 year old boys from France going to Philippines for a humanitarian mission, in august 2012. Is it possible for us, as it is with your partner Air France, to benefit from special prices for humanitarian travels? Thank you!”
- “Tenho uma questão para colocar e indicaram-me esta página como sendo o meio mais rápido e eficaz para tal. Sou estudante universitário e vou em ERASMUS para Madrid. Parto de Lisboa e tenho uma declaração destinada à companhia aérea a comprovar a mobilidade. Quais são as condições especiais das quais usufruo? Obrigado.”
- “Olá. Os leilões da *TAP* ainda existem? Como funcionam? Obrigado.”
- “Bom dia, gostaria de saber, se possível, qual o endereço de e-mail para o qual se envia certificado de escolaridade para obtenção do desconto de estudante (para voos entre os Açores e o continente).”

Na *TAP* 13,1% dos Pedidos de Informação surgem de dúvidas e questões acerca do programa de fidelização Milhas⁵⁸. Designada por ser uma acumulação de milhas provenientes tanto de voos comprados na *TAP*, como através de compras feitas a um conjunto de empresas parceiras da *TAP*, entre elas, entidades bancárias ou empresas de seguradoras, que oferecem aos seus clientes um número de milhas em função do uso ou compra dos seus produtos ou serviços. Essas milhas podem mais tarde ser trocadas por viagens da *TAP* para todo o mundo. Cada viagem corresponde a um número de milhas e o cliente ao perfazer esse número poderá trocá-lo por uma viagem. Poderá também fazer upgrades de serviços nas suas viagens (refeições, mudança para primeira classe, etc.).

As dúvidas que surgem nesta categoria advêm de um intrincado conjunto de possibilidades e regras que este sistema de fidelização tem. Nesta categoria, a *TAP* detém 13,1% dos seus Pedidos de Informação e a *KLM*⁵⁹, que também tem um sistema idêntico ao da *TAP*, apenas codificou 0,8% dos seus pedidos. São alguns exemplos destes Pedidos de Informação os

⁵⁸ Mais informações sobre este sistema de fidelização em www.tapvictoria.com/pt/OPrograma/ComoFunciona/ em 20 de Maio de 2012

⁵⁹ Para mais informações sobre o sistema de milhas da *KLM* poderá aceder a www.klm.com/travel/br_br/flying_blue/index.htm, recuperado em 20 de Maio de 2012

seguintes:

- “Boa tarde. Gostava de trocar as minhas milhas TAP por uma viagem a uma capital europeia (2 pessoas fim de semana - Paris ou Praga). Que datas me sugerem que seja mais barato? Como devo proceder? Obrigada “
- “Boa tarde cedi milhas da minha conta do cartão victória a terceiros e enviei a declaração por e-mail victoriamiles@tap.pt, agradeço que me confirmem se está correcto o endereço.“
- “Boa tarde. Eu aderi ao Cartão TAP Victoria desde 2007 e reparei que não me foram acumuladas as milhas referentes a uma viagem que realizei há menos de 15 dias. O que no site diz é que o nome do passageiro e do membro não corresponde (falta um apelido no cartão). Como posso resolver este problema? Ainda não recebi o vosso cartão, continuo com a cópia em papel que imprimi em 2007. Será que me podem mandar o cartão já com o nome completo para não ter problemas de futuro com as milhas? Obrigado.”

Os Social Media vieram também alterar a forma como as pessoas pedem emprego, e a prova disso neste estudo, é a categorização Pedidos de Emprego, em que as pessoas percecionando um canal de comunicação aberto no *Facebook*, interagem com a empresa a pedir informações relativas a uma possível colaboração futura. Em termos de percentagem a *TAP* detém 2,3% dos Pedidos de Informação com esta rubrica. A *KLM* com um pouco menos, perfaz 2,2% dos Pedidos de Informação com dúvidas e questões relativas a emprego. De facto não é um valor significativo, mas é a demonstração da abertura que existe por parte dos candidatos a usar os Social Media como veículo de comunicação privilegiado com as empresas. São exemplo disso as seguintes questões:

- “I would like to work with KLM. Really would like to have an information to be a part of KLM team”
- “Can I ask....how if want be stewards??wht the creteria? can i know??”
- “What is required to be a pilot for KLM? I am finishing up my CPL ASEL and AMEL right now.”
- “Boa tarde, Gostaria de solicitar algumas informações dos senhores. Em outubro começo o curso para ser hospedeira de bordo e termino em janeiro de 2013. Gostaria de saber se posso postular para a vossa companhia com 19 anos de idade? E se tenho que ir até Lisboa? Pois estou no Brasil. Já tenho como adquirimento: Francês (Nasci na França), Português (Portugal e Brasil), Espanhol e Inglês. Aguardo o vosso retorno. Agradecida”

Dada a quantidade de serviços associados ao serviço principal das companhias aéreas, é

inevitável, haver dúvidas relativas, por exemplo, com as refeições que são disponibilizadas durante os voos. Da análise dos dados 0,8% e 1,7% de todos os Pedidos de Informação da *KLM* e da *TAP* respetivamente, estão diretamente ligados com questões relacionadas com Refeições. Servem como exemplo os seguintes posts:

- “I’m trying to book a vegetarian menu but I can’t manage to do it in this flight. I’m afraid that this option was not active for this flight”
- Há a possibilidade de adquirir refeições durante o voo, e em que moeda pode ser feita essa compra?”

Como os *Social Media* estão sempre a evoluir e o *Facebook* permite às empresas a contínua evolução, adequação e desenvolvimento de novas funcionalidades nas suas páginas, a *KLM* desenvolveu uma aplicação que está integrada com o *Facebook*, que permite que os seus clientes vejam o perfil das pessoas que se vão sentar ao seu lado e ao mesmo tempo escolher o lugar onde se querem sentar⁶⁰. A evolução dos *Social Media* tem vindo a ter como reação, a criação de mais interação entre clientes e empresas, existindo um interesse bastante grande pela inovação deste domínio. Qualquer empresa que ouse inovar nos *Social Media* será manchete de notícias por todo o mundo⁶¹, o que pode trazer, para além do benefício direto, a vantagem de ganhar notoriedade de forma indireta.

Também neste caso foi detetado um pequeno conjunto de dúvidas relacionadas com a aplicação da *KLM*, representando 0,8% do total dos Pedidos de Informação, mas denotando o interesse de alguns clientes nessa aplicação:

- “When does the new service of choosing the people who will sit besides you starts operating?”
- “Hello, I need help to find out how can I use facebook to find out who else will be on my flight in February?”
- “Is this true? Where can I find more information? :) <http://www.wired.com/autopia/2011/12/klm-passengers-can-use-facebook-for-meet-seat/>”

Foi categorizado também o descontentamento de alguns clientes que não se aperceberam

⁶⁰ Recuperado de www.klm.com/travel/nl_en/prepare_for_travel/on_board/Your_seat_on_board/meet_and_seat.htm em 1 de Junho de 2012.

⁶¹ São exemplo de notícias: www.thesun.co.uk/sol/homepage/news/4159895/KLM-fliers-pick-seat-neighbours-by-using-new-Facebook-app.html; www.metro.co.uk/news/world/884961-klm-airline-to-offer-meet-and-seat-facebook-app-to-passengers; www.springwise.com/transportation/airlines-facebook-app-lets-passengers-choose-seats-friends/; www.pcmag.com/article2/0,2817,2397701,00.asp.

da política de privacidade destas duas empresas e que se queixavam de lhes terem apagado os *posts*. De facto, alguns *posts* foram apagados, por conterem algumas informações que segundo as políticas de privacidade das empresas, não deveriam estar num espaço virtual público. A codificação de uma categoria de Apagadas foi englobada com algumas outras, numa categoria mais vasta denominada de Outros, que agrega um conjunto de Pedidos de Informação menos numerosos. Servem de exemplo as seguintes perguntas e respostas:

- Pergunta: “I wonder why my message here has been deleted without any answer, info etc...”
- Resposta: “Hello, your message contained private information which is why we decided to remove your post from our wall. We did send you a private message with this explanation. Please have a look at your regular inbox, and if you cannot find it there it might be in the "other" folder under "messages"”
- Pergunta: “I posted a request today. Why did you delete my post?”
- Resposta: “KLM Hello Jean-Louis, we are sorry for the confusion. We have send you 54 min. ago a private message. Can you check this and we will remove this post again as it contains personal information. If you cannot find the message, please check the tab 'others' in your regular inbox.”

Outro dos pequenos problemas que as empresas enfrentam, principalmente as que lidam com um número bastante elevado de nacionalidades, são posts colocados em línguas que não são as designadas pela empresa, para comunicar com os seus clientes. No caso da *KLM*, que é o inglês e o holandês, se for colocado um *post* em espanhol a empresa não responde. No entanto tem um texto pré-definido que informa nessa mesma língua, onde o cliente pode encontrar mais informação:

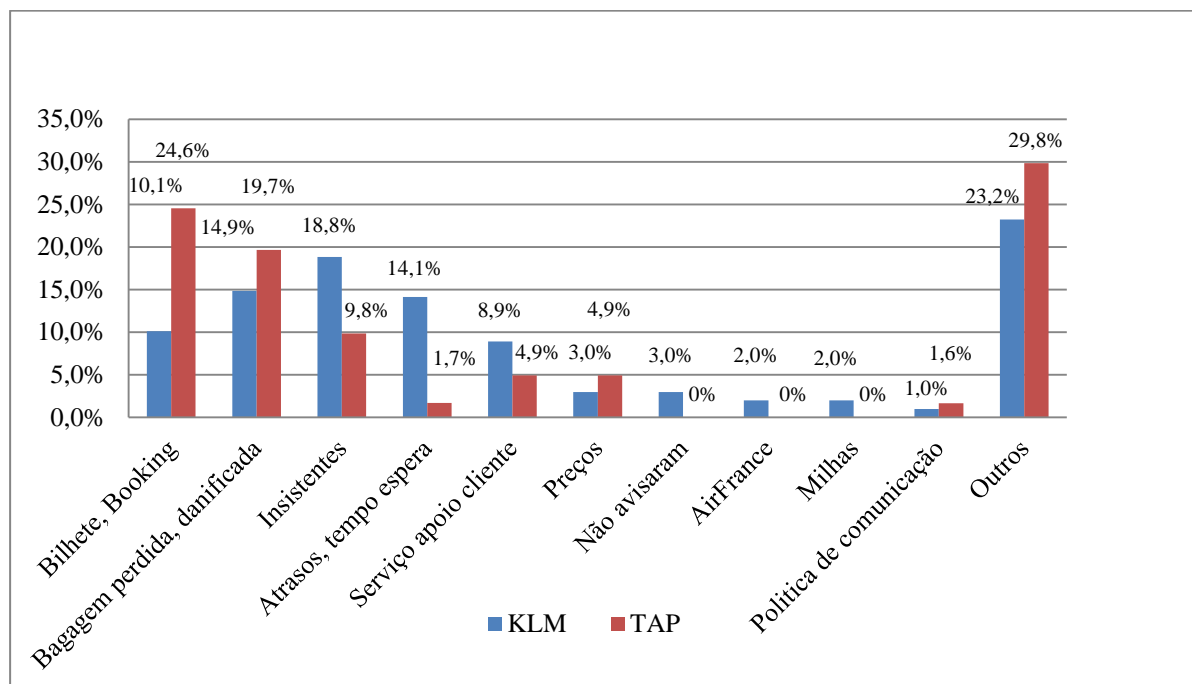
- Pergunta: “Que tal quiero hacer una reservación y pagar después, de estos vuelos para 2 personas México-Amsterdam 20 de marzo, vuelo 686, regreso 20 abril vuelo 685, como lo puedo hacer ? muchas gracias”
- Resposta: “Hola Monica, gracias por publicar un mensaje en nuestro muro. Nos gustaría contestarle pero actualmente solo podemos hacerlo en inglés y en holandés. ¿Tendría la amabilidad de publicar su mensaje en uno de estos idiomas? También puede contactar con alguno de nuestros Centros de atención al cliente locales. Encontrará los datos de contacto en www.KLM.com”

4.3.1.2. Reclamações

Da análise feita ao conjunto de dados relativo aos *Posts* de Clientes, várias tipologias de Reclamações foram surgindo, sendo agregadas no Gráfico 4.2 para melhor visualização. Neste caso são as Reclamações relacionados com Reserva de Bilhetes e *booking online* que mais inquietam os clientes da TAP (24,1% das Reclamações) e que os fazem usar o mural no *Facebook*.

