

## Uma perspectiva de mudança nas relações empresa X cliente: um estudo no Youtube no auxílio ao consumidor

**Pedro Henrique Ferreira Portugal**

Universidade Federal Fluminense

contato@pedroportugal.com.br

**Eduardo Picanço Cruz**

Universidade Federal Fluminense

epicanco@vm.uff.br

### RESUMO

*O presente estudo busca analisar a eficiência do site Youtube como local onde os clientes possam destacar suas impressões acerca de um produto ou serviço oferecido pelas empresas. No caso particular será apresentado a questão envolvendo o músico Dave Carroll e sua relação com a United Airlines. Dave teve seu instrumento de trabalho avariado por um dos funcionários da empresa. Ao reclamar, percebeu que a United não se mostrou interessada no caso, dessa forma Dave usou o Youtube de forma inovadora. Criou uma canção sobre o acontecimento e ganhou muito mais do que esperava. A primeira parte do trabalho consiste no embasamento teórico necessário para o estudo, com a apresentação dos conceitos básicos de marketing, Youtube e comunicação viral. Em seguida é apresentado o caso de Carrol e o resultado da pesquisa que envolveu a repercussão da questão*

*Palavras-Chave: Marketing; Comunicação viral; Youtube.*

### 1. INTRODUÇÃO:

A discussão sobre qualidade no atendimento ao consumidor, pós venda e manutenção das relações comerciais tem sido objeto de estudo há muito tempo. Infelizmente, na prática organizacional, esses conceitos pesquisados na academia, têm sido esquecido por algumas empresas, cabendo a justiça resolver as pendências entre as partes. O fato é que os prazos de tramitação de processos judiciais nem sempre ajudam o consumidor e, quando chega a data das audiências, a questão já foi resolvida e o efeito pedagógico da justiça muitas vezes não é exercido. O estudo em desenvolvimento faz parte de um projeto maior que quer entender quais as funcionalidades do site Youtube, em particular, a pesquisa descreve o caso de Dave Carrol e como o referido site foi fundamental para sua empreitada.

### 2. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Segundo a American Marketing Association (A.M.A.) o marketing vai além das relações de troca, ele envolve a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, buscando administrar relacionamentos com eles, ou seja, além da troca em si o foco está na manutenção de relacionamentos duradouros (DARROCH et al., 2004). Além disso, este conceito explicita a necessidade da organização de lidar com diversos públicos de interesse, como fornecedores, vendedores, órgãos do governo e funcionários, e clientes.

Para Robert Hass (1978), o marketing é um o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produtos e serviços, e a criação e respectiva expansão da demanda para esses.

O British Chartered Institute of Marketing (Middleton, 2002) define marketing como “o processo de gerenciamento responsável por identificar, antecipar e satisfazer às exigências

dos clientes, de forma lucrativa, a fim de atender aos objetivos organizacionais”. Segundo esse conceito, o marketing é o processo administrativo de identificação e satisfação das necessidades dos consumidores, de maneira a satisfazer também os objetivos das organizações.

Seguindo essa linha, Churchill (2000, p. 4) afirma: “marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”.

De acordo com Philip Kotler e Gary Armstrong (2003), os dois principais objetivos do Marketing são atrair novos clientes, sempre prometendo algo de valor, seja um desconto, brinde ou serviço diferenciado; e manter os clientes atuais através da satisfação de suas necessidades.

No entanto, o conceito de Marketing pode ser mal compreendido. Muitas pessoas associam o marketing à “enganação”, acham que é uma forma de fazer com que pessoas comprem o que não precisam com o dinheiro que elas não têm. Ou acham que Marketing significa apenas tomar decisões para satisfazer os desejos dos Clientes ou criar esses desejos neles, para vender os produtos de qualquer maneira, mesmo que as pessoas não o queiram. Na verdade, Marketing é um estudo baseado em diversas ciências (Sociologia, Psicologia, Matemática, Antropologia, Estatística, Filosofia, dentre outras).

A tradução de marketing para o português é mercadologia, muito embora os dicionários já disponibilizem o vocábulo marketing. A tradução com a terminação “logia”, reforça a idéia de que corresponde a um campo de estudos. O Marketing enquanto ciência tem o objetivo de conhecer o comportamento de pessoas e, a partir disso, tomar ações sobre elas, para satisfazer necessidades e desejos de cada um.

Marketing também não é sinônimo nem necessariamente parte da administração. As diretrizes administrativas de uma empresa podem e deveriam ser diretrizes de marketing. Isto é: Uma administração estratégica voltada para o cliente e as demandas de mercado. Marketing também não é sinônimo de vendas ou vendedor. Mesmo porque o ideal de um planejamento de marketing é criar um produto que venda por si mesmo. Reduzindo assim a necessidade de gastos excessivos com uma grande equipe de vendas.

Para Kotler e Keller (2006), uma administração de marketing bem sucedida envolve o processo de criar, entregar e comunicar valor para os clientes. Toda estratégia de marketing necessita definir basicamente quatro variáveis, conhecidas como composto ou mix de marketing.

Trata-se do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. Através do composto de marketing, as empresas procuram administrar suas estratégias e táticas para que a resposta do consumidor seja a esperada por eles (KOTLER E ARMSTRONG, 2003). O composto é dividido em quatro áreas primárias do processo decisório associado ao marketing, conhecidas como os “4 P’s”: Produto, Preço, Praça (ou Ponto de venda), e Promoção (Comunicação).

Proposto por E. Jerome McCarthy em 1960, o modelo dos 4 P’s expressa o seguinte raciocínio: As empresas produzem um determinado produto, este é alvo de uma promoção, que tem por objetivo comunicar, informar o consumidor sua disponibilidade em uma dada praça (ponto de venda, distribuição), a um determinado preço. (CHURCHILL E PETER, 2000)

Toda organização deve desenvolver um mix de marketing. Juntos, esses quatro fatores devem satisfazer às necessidades de mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização.

Segundo KOTLER E ARMISTRONG (2003), O composto de marketing é “um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.”

CHURCHILL E GILBERT (2000) questionam os quatro P's pelo o fato de que a maneira como o vendedor vê o produto pode não ser a mesma do comprador e para esta questão pode-se implantar os quatro C's : Cliente (tudo que se refere ao produto em si, como características), Custo (políticas de preço, desconto formas de pagamento), Conveniência (tarefas necessárias para apresentar o produto ao consumidor da melhor forma) e Comunicação (tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço, promoção de vendas, publicidade, força de vendas, marketing direto, etc.).

## 2.1. YOUTUBE

YouTube é um website que permite aos seus usuários o compartilhamento de vídeos em formato digital. Fundado em 2005, rapidamente se tornou uma febre entre os usuários da rede, por permitir aos mesmos adicionarem vídeos sobre fatos registrados de suas vidas ou sobre seus gostos, e compartilhá-los com os demais usuários. O site utiliza o formato Flash Player para disponibilizar o conteúdo, permitindo que os usuários assistam aos vídeos sem a necessidade de realizar o download dos mesmos. É o mais site mais popular do gênero, com mais de 50% do mercado global em 2006. No Brasil, certamente essa porcentagem é bem maior.

O YouTube foi considerado pela revista norte-americana Time em novembro de 2006 como a melhor invenção do ano por “criar uma nova forma para milhões de pessoas se entreterem, se educarem e se chocarem de uma maneira como nunca foi vista” (G1, Nov. 2006).

Algumas características do conteúdo disponibilizado pelo site:

- sobre os vídeos: os usuários têm a opção de assistir aos vídeos em tela cheia ou no modo janela, podendo intercalar entre os dois modos durante a exibição sem a necessidade de novo carregamento. Os vídeos adicionados pelos usuários têm tempo limite de 10 minutos e tamanho limite de 1 GB. No lançamento do youtube, era permitido enviar vídeos com tempo maior que 10 minutos, porém essa restrição – iniciada em março de 2006 – se deve ao fato de que a maioria dos vídeos que ultrapassavam esse limite provinha de conteúdo não autorizado para distribuição, como programas de televisão e filmes.

- Acessibilidade do conteúdo e interação do usuário: o YouTube aceita formatos de vídeo convencionais, como .wmv, .avi, .rmvb e outros, e converte os mesmos para o formato .flv (Flash Video). Além de poder visualizar os vídeos no próprio site, graças ao código HTML – Hyper Text Markup Language – agregado a cada vídeo os usuários podem adicioná-los em outras páginas. As pessoas podem agregá-los em blogs, sites pessoais e até mesmo colocá-los como vídeos favoritos em seus perfis no site Orkut, ações essas popularmente conhecidas como embed. Por causa dessa acessibilidade ao serviço que muitos vídeos acabaram atingindo enorme popularidade entre os internautas, e isso facilita muito a divulgação de certas ideias e conceitos. O site permite que além de assistir os usuários podem avalia-los, postar comentários sobre eles e avaliar os comentários de outros usuários como bons ou ruins, além de poder visitar o perfil da pessoa que o enviou e assistir aos vídeos que estão relacionados com o exibido.