À semelhança dos pedidos de informação, estas reclamações estão relacionados com problemas relativos a reserva de bilhetes, mas que neste caso suscita uma reclamação.

Gráfico 4.2. Reclamações da KLM e TAP



Como forma de explicação, serão transcritos alguns excertos dos dados, com o intuito de demonstrar o que foi classificado como Reclamações relacionadas com Reserva/ *Booking*. São exemplo esta pequena seleção retirada da codificação da KLM e da TAP:

- “Hi, I am a frequent flyer of KLM and I find that the print out of the electronic ticket, is not practical or friendly, as it takes 7 pages to print the whole thing and there is no way to just print the essential info needed.... There was a time when you used to send electronic tickets in PDF form. Could you please do it again? This is very important for me as I need to use the print out for different reasons and I am

sure I am not the only one... Thanks for you prompt reply, and specially for a good solution of this annoyance.”

- “Very unhappy! You guys ripped me off! First, after a cancellation you rebook me on a flight a full day later. Then you book me in a much lower ticket class (from Y (KLM) to U (Delta), so from full fare Economy to lowest fare) and then you rip me off with the FB miles too! 1100 instead of 10.000!! I really dont know why you guys keep messing things up. I am flying KLM for about 20 years now, holding highest tier loyalty.....but for what? Please solve this for me as it is just crazy to take my money and then have me ending up with a much cheaper (about 1000 dollar difference!) ticket.”
- “Uma pergunta, mas porque o checkin online se pode fazer sò um dia antes da partida..è ridiculo!!!porque o dia antes da partida uma pessoa tem milhoes de coisa para fazer nao tem que ir a net a perder tempo..porque depois o vosso site è um dos piores..lento e mal organizado..”
- “Boa noite, é lamentável que uma companhia como uma TAP engane de forma tão escandalosa os seus clientes. Pela segunda noite consecutiva tentei marcar uma viagem da Madeira para Lisboa, para Janeiro de 2013, na noite em que abriram os voos para esse dia, e pela segunda vez não consegui marcar devido a erro. Ontem tentei, vezes sem conta, marcar o voo, a 42 euros, até às 2h da manha...”

Relativamente a Reclamações de Bagagem perdida ou danificada, voltou a ser a *TAP* que obteve maior percentagem, com 19,7% de todas as suas reclamações. A *KLM* deteve 14,9% de reclamações desta rubrica. Como poderemos observar com os excertos, este é um dos problemas mais sensíveis com que as empresas têm que lidar:

- “BE AWARE! I flew with KLM this Christmas to Kuala Lumpur...possibly the worst decision I have ever made. Having disembarked a 13 hour flight my bag seemed to have not made it back to Manchester with me...not the end of the world until 6 days later when I am not only STILL missing the bag (including contents of xmas presents / clothes / electricals etc) but I have not had ANYONE contact me once reg...”
- “My luggage has gone missing yet AGAIN. Second time in a week, 4th flight in a row. I really give up. I'm supposed to be in the UK on Monday and Italy again Thursday. No way will I fly KLM again until there is a working baggage system. At present, lost luggage is guaranteed. I'm done. You can have my Platinum Elite card back and donate the 400,000 miles to charity. Because I'll not be wasting any m...”
- “Os 31 dias de prazo da minha mala perdida passaram no dia 1 de Janeiro! Agora passou mais uma semana e ainda voces nao entraram em contato comigo nao. Por que sempre eu tenho que procurar o contato com voces? E, por favor, nao venham

com desculpa de novo enquanto voces nao querem melhorar o seu atendimento de jeito nenhum.”

- “Ontem, dia 08 de Janeiro, no voo Lisboa/Bissau, e porque trazia dois volumes, um deles porta fatos e outro uma mala com dois portáteis, tive que escolher qual dos dois volumes ia para o porão. Nas palavras do assistente de terra, que me garantiu de que o porta fatos vinha no mesmo voo, qual foi o eu espanto a chegar a Bissau?! Porta fatos...ficou em Lx! Todas as pessoas na mesma situação, ficaram sem as suas bagagens...”

Relacionado com todas as reclamações em geral, foi encontrado um conjunto de reclamações que foram designadas de Insistentes por se tratarem de *posts* colocados de forma continuada por clientes que estavam muito descontentes com as empresas. Este tipo de *post* tem bastante importância pois pode arruinar a estratégia que as empresas estão a seguir nos Social Media, uma vez que outros passageiros com casos idênticos, podem-se juntar aos que estão a reclamar e tentar denegrir a imagem das empresas. É este o poder que os consumidores têm com os Social Media e que pode ser utilizado para provocar danos difíceis de reparar na imagem das companhias. Neste caso alguns clientes utilizaram o *Facebook* para colocar posts de forma consecutiva na ânsia de lhes solucionarem os seus casos com maior brevidade:

- “ME, MICHEL IS POSTING EVERY DAY ON YOUR WALL, I’VE BEEN DELETED FOR THE SIMPLE REASON THAT YOU ARE NOT SOLVING MY PROBLEMS. I ADORE THE KLM SERVICE ON BOARD BUT THE LAND ONE IS TERRIBLE. I AM A FIDELITY CUSTOMER AND YOU’VE BEEN TAKING AWAY ...ALL MY MESSAGES. I HAVE ALL THE DOCUMENTATION AND E-MAILS SENT TO ME. I AM GOING TO BRING YOU PROBLEMS, I AM GOING TO FIGHT FOR MY RIGHTS. I KNOW THE REASON...”
- “Hello is not what I want to hear! My privacy who decides if I want to put it in public or not it is me. AND I WANT TO STOP DEALING THINGS LIKE THAT, BECAUSE I UNDERSTOOD CLEARLY THAT YOU WISH TO PRESERVE THE OTHER SIDE AND NOT MINE. YOU ARE... TALKING TO SOMEONE THAT KNOWS HOW THINGS WORK, AS I’VE ALREADY SAID I WANT TO TALK TO THE ONE WHO SOLVES THE PROBLEMS AND IS CAPABLE TO, BECAUSE YOU ARE THI...”
- “You do have a bad service. I might get no answer for my messages when I go on your website, but here more than 800 thousand can view my thoughts about your airline. I have sent more than 6 messages using your website, since I needed help from your crew. No answer up until today. ...

- “Situação muito bizarra, foi o que aconteceu no voo Bissau/Lisboa no passado dia 22 de Dezembro...as malas de todos os passageiros ficaram em terra! Não dá para acreditar! Será desconsideração pelos passageiros, que pagam perto de 800 euros...? Nah...! É mesmo falta de respeito e abuso da posição de monopólio.
- “Ontem, dia 08 de Janeiro, no voo Lisboa/Bissau, e porque trazia dois volumes, um deles porta fatos e outro uma mala com dois portáteis, tive que escolher qual dos dois volumes ia para o porão. Nas palavras do assistente de terra, que me garantiu de que o porta fatos vinha no mesmo voo, qual foi o meu espanto a chegar a Bissau?! Porta fatos...ficou em Lx! Todas as pessoas na mesma situação, ficaram sem as suas bagagens...

Com uma percentagem de 14% e 1,7% das reclamações da *KLM* e da *TAP*, respetivamente, surgiram reclamações relacionadas com todo o tipo de atrasos nos serviços e tempos de espera por falta de respostas por parte da empresa. Seguem-se alguns exemplos dos *posts* codificados para esta categoria:

- “I made a complaint about poor customer care service of KLM Airlines with Case Number 4991042. Now more than one month passed but nobody is looking into it.”
- “I am still on hold, ended up calling Amsterdam because I can't find anything open in Copenhagen... I have been on the phone holding now for 56 minutes and 40 seconds.... is ANYONE there?”

Seguem-se as reclamações relativas ao serviço ao cliente, com 8,9% e 4,9% para a *KLM* e *TAP* respetivamente, tanto a nível de descontentamento pela falta de profissionalismo de alguns colaboradores, ou por não ser possível utilizar os serviços disponibilizados online, ou mesmo pelo mau atendimento:

- “KLM/Air France is really lacking support and professionalism and the Sao Paulo team treating their customers with contempt and disdain. I had a damaged baggage (brand new one) in a flight departing from Amsterdam to Sao Paulo, they simply refuse to refund me when I offered to them that I buy a identical/similar suitcase and present the purchase invoice. They are not professional at all. I am unable to flight within Brazil in my vacations and also flight back to Netherlands because I need a resolution to get the luggage. Shame of them!”
- “Why is it impossible to check in online from South Africa on the klm website? If u then phone the helpline the woman is quite rude and point blank refuses to help in any way, I'm a very experienced traveller and have never had this problem with any other airline and I'm quite shocked at how I have been treated.”
- “Caraca... essa empresa é uma porcaria, desde o atendimento no check in até o atendimento em solicitação de milhas...que coisa complicada...acho que esta na

hora de rever seu quadro de funcionários...já não é a primeira vez que tenho problema com vocês. Atendimento de bordo então, de uma tal deselegância, prepotência e indiferença com o cliente. Espero que retornem os emails enviados solicitando as milhas voadas, já que pelo site não obtive nenhum parecer.”

- “Por que sempre eu tenho que procurar o contato com vocês? E, por favor, não venham com desculpa de novo enquanto vocês não querem melhorar o seu atendimento de jeito nenhum. ...”

Outro conjunto de reclamações que foi observado, prende-se com os preços praticados pelas empresas, queixas relativas à política de preços praticada pelas mesmas. São disso exemplo as seguintes citações:

- “Haha, just had an explanation from call centre that all airlines charge much more for single flights than return flights. Erm, not BA (who I just booked with instead of KLM because of this ridiculous policy) or any other airline I have booked flights with (do regularly as part of my job). Granted it's not quite as ridiculous as Ryanair's claim to be the world's favourite airline, but it's getting there!!!!”
- “Would love to know how KLM justify a one way flight to Zurich for £555 when the same outbound flight as part of a return ticket is less than £100????? There is no logic to this and the words RIP OFF spring to mind. If you only need a one way flight with KLM, have a look at return options including your flight. You may save a small fortune!!!
- “Gostaria de fazer uma observação. Estou chocada!!! como pode o mesmo voo , da mesma empresa(Tap) , com mesmo destino, ser mais barato a saída de madri e bem mais caro sair de Lisboa, sendo que o voo de Madrid tem escala em Lisboa.....estou em choque!!! tenho que ir para São Paulo Saida de madrid -Sao paulo PVP total de este viaje: 678,87 € Saida de porto ou lisboa -Sao Paulo Preço total para todos os passageiros, taxas incluídas: 973,42”

Com 3% de todas as reclamações da *KLM*, surgem queixas dos clientes por não terem sido avisados de cancelamentos dos voos. Segue-se um exemplo:

- “Hi, why did yesterdays flight KL 1964 ZRH-AMS never showed up as canceled on the website or SMS notification, now I traveled to the airport to find out it was canceled. In fact it shows the flight arrived on time in MAS.”

Como a *KLM* pertence ao mesmo grupo da *Air France*, os clientes descontentes com a *Air France* protestam no mural do *Facebook* da *KLM* (2% do total das Reclamações), algo com que a empresa tem que lidar. Segue-se um exemplo:

- “I just came from a flight Lima-Paris-Helsinki. I bought the flight in KLM because i have travel with your airline before and it was great. But in the other hand, your friends AIRFRANCE of sky team has the worst customer service i have ever had. Never want to travel by Air France again. They were even mocking and mimicking the clients in front of others.”

Também com 2% de todas as reclamações da *KLM* foram categorizadas as reclamações relativas ao serviço de fidelização através de milhas, são exemplo de uma dessas reclamações a seguinte:

- “...and then you rip me off with the FB miles too! 1100 instead of 10.000!! I really dont know why you guys keep messing things up. I am flying KLM for about 20 years now, holding highest tier loyalty.....but for what?”