## 2.2. COMUNICAÇÃO VIRAL

Como característica principal, o YouTube é feito pelos usuários. Tanto a popularidade quanto o conteúdo do site é proporcionado por aqueles que utilizam e são fiéis ao serviço. Por

causa disso, muitos vídeos referentes a grandes empresas que circulam pelo YouTube são provenientes da comunicação viral, aliás, é um ambiente bem propício para tal.

Comunicação viral – ou marketing viral –, nada mais é do que tornar o próprio consumidor em veículo (VAZ, 2008). Ou seja, o próprio usuário do YouTube posta materiais referentes a certas marcas, produtos ou empresas os quais ele se identifica ou teve alguma boa experiência com as mesmas ou com seus referidos materiais. Esse tipo de comunicação pode ser intencional ou não por parte da empresa, conforme ressaltado por Vaz (2008), pode ser planejada ou não.

A comunicação viral, em primeiro lugar, parte do princípio do marketing de permissão. Para definir este último, podemos utilizar a seguinte ilustração: João é um tipo de pessoa que muda de canal quando está passando o intervalo comercial e não se prende aos apelos mirabolantes da mídia convencional. Odeia spams, os quais apaga de sua lista de e-mails sem ao menos ler. Porém, quando um amigo seu lhe envia um vídeo do YouTube que contenha um conteúdo promocional atrativo – engraçado ou criativo, por exemplo –, João recebe e assiste de bom grado. Com isso, podemos concluir que o marketing de permissão consiste em utilizar artifícios de enviar a mensagem ao consumidor através de fontes que o mesmo considera confiáveis – no caso do João, o seu amigo que enviou o e-mail. A empresa não diz diretamente que o seu produto ou a sua promoção são bons, ela deixa que os próprios consumidores que tiveram boas experiências com ela digam para os outros que o produto é realmente bom. Os consumidores têm acreditado muito mais em experiências positivas de seus pares do que em apelos emocionantes da comunicação tradicional. E isso dá um “quê” de credibilidade à comunicação viral.

Outro ponto é que empresas que utilizam desse método são consideradas desbravadoras da comunicação, explorando um meio não-convencional de atingir seu público, de uma maneira que não é vista entre as grandes e dispendiosas mídias tradicionais.

Proposital ou não, a comunicação viral tem se tornado uma grande aliada das empresas e o YouTube tem se constituído como uma poderosa ferramenta para proporcioná-la, fazendo com que as empresas que abraçam essa ideia assumam uma postura do tipo: “eu não quero dizer o quanto eu sou bom, vou deixar que o meu público fale por mim.” Se o produto é realmente bom, o público vai dizer, se não, eles também o farão.

Um caso onde a empresa vê na comunicação viral uma ótima oportunidade de promoção foi citado por Vaz (2008), conforme abaixo:

Nick Haley, de 18 anos, um estudante inglês e fã da Apple produziu um comercial para o iPod Touch, com a música “Music is My Hot, Hot Sex” da banda brasileira “Cansei de Ser Sexy” e o postou no YouTube. Até aí, tudo bem. O fato é que o comercial chamou a atenção da própria Apple que resolveu, juntamente com Haley, produzir o comercial profissionalmente. (VAZ, 2008, p. 286)

Esse é um de muitos outros exemplos em que empresas, marcas, produtos ou pessoas são promovidos por meio da comunicação viral. E essa tende a se tornar fundamental quando falamos em consumidores que não confiam mais nas instituições ou na grande mídia e passam a dar credibilidade a pessoas que em nada tem a ver com essas, pelo menos diretamente. Afinal, a indicação de um produto por um amigo tem muito mais efeito do que todas as propagandas que um canal de televisão possa veicular a respeito do produto.

O que as empresas que desejam iniciar esse método devem colocar em mente é que a comunicação não surge do nada e muito menos depende da sorte. Para cativar o consumidor, os profissionais de marketing devem entender o que o público quer, devem saber quem irá divulgar o material, e o que realmente vai gerar valor para a empresa.

### 2.3. CONCEITO, IDENTIDADE E IMAGEM CORPORATIVA

Não obstante à realidade mercadológica e social em que se vive, é possível presenciar a confusão entre conceito, identidade e imagem, seja essa confusão teórica ou meramente terminológica. Do contrário, seria, por exemplo, improvável ouvir afirmações que propõem a existência de marcas como “imagens fortes”. Em vista desse conflito de concepções, torna-se imprescindível avaliar com mais atenção esses termos.

Cotidianamente, as empresas ignoram a necessidade de construir um alicerce capaz configurar uma identidade corporativa. Entretanto, compreendamos, aqui, que a identidade corporativa é resultado daquilo que a literatura de relações públicas convencionou chamar de conceito corporativo. Este conceito é formado a partir de políticas organizacionais bem delineadas que indicam um caminho a ser percorrido. Nesse encadeamento de ideias, entenderemos conceito como elemento norteador das atitudes, posicionamentos, processos de comunicação e deliberações empresariais. Ou seja, o trabalho desencadeado a partir de um conceito corporativo tem como fruto a identidade corporativa.

O que necessita ficar claro é que esta identidade tem, se trabalhada e gerenciada de forma coesa, um potencial para gerar uma imagem sólida frente àquele identificados como públicos (LUCAS, 2002).

Analisemos, então, o vocábulo imagem. Nesse fica evidente a presença do mesmo radical de imaginação. Esta igualdade indica uma base comum de significação, e, segundo o Carl Gustav Jung (2008), pai da psicologia analítica, o termo imagem está ligado à representação imediata, oriunda da linguagem, relacionada com as percepções do universo externo. Querendo dizer isto que, a formação da imagem de uma marca é uma prerrogativa individual e intransferível de cada ser constituinte dos públicos entendidos por uma empresa.

### 2.4. O GOODWILL

Contabilizar e promover os ativos de uma empresa sempre foram atitudes imprescindíveis. Mas quando se trata de trabalhar ativos que se dispõem com intangibilidade, esses esforços se apresentam como um grande desafio. Isso acontece porque na atual lógica de mercado, o dinâmico ambiente virtual – impulsionado pela existência de diversas redes sociais – se coloca como propagador das experiências e percepções do consumidor. Sendo assim, como consequência natural desse processo em que a voz do cliente é exponencialmente elevada, a geração de ativos intangíveis como o Goodwill cumpre um papel estratégico.

Motivo de divergência no mundo acadêmico devido a sua alta subjetividade e dificuldade de mensuração, o goodwill integra um grupo de ativos intangíveis, tais como patentes, direitos de autoria, bom relacionamento com os clientes, moral elevada de funcionários e muitos outros. José Luiz dos Santos (2002) classifica como o mais intangível dentre os ativos intangíveis, isto porque ele está intimamente relacionado aos outros fatores intangíveis.

Para todos os efeitos, vale ressaltar que a definição do termo goodwill não possui uma concordância geral. Por exemplo, Hendriksen e Breda (1999) definem como potencial fluxo de serviços ou direitos a benefícios futuros sob controle da empresa; enquanto Catlett e Olson (1968) apresenta quatro definições, entre elas uma espécie de “sentimento agradável” ou “benevolência amigável”.

De toda forma, o que nos interessa aqui é a ótica pela qual as relações públicas observam o goodwill, que nesse sentido é compreendido como um “carga de boa vontade” por parte do consumidor. Corroborando para essa visão comunicacional desse ativo intangível, soma-se o fato dos norte-americanos já empenhavam o termo goodwill com o a finalidade de identificar os resultados que as relações públicas buscam para uma organização.

Em artigo para o Portal Nós da Comunicação, Gilceana Galerani (2009) afirma, ainda, que um dos autores que cunhou o termo pela primeira vez, prezando pela prática das relações públicas, foi Edward Bernays por volta de 1960, e, curiosamente depois disso, obter a boa vontade dos públicos passou a ser um dos objetivos citados com frequência em planos e programas de comunicação.

A geração e o gerenciamento dessa boa vontade por parte do consumidor está diretamente atrelada aos esforços de comunicação institucional, que devem ser desenvolvidos com base no conceito corporativo, previamente definido, prezando pela identidade corporativa. Nesse caso, esforços coerentes e lineares contribuem para a geração de goodwill. Afinal, as imagens formadas pelos públicos são perfeitamente mutáveis e o encontro da imagem que a empresa deseja com a idealizada pelo público gera uma área de confiança que se coloca como diferencial competitivo, como demonstra o gráfico em sequência.



**Gráfico 1:** Indicação de Goodwill.

Momentos de crise em que a imagem da instituição tende a ser formada pelo lado negativo não são raros no ambiente empresarial. Entretanto, nesses períodos a confiança ou boa vontade dos públicos (goodwill) agem como uma espécie de anti-corpos. A ausência do goodwill, nesses casos, então, configura um grave problema a ser combatido.