Nem todos concordam com a política de comunicação destas empresas, e como tal reclamam de lhes apagarem os *posts* ou por não deixarem colocar *posts* que gostariam de ver colocados (1% das Reclamações da *KLM* e 1,6% das reclamações da *TAP*). Segue-se um exemplo:

- “I surely agree with moderating a fan page, what about removing sweet funny videos? seriously?? you guys have issues with that too? get a grip. social media is a conversation, not a dictatorship.”

À semelhança dos Pedidos de informação também foram aglomeradas as reclamações, que por não serem tão importantes ou apenas serem reclamações avulsas, foram reunidas numa rubrica de Outros (23,2% e 29,8% das reclamações da *KLM* e *TAP* respetivamente). Iremos de seguida apresentar dois exemplos:

- “KLM/Air France is the last European Airline, that STILL transports monkeys for experiments in labs, therefore I HATE THEM!!!”
- “Por qué los de la TAP no tienen un telefono normal, desde el que podamos llamar via Skype ? he tenido que venir aqui para poder ponerme encontacto con TAP...ni emails ni telefonos,,,”

4.3.1.3. Elogios

A estratégia seguida pela *KLM* e pela *TAP* tem o inconveniente de lidar com as reclamações de forma pública, mas também tem a vantagem de tomar contacto com a satisfação dos clientes sob forma de frases de contentamento e elogio. Na codificação dos dados foram denominados de Elogios às demonstrações de satisfação, contentamento, agradecimento e reconhecimento colocadas no mural das empresas.

Comparando o número de Elogios no espaço temporal estudado, com o de Reclamações da *KLM*, estes perfizeram 89% do número de Reclamações. Já na *TAP* foram apenas 23% do número de Reclamações (Tabela 4.3).

Tabela 4.3. Elogios versus Reclamações da *KLM* e *TAP*

	KLM	TAP
Reclamações	99	57
Elogios	88	13
Percentagem de Elogios vs Reclamações	89%	23%
<i>Posts</i> com fotografias	104	0

Para melhor ilustrar alguns desses elogios, passaremos a citar alguns exemplos:

- “I am very impressed! We had a weather delay on 4 Jan 2012 in Amsterdam and KLM put us up in a wonderful hotel (Van der Valk Hotel A4). Great transportation, rooms, service and meals. The personnel at the airport were very kind, apologetic(tho the weather was not their fault), and helpful. Great job KLM! Will see you in the future!”
- “hi .. I was fieter from Indonesia ... thank you, thanks to the convenient service we went to Holland last year was not boarded the plane .. we feel like in your own home .. KLM thanks again”
- “I would like to congratulate KLM for the excellent service onboard that I had in my flights Rio de Janeiro-Amsterdam-Rio de Janeiro, during my holiday trip. All the cabin crew was very very kind, food was delicious, wine served in small bottles are fantastic, and I had reserved a place as special bagage to bring from Amsterdam to Rio a folding bike, that arrived perfectly. Thank you KLM, I hope you can keep this pattern of excellence!

- “...impressed how fine everythings workin with online seat reservation and upgrades for super prices...ill fly klm again and again Super work klm team thx :)”
- “Obrigada por terem resolvido meu problema tão rapidamente.”
- “A Tap está de parabéns, pois fizemos dia 02/01/2012 uma viagem de Recife para Frankfurt e fomos bem atendidos em tdo percuso. Obrigada!!!”
- “Comecei o ano da melhor maneira possível! A viajar com a TAP no dia 1 de Janeiro!”
- “Fiquei positivamente surpresa pela qualidade do voo e serviço da rota da TAP PORTUGAL Porto Alegre - Lisboa, espero que siga assim! Recomendado”

Juntamente com os Elogios a *KLM* permite que os clientes e fãs coloquem fotografias que tiram aos aviões, dentro deles ou das suas experiências nos aeroportos. Esta opção por parte da empresa ajuda um pouco a criar a ideia de comunidade on-line, tirando partido duma vontade natural que as pessoas têm de partilhar as suas experiências com os seus do fascínio pelos aviões.

Figura 4.1. Imagens publicadas por fãs da *KLM*



Dos dados analisados, foram obtidos 104 *posts* com fotografias, portanto mais do que as Reclamações e que os Elogios. De seguida, mostramos uma série de fotografias que foram colocadas por clientes ou fãs das *KLM*:

4.3.2. *Posts colocados pelas empresas*

No que diz respeito aos *posts* colocados pelas empresas, e analisando a Tabela 4.4, facilmente se conclui que, apesar das empresas do grupo I, terem optado por uma estratégia de não deixarem as pessoas interagirem via mural das páginas do *Facebook*, é a *TAP* que detém mais número de *posts* (17 no total). Dessas 3 empresas é a *Delta* que obteve maior número de *posts*.

Tabela 4.4. Tipos de publicidade categorizadas das cinco companhias

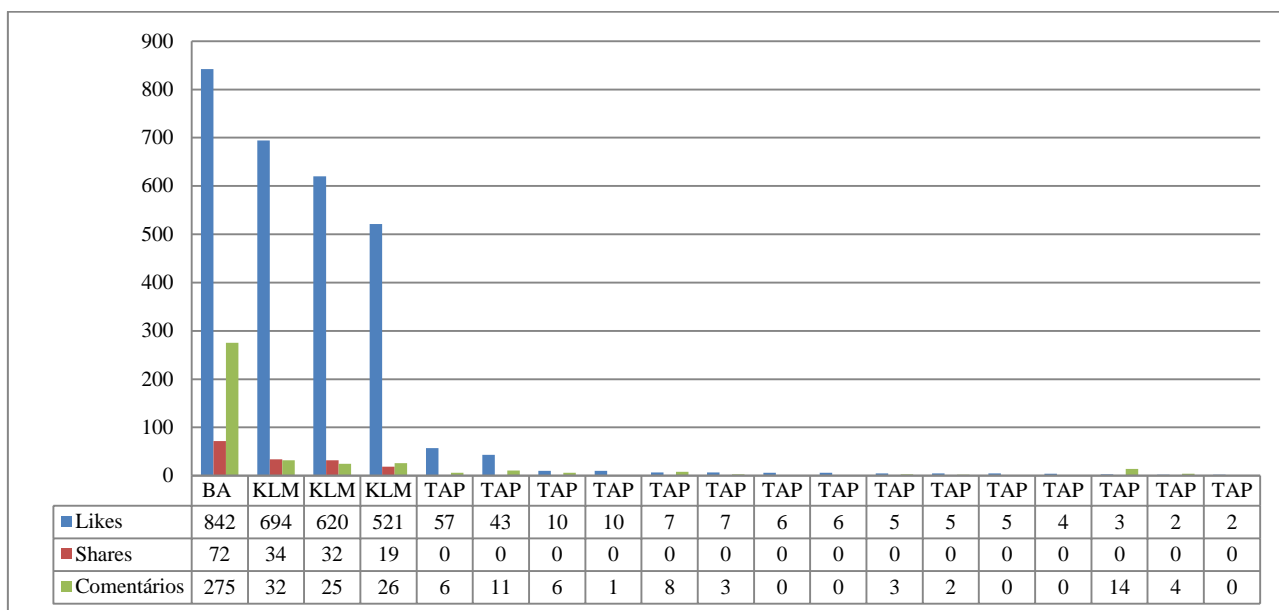
	Grupo I			Grupo II	
	<i>AA</i>	<i>BA</i>	<i>Delta</i>	<i>KLM</i>	<i>TAP</i>
Publicidade com Foto		1		3	16
Publicidade de Texto	1		3		
Publicidade com Vídeo	1	1			1
Publicidade para aplicação no FB		1	1		
Total	2	3	4	3	17

Todos os *posts* colocados pelas cinco empresas foram considerados como sendo de publicidade, no entanto foram categorizados de acordo com as suas características mais aparentes ou particularidades, que mais chamem à atenção dos utilizadores da página: Publicidade com Foto, Publicidade de Texto, Publicidade com Vídeo e Publicidade para aplicação no *Facebook*.

4.3.2.1. *Publicidade com Foto*

Feita a análise à Publicidade com Foto foi verificado que apesar da *BA* apenas ter um *post* desta categoria, o seu conteúdo gerou muito mais *buzz* do que os *posts* das outras empresas, com 842 *likes*, 72 *shares* e 275 comentários (Gráfico 4.3).

Gráfico 4.3. Publicidade com Foto da BA, KLM e TAP



A KLM, no espaço temporal estudado, fez três *posts* e obteve um total de 1835 *likes*, 85 *shares* e 83 comentários. A TAP, apesar de ter 16 *posts* obteve um fraco nível de *buzz*, com um total de 205 *likes*, zero *shares* e 71 comentários.

Os responsáveis pela página da BA optaram por colocar uma imagem de um dos seus aviões, perguntando se alguém já tinha voado nesse avião. Como vimos suscitou muito interesse por parte dos clientes e simpatizantes da empresa:

- “Small but perfectly formed - the The Embraer 170 is the smallest passenger aircraft in our fleet. It operates out of London City Airport and can climb from 0 to 30,000 feet in just 17 minutes. Have any of you flown in this little gem?”

A KLM optou por colocar *posts* com fotografia, cujo objetivo é direcionar as pessoas para um outro canal de *Social Media*, nomeadamente o seu blog (www.blog.klm.com):

- “KLMblog: ‘I walked out of the classroom with a good friend and we solemnly pronounced that someday we would travel the world’ Read more: <http://klmf.ly/zFztgW>”
- “KLMblog 'VIP spotting', a whole different ballgame: <http://klmf.ly/zW3baY>”

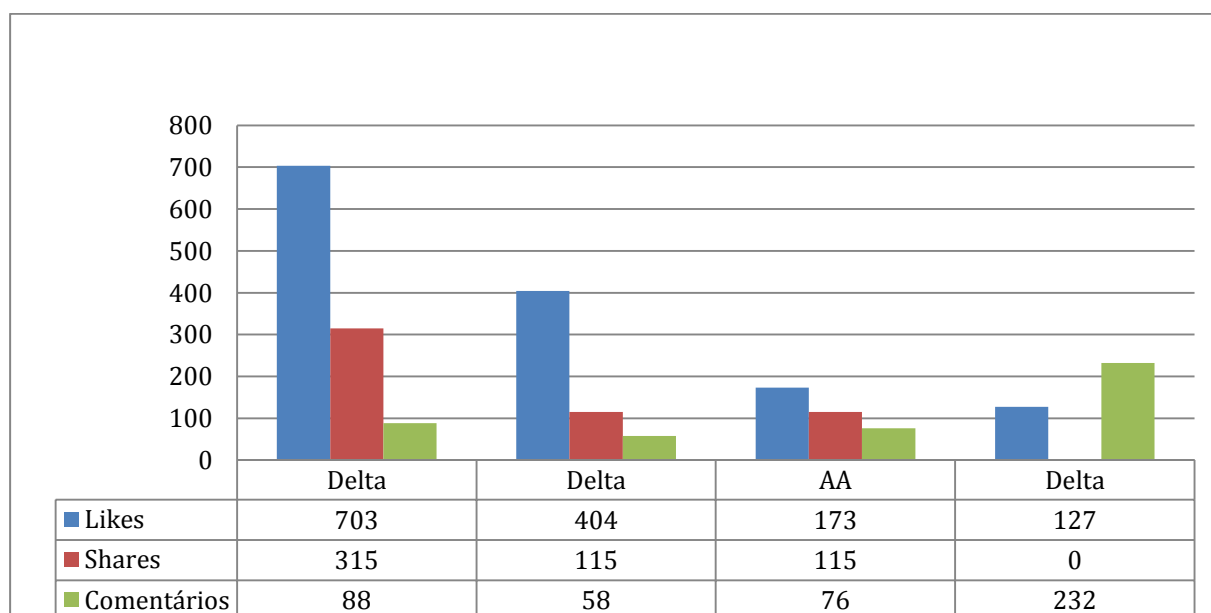
Relativamente à *TAP*, grande parte dos seus *posts* são de divulgação dos seus destinos, mas curiosamente foi o *post* sobre um avião da sua frota que obteve mais *likes*, à semelhança da BA:

- “TAP’s dauphin A330: 58,37m of length, 17,80m high, 930 kms/h, 12,500 kms”
- “Last year, New York welcomed 50 million tourists. In 2012, the sky is the limit for the Big Apple. Fly with TAP and be part of the NY stats. From Lisbon for 500€ (round trip). http://bit.ly/TAP_NY-en”
- “Even under a blanket of snow, Prague warms the heart and soul in the winter. Please believe us... but bring your gloves and scarf anyway :). Departures from Lisbon for 100€ (one way). <http://bit.ly/TAP-Prague>”

4.3.2.2. Publicidade de texto

Sendo o texto a base dos *posts* no mural do *Facebook*, a *Delta* optou pelo contacto simples com os seus clientes e fãs, utilizando texto simples e direto para criar a interação, e na categoria de Publicidade com Texto obteve três *posts* que perfizeram 1234 *likes*, 430 *shares*, 378 comentários. A AA optou também, no espaço temporal estudado, por utilizar o texto como forma de interação e obteve um *post* com 173 *likes*, 115 *shares*, e 76 comentário (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4. Publicidade de Texto da *Delta* e AA



Nos seus *posts* a *Delta* utilizou três formas distintas de comunicação, fazer uma pergunta, salientar um serviço oferecido aos seus clientes e publicitar a sua revista. Seguem-se os exemplos:

- “Where's your destination this Travel Tuesday?”
- “This just in! As of today, 50% of our regional jets now have Wi-Fi. Click to read more from Chris B., the man behind the Wi-Fi at Delta, and learn about the installation progress and what you can expect to see this year. “Like” this post if you love in-flight Wi-Fi!
- 50% Of Delta’s Regional Jets Now Wi-Fi Equipped blog.delta.com”
- “Already read the latest article in Delta Sky Magazine featuring former President Bill Clinton? Now read the behind-the-scenes account of the interview from a senior editor at Sky Mag. Give us a "Like" if you’re a Sky Magazine fan!”

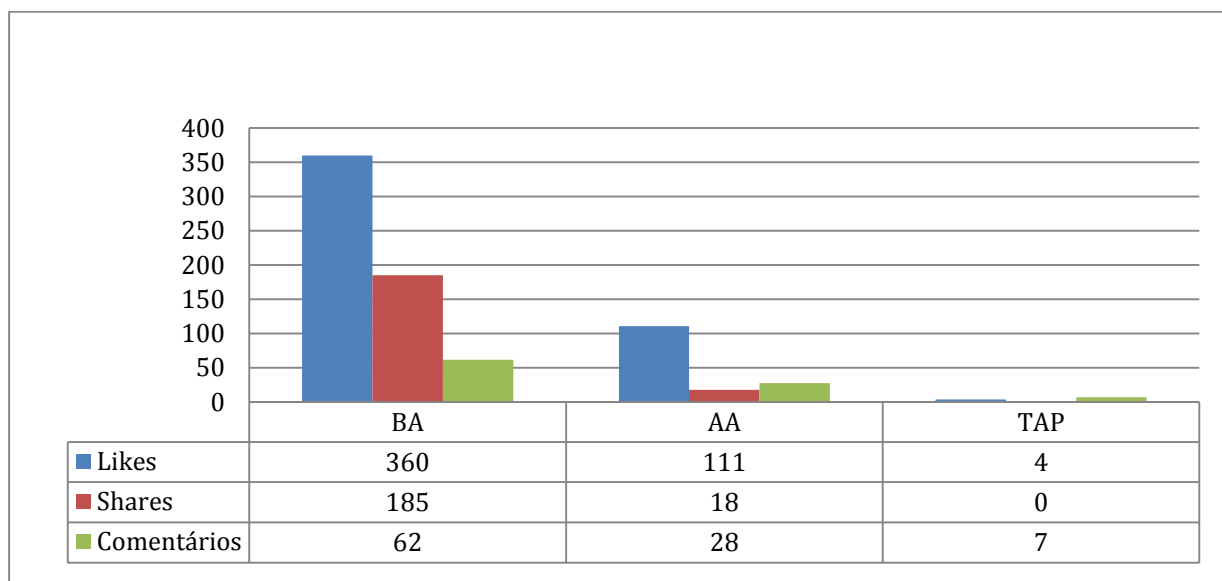
Na mesma categoria a *AA* apenas utilizou o seu *post* para manter o contacto com os seus clientes e fãs, como podemos observar no seguinte exemplo:

- “It's a new year, and AA is here to inspire you to travel! Stay tuned over the next few weeks for offers, ideas and suggestions on making 2012 truly memorable. www.aa.com”

4.3.2.3. Publicidade com vídeo

A par da possível colocação de uma imagem para chamar a atenção das pessoas, o vídeo também é uma opção válida. Três empresas optaram por esta solução, nomeadamente, a *BA* que obteve um 360 *likes*, 185 *shares* e 62 comentários, a *AA* com um 111 *likes*, 18 *shares* e 28 comentários e a *TAP* com 4 *likes*, mais uma vez zero *shares* e com apenas 7 comentários.

Gráfico 4.5. Publicidade com vídeo da AA, BA e TAP



A BA optou por publicitar uma série de vídeos no *Youtube* relacionados com as refeições servidas nos aviões, algo que tinha vindo a desenvolver nesse canal de Social Media, como nos demonstra o exemplo que se segue:

- “Our Height Cuisine programme is all about creating delicious, exciting food that tastes as good at 30,000 feet as it does on the ground. In this final video in the series, learn more about Height Cuisine and our plans for the future.”

A AA também opta por publicitar um vídeo relacionado com as refeições servidas nos aviões:

- “Just in time for lunch, we visit with Richard Sandoval, one of our new celebrity chefs and consultant for new menu items. Watch Richard speak about his international premium entrees, but be warned, it may cause instant hunger”

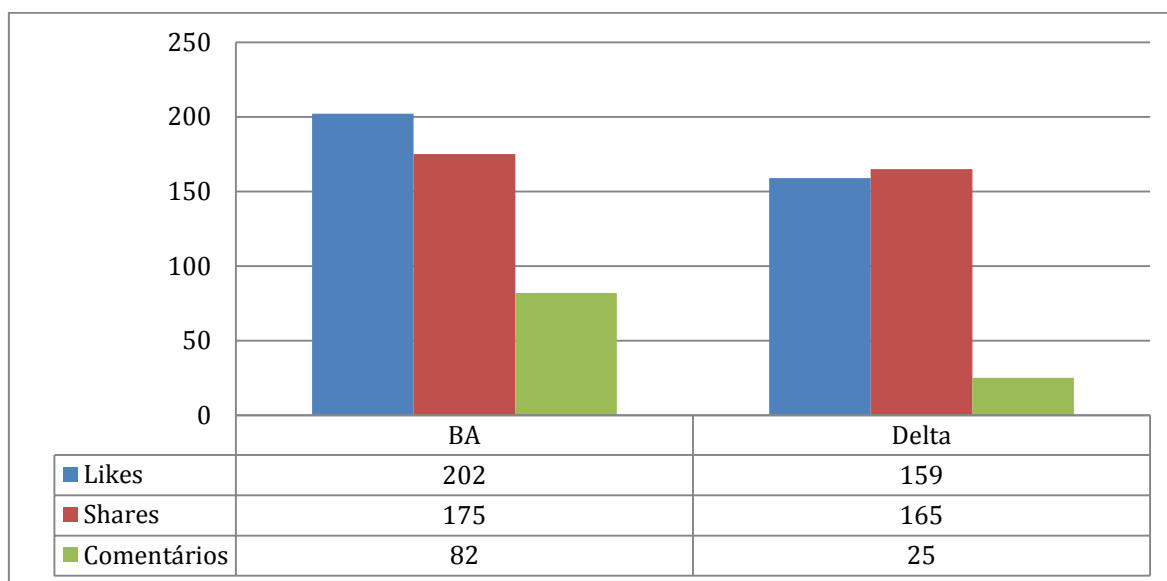
O exemplo da TAP relaciona-se exatamente com a mesma temática:

- “TAP’s January recipe is brought to you by Chef Miguel Castro e Silva: a delicious calf cheek. Now you can delight yourself with the best TAP Executive’s Portuguese cuisine at home.”

4.3.2.4. Publicidade para aplicação no Facebook

Como já foi mencionado anteriormente, o *Facebook* permite que as empresas desenvolvam aplicações para serem integradas com as suas páginas nesta rede social. Em ambos os *posts* (Gráfico 4.6) da *BA* (202 *likes*, 175 *shares*, e 782 comentários) e da *Delta* (159 *likes*, 165 *shares*, e 25 comentários) publicitaram as suas aplicações.

Gráfico 4.6. Publicidade para aplicação no *Facebook* da *BA* e *Delta*



A *BA* divulgou uma aplicação onde as pessoas poderão colocar os seus destinos preferidos, como mostra a citação retirada desta categoria:

- “With our January Sale now on, it's the ideal time to plan a Perfect Day in your dream destination. Tell us how you'd spend 24 hours in your favorite city here <http://t.co/bVIhTRN>”

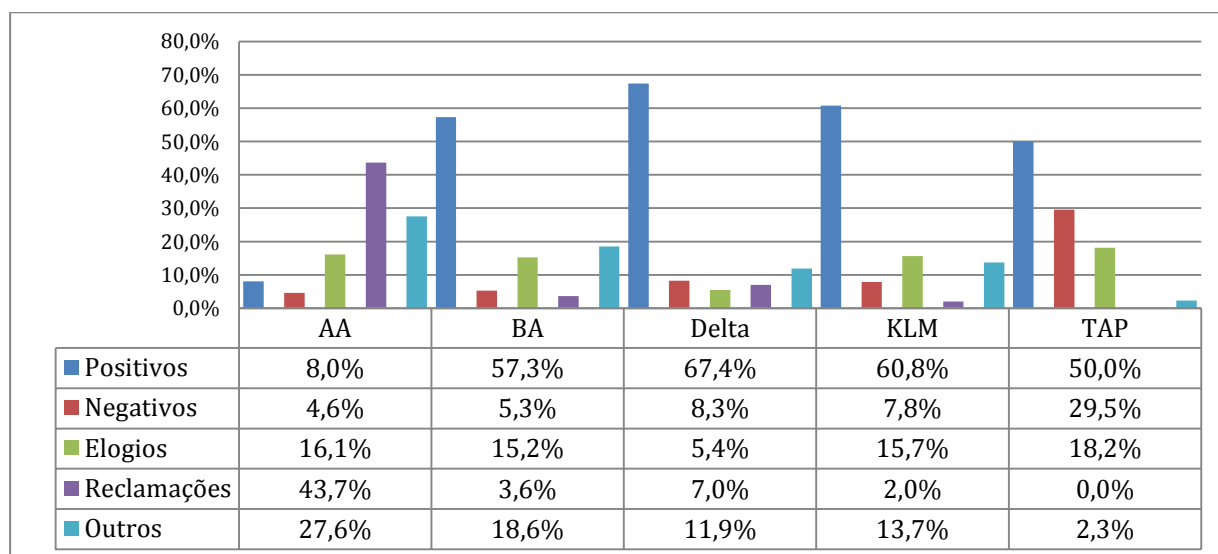
A *Delta* usou a mesma tática para divulgar uma aplicação que é algo semelhante à da *BA*, e que ajuda a planear e a difundir os locais preferidos dos clientes e fãs da companhia. Segue-se o exemplo:

- “Planning a winter getaway for you and your friends or family? Be sure to check out Delta Away We Go! This new tool helps you plan and share your travel, making it even easier to organize that next trip. Already tried the app? Tell us what you think!”

4.3.3. Comentários

Sempre que as empresas colocam conteúdos no seu mural, o objetivo prende-se com a criação de *buzz*, que proveem dos mecanismos que o *Facebook* tem para partilha e disseminação da informação pela web, mas para tal estão sujeitos às opiniões das pessoas, que se expressam com comentários colocados nos *posts* publicitários das empresas.