### 3. O PROBLEMA DE DAVE CARROLL

Durante a primavera de 2008, mais especificamente no dia 31 de março de 2008, Dave Carroll e sua banda iniciavam uma viagem que tinha como objetivo uma turnê musical de uma semana pelo estado de Nebraska, nos Estados Unidos. Naquela ocasião, Dave Carroll viajava por uma tradicional empresa de aviação civil americana: a United Airlines, que opera uma média de 3.300 vôos diários para mais de 200 destinos nos EUA e no mundo, sendo alguns desses vôos destinados ao transporte de cargas através do braço United Express.

A United Airlines possui centros de conexões em Los Angeles, San Francisco, Denver, Washington e Chicago, nesse último, Dave Carroll fazia uma escala quando, sentado na parte traseira do avião, ouviu uma senhora gritar “Meu Deus, estão arremessando violões lá fora!”. O baixista da banda olhou pela janela e percebeu que seu baixo iria ser arremessado pela equipe que efetuava a descarga da aeronave. Felizmente, para o baixista, houve tempo hábil

para salvar o instrumento. Dave Carroll não teve a mesma sorte, o seu violão modelo 710 da marca Taylor, estimado em 3.500 dólares, tinha sido lançado e caído no chão.

Ao perceber o que estava acontecendo do lado de fora do avião, Dave comunicou o ocorrido a uma aeromoça que disse ao músico para procurar o agente que havia lançado seu instrumento. Ao ser procurado por Dave o agente não negou o fato, mas desapareceu no meio de uma multidão de pessoas desembarcando. Prestes a sair da conexão em Chicago, e, finalmente, rumando ao seu destino final, dirigiu-se, ainda, a um funcionário da United no portão de embarque para Omaha, mas não obteve sucesso em sua reclamação.

Quando chegou ao destino final, o voo apresentava atraso e no aeroporto não existiam funcionários da companhia aérea a quem pudesse direcionar uma reclamação. Cansado, Dave percebeu que o estojo protetor almofadado do instrumento parecia estar em bom estado e dirigiu-se ao hotel em que se hospedou durante a turnê. Na manhã do dia seguinte a banda idealizava fazer a primeira passagem de som, preparando-se para o primeiro de uma série de shows, foi então, que ao abrir o case, Dave Carroll descobriu que a base de seu Taylor tinha sido esmagada. Nesse momento começaria uma epopéia em busca da resolução do problema provocado pela United Airlines.

Uma semana depois, quando Dave voltava para casa, procurou um funcionário da United no aeroporto de Omaha, mas foi informado que sua reclamação deveria ser feita no aeroporto onde a viagem se iniciou, ou seja, Halifax, no Canadá. Entretanto, ao chegar neste aeroporto, foi informado que a United Airlines não possuía representatividade lá e que a Air Canadá era o parceiro da empresa no local, mas não se responsabilizaria por casos como o de Dave.

A necessidade de parceiros comerciais em aeroportos onde não existe representação é um efeito colateral da Star Alliance, uma empresa criada em 1997, que tem o objetivo de oferecer aos seus clientes a possibilidade de chegar a qualquer parte do mundo com uma experiência de voo tranquila, como afirma o próprio site da aliança empresarial. Aqui, então, vale ressaltar que a United é uma das fundadoras da coligação. E, como tal, está comprometida com os ideais corporativos pregados pela Star Alliance.

Sem nenhum resultados até então, Dave buscou os serviços de atendimento ao consumidor (SAC's) por via telefônica, mas se deparou com uma nova dificuldade, os atendente não pareciam capazes de solucionar o seu problema e tratavam-no com superficialidade, deixando claro o despreparo dos funcionários. Apesar das várias ligações feitas para empresa, com sede nos Estados Unidos, em inúmeras ocasiões o cantor foi atendido por agentes de atendimento indianos. Esses, surpreendentemente, mostraram-se mais agradáveis, atenciosos e incomodados com o acontecido.