Gráfico 4.7. Comentários das cinco companhias



Da análise dos comentários sobre os *posts* das cinco companhias, foram classificados cinco tipos de comentários:

1. Positivos, ou seja, que vão ao encontro do objetivo do *post* que comentam;
2. Negativos, os que aproveitam o *post* para criticar, não correspondendo de forma positiva ao *post* comentado;
3. Elogios, que demonstram um apreço pela empresa;
4. Reclamações, os que aproveitam a possibilidade de comentar para demonstrar as consternações para com a empresa ou os seus serviços;
5. Outros, onde se englobam os comentários que não se enquadram nos anteriormente referidos, como por exemplo, mensagens publicitárias de outras empresas.

Uma nota importante deve ser referida relativamente aos Comentários Reclamação, visto

que as empresas *AA*, *BA* e *Delta* não atendem reclamações no mural das suas páginas de *Facebook*, alguns clientes optam por esta via para reclamarem, o que está bastante patente na página da *AA* com 43,7% dos comentários a serem reclamações (Gráfico 4.7)

De facto a *AA* distingue-se das demais empresas porque a maior contribuição de comentários nos seus *posts* são reclamações, seguidos de elogios, com 16,1%, comentários positivos, com 8% e de negativos com 4,6 %. Provavelmente este mau desempenho advém dos maus resultados que a empresa tinha vindo a demonstrar e que fez com que no final de 2011 tenha declarado bancarrota⁶². Vejamos alguns exemplos:

- “I think i may have to sue aa”
- “As an Executive Platinum member, I am very disappointed by AA's reduced service to Europe and India. How do you expect me to use my system wide upgrade? I cannot use system wide upgrade on BA or others. I am seriously considering United this year.”
- “The shrimp entree served on AA225 MIA-SCL 31 Dec was absolutely incredible; I wanted three more. Nice job, Chef!”
- “Welcome aboard. Due to bankruptcy our first class meal with be a choice of ketchup or salt.”
- “Interesting since they are in bankruptcy!!!! Whose paying the chef?”

A *BA* obteve feedback positivo nos seus *posts* em 57,3%, Elogios em 15,2%, comentários negativos em 5,3% e obteve apenas 3,6 % de reclamações. Foram retirados algumas situações para ilustrarem a situação:

- “Yes great small commuter Jet.Fantastic rate of climb”
- “30,000 feet.....wow”
- “From a colleague on the other side of the pond... I look forward to flying with you again in 2012! I had great flights with you this year...”
- “It's really stupid that you close at 11 PM Eastern time when you have flights to come in late on the west coast and it's only 8 o'clock that's really dumb. Then you have comments turned off on your page because obviously you don't want customers to tell you what they think. And you need to shut your automated phone system down at 11 PM to does that!? If you're going to have a business in America you need to learn our ways such as having customer service...”

A *Delta* foi a empresa com maior número de comentários positivos, 67,4% do total dos comentários, 8,3% de comentários negativos, 7% de reclamações e 5,4 % de elogios. São

⁶² Recuperado de www.aa.com/i18n/amrcorp/newsroom/fp_restructuring.jsp e www.usnews.com/opinion/blogs/economic-intelligence/2012/06/15/american-airlines-is-thriving-despite-bankruptcy em 8 de Julho de 2012

exemplos do que as pessoas comentaram, o seguinte:

- “Well your airline just got me safely to Orlando! Thx”
- “Enjoying the Italian cuisine in Naples, Italy! Ciao!”
- “That's nice. Too bad there's not room to take your laptop out and use it.”
- “Why do you ask? Are you planning on screwing up that flight too?”

Com 60,8% de comentários positivos, a *KLM* obteve também 15,7% de comentários elogio, 7,8% de comentários negativos e 2% de reclamações. Seguem-se alguns exemplos:

- “É BOM DE MAIS CARAAA.....”
- “LAST DECEMBER I GO TO THAILAND,AND I HAD SOOOOOOOO MUCH FUN!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!TIME REALLY FLIES THEN,BUT I GO MANY TIME THAILAND.....WITH KLM OFCOURSE.KLM SIMPLY THE BEST!!!!!!!!!!!!!!”
- “KLM is the Best Flight”
- “The Air France stewards have sometimes a"strange" behavior. My wife is german and asked in english for some water and didn't get it; I ask then in french and after a while she gets a small glass of water. I heard similar stories from AF flights.”

Finalmente a *TAP* obteve 50% de comentários positivos, 29,5% de comentários negativos, 18,2% de elogios e 0% de reclamações:

- “Algum lugar da Grecia?”
- “É frustrante ver que a TAP beneficia mais os ingleses que os próprios portugueses, não achas, Sandra Moucho? ; -)”
- “e o prejuízo que deram?”
- “E é uma boa companhia aérea! Se fosse privada em concorrência perfeita, a opção seria sempre a TAP. Não é por acaso que ganhou prémios reconhecidos. Eu pertenço ao grupo dos 9,75 milhões e valeu a pena.”

4.4. Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os resultados provenientes da entrevista feita à Dra. Gilda Luís, responsável de *Marketing e Head of Communication & Brand Management da TAP*.

Foram expostas as categorizações de análise dos dados obtidos por via do mural do *Facebook* sendo as principais categorias relativas à *TAP* e *KLM*, Pedidos de Informação, Reclamações, Elogios. Para a *AA*, *BA* e *Delta* foram expostas as subcategorias da categoria de Comentários. Foram argumentadas as estratégias de abordagem utilizadas pelas diferentes empresas e tendo sido observadas as categorias e subcategorias relativas a Publicidade das cinco empresas.

O próximo capítulo apresenta as conclusões desta investigação.

5. Discussão de resultados e conclusões

5.1. Introdução

No presente capítulo é apresentada a discussão de resultados e conclusões da investigação levada a cabo com base na análise dos resultados observados no capítulo anterior, tendo como premissa a revisão de literatura e a resposta às questões de investigação apresentadas no capítulo terceiro.

Com o apoio nas conclusões serão articulados Recomendações estratégicas para a gestão e contributos para os responsáveis de marketing, assim como apontadas as limitações do estudo. Finalmente, serão descritas orientações para investigações futuras.

5.2. Resposta às questões de investigação

Sendo este um estudo qualitativo iremos responder às questões de investigação que foram o mote para a análise e classificação dos dados qualitativos obtidos da entrevista que foi feita à *Head of Communication & Brand Management* da *TAP* e provenientes das páginas do *Facebook* das cinco companhias aéreas analisadas.

5.2.1. Como estão a utilizar este canal de Social Media?

Da análise qualitativa feita aos dados provenientes dos murais do *Facebook* das cinco empresas selecionadas, correspondentes ao espaço temporal compreendido entre 4 e 11 de Janeiro de 2012, percebeu-se que três delas tinham uma abordagem diferente das outras duas, sendo que o primeiro grupo a *AA*, *BA* e a *Delta*, utilizava o mural apenas para colocação de conteúdos publicitários, e o segundo grupo, *KLM* e *TAP*, utilizava o mural para colocação do mesmo tipo de conteúdos, mas acrescentando o apoio a clientes através de

pergunta resposta.

A grande diferença entre estas duas abordagens reside no tempo e número de recursos que as empresas têm de dedicar a este tipo de canal. Se apenas fazem publicidade, apenas têm que monitorizar o que vai sendo escrito pontualmente, mas se optarem pelo apoio a cliente, é necessário ter uma equipa, que responda de forma rápida às dúvidas e questões dos clientes. No caso da *TAP* o tempo de resposta é no máximo 30 minutos e a taxa de respostas aos pedidos de informação foi de 100%, a *KLM* obteve uma taxa de resposta dos pedidos de informação de 98%.

Ramsay (2010) afirma que os *Social Media* se apresentam como uma grande oportunidade para o marketing, mas se deixados ao acaso ou mal usados poderão ser muito destrutivos para a imagem da empresa.

Deixar os clientes colocar conteúdos no mural da sua página também atrai reclamações e neste caso as empresas ficam expostas às opiniões dos seus utilizadores e às quais devem responder e dar justificações. Comparativamente a *TAP* e a *KLM* obtiveram uma taxa de respostas de 68% e 63%, respetivamente referentes às reclamações.

Matos e Rossi (2008) afirmam que o *Electronic Word-of-Mouth* negativo pode influenciar negativamente a imagem das empresas, devendo estas utilizar estratégias que demonstrem preocupação pelas reclamações dos clientes, quer através do apoio ao cliente, fazendo com que haja uma diminuição de comunicação negativa e tentando gerar uma comunicação *Word-of-Mouth* positiva (Matos & Rossi, 2008). O que não aconteceu numa das empresas correspondentes ao primeiro grupo, a *AA* (à data da recolha dos dados) que obteve aproximadamente 44% de reclamações nos comentários aos seus *posts*. Esta situação prefigura-se de extremamente negativo, porque, dadas as características do *Facebook*, estas reclamações estão ser visualizadas por todas as pessoas que fizeram comentários nesses *posts*. É o *Electronic Word-of-Mouth* negativo sem controlo por parte da empresa.

Já o extremo oposto é o que acontece com a *BA* e a *Delta*, que obtiveram 57,3% e 67,4% de comentários positivos, comentários esses, que foram feitos pelos clientes impelidos pelos *posts* publicitários publicados pelas empresas e que estão a ser vistos por todas as

peessoas que comentaram os ditos *posts*, o que cria uma amplificação das impressões positivas dos clientes. O que se prefigura de extremamente positivo visto estar demonstrado que o *word-of-mouth* está associado positivamente à confiança (Bergeron, Ricard, & Perrien, 2003), qualidade do serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), satisfação (Anderson E. , 1998), valor percebido (Hartline & Jones, 1996), qualidade de relacionamento (Boles, Barksdale, & Johnson, 1997) e a intenção de compra dos clientes (Crocker, 1986), podendo servir de utensílio para os Departamentos de Marketing poderem influenciar outros clientes (Jansen *et al.*, 2009).

5.2.2. Como estão os clientes a interagir com a empresa neste canal de Social Media?

Os clientes interagem com as companhias de acordo com as estratégias por estas delineadas, nomeadamente através dos seus murais ou secção de comentários.

Das empresas que permitem a inserção de *posts* no seu mural (*KLM* e *TAP*), a *KLM* distingue-se por permitir a colocação de fotografias dos seus aviões tiradas por fãs ou clientes, tendo esta atitude uma forte componente de contribuição para a comunidade, já que foram codificados 104 *posts* de fotografias por parte dos clientes e fãs da empresa. Para o espaço temporal estudado representa 13 *posts* de fotografias por dia, gerando interesse na marca e um *electronic word-of-mouth* positivo. A empresa ao autorizar que coloquem as fotografias cria uma maior proximidade com os fãs, atraindo-os a participarem a fazerem parte da comunidade.

Para a interação através do mural das páginas das empresas as categorias com maior significado foram os Pedidos de Informação, Reclamações e Elogios. Já no que concerne a comentários à categoria de Publicidade feita pelas empresas foram categorizados os Comentários Positivos, Negativos e Comentários Reclamação.

De toda a interação analisada constatou-se que os clientes utilizam o canal de *Social Media Facebook*, como forma de comunicação com a empresa e têm prazer em fazê-lo quando se está a falar de elogios, comentários positivos ou colocação de fotografias na página da *KLM*. Fazem-no abertamente e de livre e espontânea vontade, de forma a partilhar também

com os seus amigos as suas opiniões acerca daquelas empresas ou serviços.

O lado negativo advém da possibilidade das reclamações terem repercussões na imagem que os clientes têm da empresa. As redes sociais estão baseadas em nós de redes de relação de um-para-um ou de um-para-muitos (Bagó, 2011). Como foi demonstrado, um cliente pode fazer *posts* consecutivos da mesma reclamação, algo que deve ser repensado na política de comunicação das páginas, no entanto cabe à empresa interagir com os clientes no sentido de tentar garantir a satisfação dos mesmos.

5.2.3. Quais as ações que têm maior impacto na criação de buzz, nomeadamente likes, shares e comentários?

Os *posts* publicitários criados pelas empresas foram categorizados como Publicidade com Foto, com Texto, Vídeo e finalmente de Divulgação de uma aplicação do *Facebook*. Destes, a publicidade com foto foi a que obteve maior número de *likes*, *shares* e comentários, principalmente quando o tema do *post* é a aviação. Podemos inferir que *posts* acompanhados por fotografias e com temas da preferência dos clientes, como viagens, o seu bem-estar, segurança ou que utilizem o lado emocional da aviação podem ser publicados sem risco de atrair demasiados *posts* negativos.