Quatro meses depois, o músico foi encaminhado para o escritório de bagagens da United, em Chicago, onde deveria levar o instrumento musical para uma inspeção. Entretanto, o escritório de bagagens ficava muito distante de sua casa, em Halifax. Dave explicou a um funcionário da empresa todo o transtorno que o deslocamento até Chicago iria causar. Então, foi lhe dado um novo número de telefone, o da central de reclamações em Nova Iorque, ao qual deveria ser encaminhado um fax relatando toda sua história. Assim foi feito, Dave telefonou para o número e foi atendido por uma funcionária da United Airlines, contou-lhe sua história e encaminhou-lhe um fax com a mesma. Novas semanas se passaram sem uma posição da empresa, o cantor e compositor ligou novamente para a central de reclamações em Nova Iorque e foi atendido pela mesma funcionária, que afirmou nunca ter recebido o fax. Ele não acreditava no que estava acontecendo, pediu que a senhora verificasse todos os documentos recebidos nas últimas semanas. Feito isso, a funcionária encontrou o fax enviado por Dave, pediu-lhe desculpas e solicitou um prazo de mais dois dias para que uma decisão

definitiva pudesse ser tomada. Dois dias depois, o telefone do artista não tocou. Então, ele ligou mais uma vez para Nova Iorque e, para sua surpresa, o número havia sido desabilitado, simplesmente não existia mais! Carroll teria que começar a série de reclamações novamente.

As surpresas para o músico não terminavam, entrando em contato com os agentes de atendimento na Índia, descobriu que seus números de protocolo não foram encontrados, ao que tudo indicava, suas reclamações haviam sido deletadas de todos os sistemas da companhia aérea. Mesmo assim, foi apontado novamente a necessidade de uma inspeção do violão em Chicago.

Após seis meses, sem nenhuma resposta, Dave consertou seu Taylor por um custo de 1.200 dólares, o que sem dúvidas não foi um bom negócio, já que o som do violão nunca voltará a ser o mesmo. Entretanto, no mesmo mês do conserto do violão, um gerente de atendimento indiano entrou em contato com Dave e afirmou que suas reclamações estavam sendo avaliadas e que em breve a empresa aérea o procuraria para apresentar uma solução definitiva para o problema.

Mais um mês se passou e, finalmente, o músico recebeu um e-mail da United Airlines que cultivava um formato bífido. Por um lado, a empresa dizia lamentar pelo ocorrido. Por outro, o documento afirmava que boa parte da dificuldade gerada durante o período de reclamações era culpa de Dave, porque, segundo a United, no dia do acidente com o instrumento, o músico não comunicou o problema aos funcionários da empresa imediatamente após o desembarque, não apresentou um relatório técnico do problema em 24 horas no aeroporto de Omaha e nem cumpriu a exigência de levar o violão para uma avaliação da empresa. Em última instância, a empresa ainda apontava para possíveis erros da parceira Air Canadá.

Nove meses depois do ocorrido, finalmente o músico Dave Carroll estabelecia um processo de comunicação sólido com a United. Contudo, as negociações não foram bem sucedidas. Dave não cogitava mais a possibilidade de se apresentar em balcões de aeroportos ou comparecer em reuniões com supervisores da empresa. Em contrapartida, a United Airlines recusou o acordo proposto pelo cantor, que consistia no reembolso do valor gasto no reparo do violão Taylor. Por fim, a empresa se pronunciou através de um e-mail em que deixava claro que não se responsabilizaria por nenhum dano sofrido pelo instrumento musical.

### 3.1. THE SONG #1: UNITED BREAKS GUITARS

Quando a quebra do Taylor completava quase dez meses, Dave Carroll percebeu que havia perdido quase um ano em uma batalha não resolvida. Revoltado com os serviços de atendimento ao cliente dos Estados Unidos, projetados para frustrar os clientes prejudicados e, assim, fazer com que desistam de suas reivindicações, Dave percebeu que poderia usar sua profissão, seu talento e, principalmente, seu Taylor em favor da sociedade americana.

Carroll escreveu um e-mail para a United informando que escreveria três músicas, as cantaria e gravaria vídeos-clipe sobre o ocorrido. A princípio a empresa não se manifestou. Então, Dave gravou a primeira canção nomeada de United Breaks Guitars, produziu o clipe e disponibilizou-o no canal virtual You Tube.

Em uma declaração no seu site oficial Carroll afirmou que a United sabe como se manter na mente das pessoas. O cantor e compositor diz isso embasado no fato do clipe de United Breaks Guitars ter virado um hit na internet e, até o presente momento, alcançar 8.638.128 de exibições (YOUTUBE, 2010). O músico ainda agradece a United pela oportunidade de exteriorizar toda sua criatividade através de suas canções.

Atualmente, enquanto a reputação negativa da United Airlines gira o mundo, a segunda e terceira canção da trilogia e seus respectivos vídeos estão disponíveis em um popular canal internacional de comunicação.