Constatou-se que havia tentativa de interação e captação de atenção através da publicação de *posts* publicitários com uma pergunta incorporada no texto, no entanto por ter pouca expressão não constituiu uma categoria por si só, no entanto pelo que foi constatado numa análise feita ao panorama atual, as companhias apostam claramente em textos que incitem à participação dos fãs, utilizando para isso uma pergunta à qual as pessoas se sintam incitadas a responder.

5.2.4. Quais são os impactos, do ponto de vista do observador, da adoção deste canal em termos de gestão do relacionamento com os clientes?

As empresas estudadas optaram por duas abordagens como forma de relacionamento com

os seus clientes, nomeadamente, o apoio ao cliente como serviço adaptado aos *Social Media*, algo de novo, que trás pontos positivos à relação entre as empresas e clientes, podendo os mesmos utilizar este serviço nos seus telemóveis em qualquer lugar, inclusivamente dentro dos aeroportos, sem se deslocarem aos guichés de informação, a outra abordagem foi mais tradicional (se é que se pode usar a palavra tradicional neste contexto), de apenas fazer publicidade, que neste contexto não é publicidade num só sentido, havendo um conjunto de opiniões e interpelações feitas pelos fãs e clientes das empresas.

A adoção deste canal representa uma mais-valia resultante da proximidade que cria entre empresa e clientes, ao permitir eles estejam em contacto com a organização, e por sua vez, possibilita que a empresa esteja em diálogo permanente, podendo sentir o pulsar da satisfação ou insatisfação dos clientes praticamente em tempo real. O contacto direto e personalidade pode gerar confiança, em especial se as resposta forem imediatas.

Ao longo deste estudo percebe-se que os clientes usam este canal como forma de interação para pedidos de informação, elogios, reclamações, colocação de fotografias ou vários tipos de comentários aos *posts* institucionais. De todos eles são os pedidos de informação e os comentários os mais significativos. No entanto, são as reclamações, nomeadamente as insistentes, que mais impacto têm na imagem das empresas. São também os comentários negativos e comentários reclamação que ficam sem resposta, que também podem afetar a imagem das empresas pois as pessoas interagem e esperam resposta num curto espaço de tempo.

Relativamente às duas estratégias observadas pensamos que o serviço ao cliente ameniza mais a disseminação de uma imagem negativa da empresa do que o uso do mural apenas para *posts* da empresa para os fãs, quer pela sensação de comunidade que cria, quer pelo controlo que se consegue obter.

Quando um cliente coloca uma reclamação na secção de comentários num *post* inserido pela empresa, o cliente, vai recebendo *feedback* constante de todos os comentários que vão sendo feitos nesse *post*, quer positivos ou negativo, ou seja, a sua reclamação também vai constar no *feedback* de outras pessoas que comentaram o mesmo *post*, dando amplificação

e disseminação daquela reclamação, quando deveria ser apenas dirigida à empresa.

Já quando uma reclamação é inserida diretamente no mural, o risco de disseminação da informação não é tão grande, apenas os contactos da pessoa que coloca o *post* é que têm acesso à publicação.

Em suma, uma reclamação feita nos comentários de um *post* institucional tem mais repercussão (*buzz*) que uma reclamação escrita diretamente no mural da página da empresa. As empresas devem repensar a sua estratégia de respostas aos clientes insatisfeitos, porque dadas as características das redes sociais, que ligam as pessoas em nós de-um-para um e um-para-muitos, podem estar incentivar mais clientes a reclamar.

Neste sentido é de extrema importância manter um nível de respostas adequado, que amenize ao máximo comentários negativos e reclamações, na secção de comentários das publicações que as empresas fazem, bem como, as campanhas devem ser aperfeiçoadas de forma a não criarem ambiguidades e que possam fazer com que um *post* publicitário obtenha uma resposta direta e simples. É óbvio que ao perguntar opiniões aos clientes, estes expressam-se, daí que o uso de publicidade que ronde a temática da, segurança, bem-estar, qualidade do serviço e que alimente o sonho de viajar, possa obter um bom nível de *buzz* (como foi o casos da BA em que um *post* com 842 *likes*, 72 *shares* e 275 comentários) e pode diminuir o risco relativamente ao número de comentários negativos que se possa obter.

O uso da fotografia nos *posts* e a incitação da comunidade à partilha de conteúdos sobre a aviação, ou mesmo através de concursos de fotografia, poderá alimentar um feedback positivo para a imagem das empresas e um sentido de comunidade.

5.3. Conclusões finais

Os *Social Media* são um conjunto de impressões criadas por consumidores, normalmente informados por experiências relevantes, que são arquivadas ou partilhadas na rede para acesso fácil a outros consumidores (Blackshaw, 2006). Segundo Dury (2008) os profissionais do marketing devem aproveitar os *Social Media* para construir uma relação e

um diálogo com uma audiência, tendo sempre em atenção que a mensagem pode ser alterada pela troca de percepções e ideias entre os participantes.

As cinco empresas selecionadas para este estudo estão de certa forma a seguir os conselhos destes autores no relacionamento com os seus clientes através das suas páginas do *Facebook*. Apesar de optarem por duas estratégias diferentes a *American Airlines*, a *British Airways*, a *Delta Airlines*, a *KLM* e a *TAP* estão a construir uma relação de diálogo e interação com os seus fãs. De modo geral, defendem-se da possibilidade da mensagem poder ser alterada através da monitorização e resposta ao que vai sendo dito nas suas páginas. Sendo apenas a *American Airlines* a distanciar-se das suas semelhantes por ter obtido aproximadamente 44% de reclamações nos comentários aos seus *posts*, o que é extremamente negativo. Esta empresa no final de 2011 passou por um processo de declaração de bancarrota que talvez possa ser a razão do descontentamento dos clientes.

As empresas devem trazer e internalizar a sensibilidade dos clientes. Os consumidores tornaram-se cocriadores e não estão dispostos a aceitar as experiências de forma passiva, como sendo algo apenas fabricado e oferecido pelas empresas. Querem fazer parte da criação, desenhar a experiência (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Nas páginas do *Facebook* das empresas estudadas constatou-se que os clientes as usavam como serviço de apoio ao cliente, algo que, no caso da *TAP* surgiu por vontade dos clientes e a empresa simplesmente teve que os seguir, adaptando-se às suas necessidades. Os fãs usam as páginas para elogiar, fazer sugestões às empresas e conseqüentemente para reclamar. Querem participar, partilhar e interagir. De um modo geral as empresas respondem, mas não se consegue apurar se internalizam ou não as sugestões dadas pelos clientes, ou seja, se usam essas informações para aperfeiçoamento do apoio a cliente ou desenvolvimento de novos serviços.

Constatou-se que apenas no caso da *KLM* havia um número muito significativo de fotografias que eram colocadas por clientes e fãs, algo que demonstra o prazer em partilhar fotografias das suas viagens, sendo esta a única empresa que o permite fazer. A mesma empresa criou uma aplicação inovadora que permite que os seus clientes vejam o perfil das pessoas que se vão sentar ao seu lado e ao mesmo tempo escolher o lugar onde se querem

sentar. Opções deste tipo podem fazer manchete de notícias por todo o mundo⁶³, o que pode trazer, para além do benefício direto, a vantagem de ganhar notoriedade de forma indireta.

5.4. Recomendações estratégicas para a gestão

Seguindo as recomendações de Eikelman *et al.* (2008), os profissionais do marketing devem tentar relacionar-se com os consumidores através das Redes Sociais no sentido de tentar influenciar os conteúdos, devendo compreender o que são, quais as potencialidades que têm como ferramenta de relacionamento com o cliente.

As empresas devem tentar perceber quais são os clientes mais ativos na sua rede e usá-los como forma de amplificar o *worth-of-mouth* positivo, seja através de publicidade, concursos, ou simplesmente deixa-los participar abertamente no mural da empresa, mas primeiro auscultando o que está a ser dito e como está ser utilizado por parte de quem tem a maior poder, o utilizador.

O uso do *Facebook* como ferramenta de relacionamento com o cliente deve ser usado tendo a total perceção de que não pode ser deixada ao acaso, tendo que ser constantemente monitorizada, principalmente para o caso das companhias aéreas que detêm centenas de milhar de subscrições nas suas páginas, e percebendo que os clientes vão reclamar e utilizar os meios disponíveis nesse canal para chamar atenção da empresa e dos outros utilizadores para os seus problemas, podendo mesmo usar outros canais como o *Youtube*, como foi o caso do cantor Dave Carroll.

Ter uma página no canal de *Facebook* obriga a ter regras e estas devem ser cumpridas por parte dos clientes e da empresa, no entanto não se deve cair em regras demasiado apertadas que não deixem a livre fruição da informação para a empresa, quer entre utilizadores. A empresa deve motivar ao máximo a interação e partilha de informação, já desta forma poderá mais facilmente controlar e influenciar positivamente o que vai sendo dito.

⁶³ São exemplo de notícias: www.thesun.co.uk/sol/homepage/news/4159895/KLM-fliers-pick-seat-neighbours-by-using-new-Facebook-app.html; www.metro.co.uk/news/world/884961-klm-airline-to-offer-meet-and-seat-facebook-app-to-passengers; www.springwise.com/transportation/airlines-facebook-app-lets-passengers-choose-seats-friends/; www.pcmag.com/article2/0,2817,2397701,00.asp.

Desde o momento da recolha dos dados referentes à *TAP*, houve um aumento aproximadamente 70% de crescimento do número de subscrições na página do *Facebook*, passando de 190.000⁶⁴ para 272.700⁶⁵ *likes*, correspondendo consequentemente ao aumento de nós, já que cada utilizador agrega em si mesmo uma rede de contactos.

Dado este enorme crescimento no número de subscrições nas páginas das empresas, no futuro, as companhias devem encarar o uso das redes sociais como algo que tem que passar a constituir uma definição estratégica, englobada na estratégia geral da empresa. Terão que pensar em como, qual a forma e postura que devem adotar nas redes sociais. Para tal terão que ter pessoal especializado, equipas de colaboradores que consigam ter capacidade de resposta, em tempo célere. Devem também munir-se dos instrumentos para conseguirem interagir de forma personalizada, usando novas ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) capazes de se interligarem com as redes sociais, como por exemplo os CRM da Sugar⁶⁶ e da SAP⁶⁷, ferramentas estas que permitem a personalização das interações e agregar melhor a informação referente a cada cliente.

Com o desenvolvimento das tecnologias que permitem cada vez maior velocidade da internet, aleado às tecnologias móveis e à comodidade que oferecem, os consumidores do futuro serão ainda mais exigentes exigindo canais de informação abertos para comunicarem com e sobre as marcas, produtos, serviços e empresas. Estas devem fazer todos os possíveis para internalizar os seus contributos.

Estes fatores fazem com que se deva investigar melhor estas áreas, sendo este um dos primeiros estudos a serem realizados no âmbito das companhias aéreas, de forma a termos dados científicos desta nova realidade, mas muito está ainda por ser feito. Uma certeza nos deixa, as empresas devem estar onde estão os consumidores e estes passam grande parte do seu tempo nos *Social Media*.

Mediante tamanhas necessidades, é prevista a procura de pessoas qualificadas e com as

⁶⁴ Recuperado de www.facebook.com/TAPPortugal em 19 de Março de 2012

⁶⁵ Recuperado de www.facebook.com/TAPPortugal/likes em 14 de Novembro de 2012

⁶⁶ Recuperado de developers.sugarcrm.com/wordpress/2011/03/25/integrating-facebook-with-sugarcrm-how-to-setup-a-facebook-cloud-connector/ em 14 de Novembro de 2012

⁶⁷ Recuperado de scn.sap.com/community/crm/blog/2012/07/17/social-sap-crm--what-difference-does-a-year-make em 14 de Novembro de 2012

competências adequadas às exigências de empresas e clientes, prevendo-se também grandes oportunidades de negócio em produtos e serviços relacionados com esta nova realidade, por exemplo em *outsourcing*. Há que estar alerta e tirar partido desta realidade no sentido de aumentar sinergias de trabalho à distância com pessoas e empresas a partilharem ideias e a trabalhar em conjunto.

5.5. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras investigações

Este é um estudo inovador e ambicioso que se revelou complexo e moroso, em termos de análise dos dados. Apesar do acesso facilitado ao *Facebook* para retirar os dados, foi bastante moroso efetuar todo o tratamento estatístico deste estudo qualitativo, pelo que se verifica algum desfasamento temporal, nomeadamente, a alteração de algumas particularidades das páginas do *site*, mais concretamente a mudança do Mural do *Facebook* para o *Timeline*. Não obstante, o objetivo principal do estudo está cumprido, o que certamente servirá como uma excelente orientação para situações similares ou como ponto de partida para estudos mais amplos ou profundos.

Este estudo contribui para o aperfeiçoamento da visão de que os *Social Media* devem ser usados como ferramenta de relacionamento. No entanto, a extrapolação para outras áreas de negócio tem que ser acompanhadas de uma adaptação a novas realidades.

Nesta dissertação o espaço temporal estudado foi de oito dias seguidos no mês de Janeiro de 2012. Para estudos futuros seria interessante comparar leituras de vários espaços temporais retirados de vários meses do ano para haver um melhor entendimento, termo de comparação e se perceber a evolução dos dados a analisar.

Poderiam ser feitos estudos quantitativos que transmitam a perceção dos clientes e das empresas relativamente ao uso dos *Social Media* como ferramenta de relacionamento.

Conjuntamente pode ser adicionada a investigação de outros canais de *Social Media*, nomeadamente, a interligação do *Facebook* com o *Youtube* e com o *Twitter*.

6. Bibliografia

- Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York: Hyperion.
- Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and Word-of-Mouth. *Journal of Service Research*, 1, 5-17.
- Aranha, A., & Gonçalves, F. (2007). *Métodos de Análise de Conteúdo*. UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Bacelar, S. M. (1999). *Amostragem nas ciências sociais*. Porto: Faculdade de Economia - Universidade do Porto.
- Bagó, P. (2011). Social Customer Relationship Management. *Global Journal of Enterprise Information System*, 3(3), 35-46.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bergeron, J., Ricard, L., & Perrien, J. (2003). Les déterminants de la fiabilité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 107-120.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the power of the oh-so-social web. *Sloan Management Review*, 49(3), 36-42.
- Berry, L. (2000). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, in . In J. Sheth, & A. Parvatiyar, *Handbook of Relationship Marketing*, . Sage Publications.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services—Growing Interest. *Emerging Perspectives Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.

- Blackshaw, P. (2006). *The consumer-generated surveillance culture*. Obtido em 29 de 02 de 2012, de [www.clickz.com: http://www.clickz.com/showPage.html?page=3576076](http://www.clickz.com/showPage.html?page=3576076)
- Blackshaw, P., & Nazzaro, M. (2006). *Consumer-generated media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the web-fortified consumer*. New York: Nielsen BuzzMetrics.
- Boles, J., Barksdale, H. J., & Johnson, J. (1997). Business relationships: An examination of the effects of buyer-salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12, 248-258.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network websites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Bryce, H. J. (2007). The Public's Trust in Nonprofit Organizations: The Role of Relationship Marketing and Management. *California Management Review*, 49(4).
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet—the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 209- 623.
- Buttle, F. (1998). Word of Mouth: Understanding and Managing Referral Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 241-254.
- Carrera, F. (2009). *Networking – Guia de Sobrevivência Profissional*. Edições Sílabo.
- Carvalho, E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Escolar Editora.
- Chatterjee, P. (2001). Online reviews: do consumers use them? . *Association for Consumer Research*, 129–134.
- Chisnall, P. (. (2001). *Marketing Research 6ª Ed*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Constantinides, E., & Fountain, J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and Marketing Issues. *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. . Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches 3ª Ed.* Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Crocker, K. (1986). The influence of the amount and type of information on individuals' perception of legal services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 18-27.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 9, 274 – 277.
- Eikelman, S., Hajj, J., & Peterson, M. (2008). Web 2.0: Profiting form the threat,. *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, Vo.l 9, No. 3, pp. 293-295.
- Eikelman, S., Hajj, J., & Peterson, M. (2008). Web 2.0: Profiting form the threat,. *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, Vo.l 9, No. 3, pp. 293-295.
- Ellison, N., Steinfield, C., & Lampe, C. (2007). *Journal of Computer-Mediated Communication*, 1143-1168.
- Facebook. (2012). *Facebook*. Obtido em 10 de Novembro de 2012, de Facebook: newsroom.fb.com/
- Fama, E. F. (1970). Efficient capital markets: A review of theory and empirical work. *Journal of Finance* 25(2), 383-417.
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (1991). *A case for case study*. Chapel hill, NC: University of North Carolina Press.
- Flick, U. (2002). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Monitor.
- Fortin, M.-F. (2003). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização* (3ª Edição ed ed.). Décarie Éditeur.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Govers, R., & Go, F. (2006). e-Marketing, Past and Present: Some ideas for future research agendas. *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*

- Proceedings of the International Conference in Lausanne, Switzerland, 2006* (pp. 475-486). Springer Vienna.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gross, R., & Acquisti, A. (2005). Information revelation and privacy in online social networks. *WPES'05*. Virginia.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201-210.
- Hartline, M., & Jones, K. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35, 207-215.
- Horrigan, J. B. (2006). *Home Broadband Adoption 2006*. Pew Internet & American Life Project . Washington: Pew Internet & American Life Project .
- Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K., & Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(11), 2169-2188.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, 59-68.
- Kim, A., & Ko, E. (2010). Impacts of luxury fashion brand's social media marketing on customer relationship and purchase intention. *Journal of Global Fashion Marketing*, 1, N° 3 , 164-171.
- Kim, A., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65, 1480-1486.
- Klein, L. (1998). Evaluating the potential of interactive media through a new lens: search versus experience goods. *Journal of Business Research* 41 (3), 195–203. *Journal of Business Research*, 41, 195–203.
- Kohn, L. T. (1997). Methods in Case Study Analysis. *Technical Publication No.*, 2.

- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotler, P., & Bloom, P. N. (1990). *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Edições Atlas.
- Kozinets, R. (1999). E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17, 252-264.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Larossa, R. (2005). Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. *Journal of Marriage and Family*, 67, 837-857.
- Leary, B. (2012). *The Social Customer Engagement Index 2012: Results, Analysis and Perspectives*. Obtido em 5 de 11 de 2012, de socialmediatoday: <http://socialmediatoday.com/social-customer-engagement-index-2012>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Madden, M., & Lenhart, A. (2005). *Teen Content Creators and Consumers*. Washington: Pew Internet & American Life Project .
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 357-365.
- Marchall, C., & Rossman, G. B. (1999). *Desingning Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Martin, P. Y., & A., T. B. (1986). Grounded Theory ans Organizational Research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22:2, 141-157.
- Matos, C. A., & Rossi, C. A. (2008). Word-of-Mouth Communications in Marketing: a Meta-analytic Review of the Antecedents and Moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 578-596.

- Matrix, S. (2002). The Age of Access: Commodifying Cultural Experiences in the Infotech Society (Book Review). . *The Journal of Literacy and Technology* 2 (1).
- Mayfield, A. (08 de 2008). *www.icrossing.co.uk*. Obtido em 12 de 03 de 2012, de *www.icrossing.co.uk*:
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cts=1331561888742&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icrossing.co.uk%2Ffileadmin%2Fuploads%2FeBooks%2FWhat_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf&ei=lwVeT5yZHpKt8QPJn8DcDg&usg=AFQjCNHDVGh2cvWmvRD
- McKinsey, Q. (3 de 2007). *How businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey*. Obtido em 18 de 11 de 2011, de *www.mckinseyquarterly.com*:
http://www.mckinseyquarterly.com/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913
- McKinsey, Q. (7 de 2008). *Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results*. Obtido em 18 de 11 de 2011, de *www.mckinseyquarterly.com*:
http://www.mckinseyquarterly.com/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_Survey_2174
- Mckinsey, Q. (9 de 2009). *How companies are benefiting from Web 2.0: McKinsey Global Survey Results*. Obtido em 18 de 11 de 2011, de *www.mckinseyquarterly.com*:
http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_are_benefiting_from_Web_20_McKinsey_Global_Survey_Results_2432
- Miles, I. (2003). Services innovation. Coming of age in the knowledge-based economy. *International Journal of Innovation Management* , 04, 371.
- Muniz, A. M., & O’Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412—432.
- Murray, K. (1991). A test of service marketing theory: consumer information acquisition. *Journal of Marketing*, 55, 10-15.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in informations Systems. *MISQ Discovery* .

- Nasaw, D. (23 de julho de 2009). *The Guardian*. Obtido em 7 de Novembro de 2012, de The Guardian: <http://www.guardian.co.uk/world/2009/jul/23/united-airlines-guitar-dave-carroll>
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78, 311-329.
- O'Reilly, T. (30 de 09 de 2005). *oreilly.com*. Obtido em 10 de 11 de 2010, de www.oreilly.com: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- OCDE. (2007). *Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking*. Paris: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento económicos.
- Orlikowski, W., & Baroudi, J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, 1-28.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Pardal, L., & Correia, E. (2005). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Patterson, A. (2012). Social-networkers of the world, unite and take over: A meta-introspective perspective on the Facebook brand. *Journal of Business Research*, 65, 527–534.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods 2ª Ed.* Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97–105.
- Pitt, L., & Berthon, P. (2010). Just when you thought it was safe to go back into the Web: Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers. *Business Horizons*, 54, 181-183.

- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 78 (1), 79-87.
- Qualman, E. (2009). *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ramsay, M. (2010). Social media etiquette: A guide and checklist to the benefits and perils of social marketing. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 17, 257–261.
- Richins, M. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study. *Journal of Marketing*, 47, 68-78.
- Rifkin, J. (2000). *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-For Experience*. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam.
- Safko, L., & Brake, D. (2009). *The Social Media Bible*. New Jersey: Wiley.
- Seaman, C. H. (1988). *Research Methods: Principles, practice, and theory for nursing*. Norwalk: Appleton and Lange.
- Shaik, N., & Ritter, S. (2011). Social Media Based Relationship Marketing. *Marketing Online Education Programs: Frameworks for Promotion and Communication*, 119-139.
- Shapiro, C., & Varian, H. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1992). Toward a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*, 1, 71-87.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stone, M., Woodcock, N., & Machthynger, L. (2001). *CRM – Marketing de relacionamento com o cliente*. São Paulo: Futura. São Paulo: Futura.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnica e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed.
- Stutzman, F. O. (2006). An evaluation of identity-sharing behavior in social network communities. *DMAa and IMS Code Conference*. Oxford, Ohio.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital*. Mc Graw Hill.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós Basica.
- Thomke, S., & Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review* 80 (4), 74-81.
- Urban, j. (2003). Customer advocacy: Is it for you? *MIT Sloan School of Management* , *Center for E-Business, Paper 175*.
- Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K. F. (2009). Is There Social Capital in a Social Network Site?: Facebook Use and College Students Life Satisfaction, Trust, and Participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 875-901.
- Walker, D. (1991). *O cliente em primeiro lugar. O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas*. São Paulo: Makron Books.
- Werthner, H., & Klein, S. (2005). ICT-enabled innovation in travel and tourism. In B. Walder, K. Weiermair, & A. Pérez, *Innovation and product development in tourism* (pp. 71-84). Berlin.
- Westbrook, R. A. (1987). Product-Consumption Based Affective Responses and Post Purchase Processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.
- widestat.com. (29 de 02 de 2012). *macrumors.com*. Obtido em 29 de 02 de 2012, de widestat.com: <http://widestat.com/macrumors.com>
- Winchester, N. (01 de 08 de 2008). *What is social media*. Obtido em 09 de 03 de 2012, de www.icrossing.co.uk/ebooks:
www.icrossing.co.uk/.../eBooks/What_is_Social_Media

- Worldwide, D. (2008). *The impact of social media on purchasing behavior. Engaging Consumers*. (D. Worldwide, Ed.) Obtido em 31 de 10 de 2012, de www.deiworldwide.com: www.deiworldwide.com/files/DEIStudy-Engaging%20ConsumersOnline-Summary.pdf
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2009). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31, 179-188.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª edição ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Youtube. (2012). *Youtube*. Obtido em 10 de Novembro de 2012, de http://www.youtube.com/t/press_statistics
- Zaltman, G. (2002). Hidden Minds: When it comes to mining customer's views, we've only scratched the surface. *Harvard Business Review* 80 (6), 26-27.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasurama, A. (s.d.). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, 1988.
- Zhanga, Z., Yea, Q., Lawb, R., & Li, Y. (2010). The impact of e-word-of-mouth on the online popularity of restaurants: A. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 694–700.