### 3.2. O BALANÇO PÓS CARROLL

O sucesso dos clipes foi estrondoso. Então vieram as aparições em diversos canais de televisão, destacando uma entrevista para a popular apresentadora Oprah Winfrey e um documentário desenvolvido pela BBC. Além disso, as vendas dos cd's da banda da qual Dave faz parte (Sons of Maxwell) aumentaram consideravelmente e a música virou um hit, chegando a estar entre as vinte mais baixadas no software canadense iTunes (BBC BRASIL, 2009). O balanço era positivo para o cliente, mas nem tanto para a empresa.

Na ocasião, a United Airlines não apresentava uma condição financeira confortável, por isso mesmo começava as negociações para uma possível fusão com a Continental Airlines (FRANCE PRESSE, 2008). O caso de Dave Carroll foi como uma bomba na reputação da United, que nunca havia se empenhado em construir o mais intangível dos ativos intangíveis (o goodwill). Um mês depois do lançamento da música que criticava a empresa aérea, a United fechava o trimestre no prejuízo (VALOR, 2009), era o começo de uma era negra na história da companhia. Em março de 2009, o portal G1 noticiava que a United perdia 382 milhões de dólares no primeiro trimestre do ano (EFE, 2009).

Os recursos humanos também configuravam um quadro de desastre. A empresa já havia demitido 1.500 funcionários em 2008 e demitia mais 4% do seus empregados em julho de 2009 e, alegando uma adequação ao mercado, chegou a criar um plano de demissão voluntária (FRANCE PRESSE, 2009). Enfim, a má publicidade criada a partir do caso United breaks guitars levou a um declínio temporário, mas, sem dúvidas, deixou arranhões na reputação da companhia aérea americana que não serão apagados com facilidade.

### 3.3. A RESPOSTA UNITED

Publicamente, a United Airlines ofereceu 3 mil dólares a Dave. Entretanto, o músico não aceitou a quantia e ainda sugeriu que esse valor fosse doado para uma instituição de caridade, criando mais desconforto para a empresa (CORREA, 2009). Sem opções, a United fez a doação para uma instituição ligada à música.

Ativos tangíveis e intangíveis foram profundamente afetados com o caso de Dave, mas a empresa parece ter entendido a necessidade de criar e desenvolver estratégias de longo prazo que beneficiem a reputação empresarial. Na revista virtual Times, Mike Harvey (2009) afirma que atualmente grandes organizações, como a Coca-cola e a Ford, entendem a importância de um diálogo franco com o cliente e por isso já se fazem presente em diversas mídias sociais. Seguindo esse exemplo, hoje a United está presente em quase todas as mídias sociais, pronta para estabelecer um novo padrão de comunicação com seus clientes.

Dave Carroll lançou mais duas canções, acompanhadas de seus respectivos clipes, que só agravaram a situação da companhia. Mas ao que tudo indica, a lição deixada pelo músico foi absorvida. Em comunicados, a United começou a lidar de maneira mais franca com o caso. A mudança parece ter sido gigantesca na empresa, em uma entrevista ao jornal Los Angeles Times (2009 apud BBC BRASIL, 2009), um porta-voz da empresa chegou a afirmar que os vídeos eram ótimos e que seriam utilizados no treinamento de recursos humanos, no que tange o atendimento ao cliente.

A Southwest Airlines foi uma das primeiras empresas aéreas a desenvolver um trabalho institucional em redes sociais, por isso, segundo o jornal The New York Times, hoje, acumula aproximados 400.000 seguidores no microblog Twitter (CLARK, 2009). Ao que

tudo indica, a experiência vivida pela United Airlines serviu de alerta para diversas empresas quanto a necessidade de desenvolver um conceito para fortificar a identidade corporativa e promover uma carga de boa vontade por parte do consumidor.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos na era digital que, para o bem ou para o mal, trouxe um novo consumidor, ou o antigo consumidor com uma nova postura. Uma demanda latente por comunicação fez surgir a necessidade de diálogo entre organização e cliente. Corroborando para uma nova lógica de mercado, as novas ferramentas de comunicação, a exemplo das redes sociais, fazem com que o cliente busque determinada empresa para adquirir um produto ou um serviço, mas, em compensação, faz também com que as empresas busquem os clientes para estabelecer um relacionamento que possibilite uma confiança por parte do cliente e, como consequência, a fidelização.