7. Anexos

7.1 Anexo 1 – Páginas do Facebook das cinco empresas estudadas

American Airlines

http://www.facebook.com/aa

Search



American Airlines


Airline · Fort Worth, Texas

Wall **American Airlines** · Everyone (Most Recent)

Share: **Post** Photo Link Video


Write something...

American Airlines
We are launching a fare sale on routes to Asia with JAPAN AIRLINES! Beijing's Forbidden City? Shanghai's Jing An Temple? Tokyo's Shinjuku? Tell us below which Asian attractions you're itching to explore. <http://bit.ly/ASIASALE>



Like · Comment · Share · 13 hours ago ·
118 people like this.
View all 45 comments 16 shares
Write a comment...

American Airlines
It's a new year, and AA is here to inspire you to travel! Stay tuned over the next few weeks for offers, ideas and suggestions on making 2012 truly memorable. www.aa.com



Airline Tickets and Airline Reservations from American Airlines | AA.com
www.aa.com
At American Airlines you'll find great travel deals, discount flight tickets, and AAdvantage bonus airline mile offers.

Like · Comment · Share · January 11 at 4:02pm ·
173 people like this.
11 shares

Latoya Williams i think i may have to sue aa...
January 11 at 4:05pm · Like

Andi Scott From a colleague on the other side of the pond... I look forward to flying with you again in 2012! I had great flights with you this year...
January 11 at 4:05pm · Like · 3

Zulkarneyn Taha Sarsu ;))
January 11 at 4:06pm · Like

Wall
Info
Friend Activity
Book a Flight
AA Travel Tips
Wi-Fi on AA
Photos
Notes
YouTube
MORE

About
www.aa.com
248,487 like this
2,378 talking about this
273 were here

Likes See All
AAdvantage
American Airlines Admirals Club
American Airlines en español
American Airlines Japan
American Airlines

1 de 13

17-01-2012 12:22

Search



CLICK 'OUR PROMISE' BELOW

- Wall
- Info
- Friend Activity
- Our Promise
- Win with us
- Perfect Days
- Height Cuisine
- Flying Start
- House Rules
- MORE

About
 Welcome to the official British Airways page. We're unable to answer any sp...
[More](#)

192,737

like this

7,874

talking about this

Likes [See All](#)

- Iberia Líneas Aéreas
- London 2012
- A Fair Tax on Flying
- Twinings Tea UK
- Dreamflight

British Airways

Travel/Leisure

Wall



British Airways

From San Francisco to Berlin, London to Mumbai, what's your perfect day?

Share your favourite places to visit and things to do here: <http://t.co/bVIhTRN>



Like · Comment · Share · Wednesday at 4:18pm ·

151 people like this.

[View all 71 comments](#)

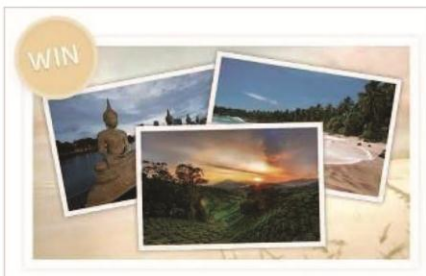
[1 share](#)



British Airways

We're partnering with [Twinings Tea UK](#) to bring you a great cup of tea on board and in our lounges. To celebrate, Twinings are offering a fantastic holiday of a lifetime - a 7 day trip to Sri Lanka including a visit to a working tea estate courtesy of Twinings and British Airways.

Enter on Facebook here <http://on.fb.me/zZwc5n>



Like · Comment · Share · January 16 at 12:10pm ·

231 people like this.

25 shares



Katherine Wu Love to try some day.. ♥
January 16 at 12:12pm · Like · 1



Geobra Geoff I think I can spare a few minutes for my twin... although it is not a good idea for him to

Search JohnSuper James Find Friends Home



Delta
Travel/Leisure

[Create a Page](#)

Wall

Info

Friend Activity

- Ideas In Flight
- Delta Assist
- Delta Away We Go
- Ticket Counter™

Photos

Videos

Events

282,972
like this

3,169
talking about this

Likes See All

- Capital One Canada
- United We Serve
- Food Network New York City Wine and Food
- Delta Air Transport Heritage Museum,
- The Breast Cancer Research Foundation

Create a Page

Get Updates via RSS

Unlike

Report Page

Share

Delta · Everyone (Most Recent)

Share: [Post](#) [Photo](#) [Link](#) [Video](#)

Write something...

 **Delta** asked: What's your favorite thing about Italy?

- Delicious food!
- History & artwork of course!
- Nightlife is the best!

Follow · Ask Friends · 18 · 17 hours ago ·

 **Delta**
Here at Delta Martin Luther King, Jr. Day is a day on, not a day off! Check out how 200+ employees and members of the community spent their day giving back!



Delta Celebrates MLK - A Day On, Not A Day Off
www.youtube.com

Like · Comment · Share · Monday at 10:06pm ·

282 people like this.

View all 26 comments 29 shares

Write a comment...

 **Delta**
Already enjoy SkyPriority when you fly with Delta? Now when you fly with any of our SkyTeam partners you will be able to enjoy the same service! Click on the link to read all the details.



Enjoy Sky Priority With Delta SkyTeam Partners!
www.skyteam.com

Like · Comment · Share · January 12 at 7:46pm ·

227 people like this.

View all 41 comments 1 share

Write a comment...

 **Delta**
Now this is a story worth reading! We know travel isn't always perfect, but here's a great example of how our employees are trying to make it better every day. Enjoy!



On The GOP Trail, The Serendipity Of A Lost Wallet :
www.npr.org

Like · Comment · Share · January 11 at 9:13pm ·

186 people like this.

23 shares

-  **Carlton Swaggarefic Morris** hw can i get a job here? where can i send an application?... as a cabin crew...
January 11 at 9:18pm · Like
-  **Dave Dookeeram** Last year a stranger who found my stolen laptop bag abandoned in a parking lot called Delta and provided my skymls tag number. Delta looked me up and called me immediately. Without that agent, I would not have gotten my bag back. All the valuables were gone, but I'll never forget the service Delta provided that day. Great story about the NPR journalist!
January 11 at 9:19pm · Like · 7

You and Delta

KLM

People You May Know See All

-  **Sérgio Gonçalves**
Add Friend
-  **Fernando Guarda**
Add Friend

Chat (Offline)

Search



Wall

Info

Friend Activity

KLM holiday cards

KLM Passport

KLM Worldwide

Bright Ideas

iFly Magazine

Welcome

MORE

829,756

like this

84,049

talking about this

Likes

See All



Air France



Alitalia



KLM South Africa



Delta

KLM

Travel/Leisure

Wall

KLM · Everyone (Most Recent)

Share: [Post](#) [Photo](#) [Link](#) [Video](#)

Write something...



Marit Solberg Rustad

Flight KL0765 from Aruba to Amsterdam has 1 stop. Where is the stop? And will KLM start with the Boeing 747-400 again from Aruba to Amsterdam again? Insel Air with a handful seats to Curacao is a bit annoying.

Like · Comment · 58 minutes ago



Violeta Ciorita

Can somebody place a photo of a full moon taking from an airplane? Is great to see the full moon when you fly so high.

Like · Comment · 59 minutes ago



Bas Griffioen

MD-11 land at Schiphol.



Like · Comment · about an hour ago

Sara Caselli likes this.

Write a comment...



Sanie Schouwenduiveland


Ik snap niet hoe je een aparte maaltijd kan bestellen voor mijn reis naar curacao over drie weken. graag antwoord hierover bij voorbaat dank

Like · Comment · about an hour ago



Ana Maria Carnauba

First metting with KLM, to my dreamed Amsterdam, was unforgettable.. can't wait to fly again!!!



TAP PORTUGAL
de braços abertos
with arms wide open


TAP PORTUGAL

Travel/Leisure

Wall
TAP PORTUGAL · Everyone (Most Recent)

Share:
Post
Photo
Link
Video

Write something...




A STAR ALLIANCE MEMBER

- Wall
- Info
- Friend Activity
- Contact
- TAP
- Victoria
- Book Now
- Web Check-in
- Passatempo/Competition
- MORE

TAP PORTUGAL

Even under a blanket of snow, Prague warms the heart and soul in the winter. Please believe us... but bring your gloves and scarf anyway :). Departures from Lisbon for 100€ (one way). <http://bit.ly/TAP-Prague>



Like · Comment · Share · about an hour ago ·

6 people like this.

Write a comment...

Sarah Igreja

Boa noite, queria saber se é possível escolher a poltrona, após a reserva.

Like · Comment · 8 hours ago ·

TAP PORTUGAL Olá Sarah,

Se a tarifa adquirida permitir a pré-marcação dos seus lugares, poderá reserva antecipadamente os seus lugares. Para que possamos verificar essa possibilidade, solicitamos que nos indique qual o seu número de bilhete, bem como a ...

See More

3 hours ago · Like

Write a comment...

João Gonçalves

Olá boa noite, gostaria de saber se posso levar como bagagem de mão uma mala mais uma mochila com o computador portátil à parte ou se tem que ir tudo na mala de mão. Obrigado

Like · Comment · 11 hours ago ·

TAP PORTUGAL Olá João,

Poderá transportar a sua bagagem de mão e o seu computador portátil desde que o peso de ambos não exceda o peso limite de 8kg.

3 hours ago · Like

About

PERFIL OFICIAL / OFFICIAL PROFILE

172,871

like this

3,449

talking about this

Likes

TAP Brasil

Create a Page

Get Updates via RSS

Unlike

7.2 Anexo 2 – Guião da entrevista à Head of Communication & Brand Management da TAP

1. Quando começaram a usar os *Social Media* e porquê?
2. Constatei que utilizam o *Twitter*, *Youtube* e *Facebook*. A estratégia de comunicação é semelhante nos vários canais?
 - 2.1. Porquê os três? Tencionam aumentar o número de canais?
 - 2.2. As Políticas de comunicação estão centralizadas?
3. Que estratégias adotaram na implementação destas ferramentas de relacionamento ou canais de comunicação?
4. Qual o processo interno relacionado com os *Social Media*?
 - 4.1. Quantos colaboradores?
 - 4.2. Quem responde?
 - 4.3. Existe subcontratação?
 - 4.4. Como é feita a seleção dos temas para publicidade no Mural?
5. Em termos de CRM e ferramentas de Marketing Relacional, quais utilizam?
 - 5.1. Estão integradas com os *Social Media*?
 - 5.2. Fazem análise dos dados provenientes dos *Social Media*?
 - 5.3. Utilizam essas estatísticas para ajuda na tomada de decisão estratégica?
 - 5.4. Sentem alteração do comportamento do cliente desde a utilização dos *Social Media*?
6. Dados que tinha disponíveis à data da entrevista, sabia que:
 - 6.1. Sabia que respondem a 100% dos pedidos de informação?
 - 6.2. 33% dos pedidos de informação estão relacionados com reservas, check in?
 - 6.3. 20% estão relacionados com bagagem?
 - 6.4. 12% com mlhas?
 - 6.5. Reclamações:

- 6.5.1. 12% são insistentes? Como reagem a isso?
- 6.5.2. 12% estão relacionadas com reservas, *check-in*?
- 6.5.3. 6% referem-se ao apoio a cliente em São Paulo?

7. Relativamente ao futuro, para onde caminhamos?

- 7.1. Será que as pessoas estão cada vez mais a interagir por esta via?
- 7.2. Será que vai haver capacidade de resposta?
- 7.3. Haverá necessidade de maior interligação entre portal da TAP e as Redes Sociais?

7.3 Anexo 3 – CD contendo os dados retirados do *Facebook*