Nos dias de hoje, ser uma grande marca implica em ter uma boa reputação. E a confiança do consumidor é decisiva para construir essa reputação que deve ser baseada em verdades. Sobre isso, Clemente Nóbrega afirma em Antropomarketing o seguinte:

É aqui que a revolução da informação é, mais uma vez, revolucionária – não poderá haver mais nada escondido. A manipulação, da qual marketing foi tantas vezes acusado (e com razão) vai acabar. Vai ser forçada a acabar. Não valerá mais a pena mentir. Seremos honestos por interesse em permanecer vivos (NOBREGA, 2002, p. 102).

É notável que as mídias de maior interação e comunidades virtuais não obedecem barreiras geográficas, por isso mesmo proporcionam aos cidadãos um poder quase que ilimitado no que diz respeito à liberdade de expressão. O filósofo da informação Pierre Lévy (2003) já afirma há muito tempo que o desenvolvimento do ciberespaço suscita novas políticas.

Uma nova ordem empresarial no que tange a comunicação de marcas se apresenta; a verdadeira necessidade do consumidor é por assistência. As empresas devem estar exatamente onde os clientes estão, preocupando-se com minorias e detalhes, seja em um plano sólido e real ou em um ambiente virtual. Temos, então, como a saída mais eficaz para a prevenção de arranhões na reputação das empresas, uma estratégia voltada para a presença. Pois essa presença é, além de tudo, vista como meio de gerar goodwill e manter organizações saudáveis, com sua identidade corporativa preservada.

#### BIBLIOGRAFIA

**BBC BRASIL.** Clipe contra companhia aérea por violão quebrado vira hit no YouTube. Jornal O estado de São Paulo, São Paulo, 24 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,clipe-contra-companhia-aerea-por-violao-quebrado-vira-hit-no-youtube,407659,0.htm>> Acesso em: 29 jan. 2010.

**CARROLL, Dave.** The united breaks guitars story. Disponível em: <<http://www.davecarrollmusic.com/story/united-breaks-guitars>>

Acesso em: 17 jan. 2010.

**CATLETT, G. R.; OLSON, N. O.** Accounting for goodwill. Accounting Research Study, n.10, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1968.

**CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. PAUL.** Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000, 2ª edição.

**CLARK, Nicola.** Airlines follow passengers onto social media sites. Jornal The New York Times, Nova Iorque, 29 jul. 2009. Disponível em: <[http://www.nytimes.com/2009/07/30/business/global/30tweetair.html?\\_r=1&scp=2&sq=united%20airlines%20%22dave%20carroll%22&st=cse](http://www.nytimes.com/2009/07/30/business/global/30tweetair.html?_r=1&scp=2&sq=united%20airlines%20%22dave%20carroll%22&st=cse)>

Acesso em: 29 jan. 2010.

**CORREA, Marcos Sá.** Reclamar no YouTube é melhor. Revista Isto é, São Paulo, 26 out. 2009. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/17334\\_RECLAMAR+NO+YOUTUBE+E+MELHOR?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/17334_RECLAMAR+NO+YOUTUBE+E+MELHOR?pathImagens=&path=&actualArea=internalPage)> Acesso em: 2 mar. 2010.

**DARROCH, J. et al.** The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombier (1992). The Journal of Marketing – Theory and Practice, v.12, n.4, p. 29-38, fall 2004.

**EFE.** United Airlines perde US\$382 milhões no 1º trimestre. Portal de notícias G1, Rio de Janeiro, 21 abr. 2009. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Mundo/0,,MUL1093211-5602,00-UNITED+AIRLINES+PERDE+US+MILHOES+NO+TRIMESTRE.html>>. Acesso em: 16 fev. 2010.

**FRANCE PRESSE.** Continental e United Airlines em negociações avançadas para fusão. Portal de notícias G1, Rio de Janeiro, 26 abr. 2008. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL427387-9356,00-CONTINENTAL+E+UNITED+AIRLINES+EM+NEGOCIACOES+AVANCADAS+PARA+FUSAO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL427387-9356,00-CONTINENTAL+E+UNITED+AIRLINES+EM+NEGOCIACOES+AVANCADAS+PARA+FUSAO.html)>.

Acesso em: 15 fev. 2010.

**FRANCE PRESSE.** United Airlines demite mais de 600. Portal de notícias G1, Rio de Janeiro, 22 jun. 2009. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL1203700-9356,00-UNITED+AIRLINES+DEMITE+MAIS.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL1203700-9356,00-UNITED+AIRLINES+DEMITE+MAIS.html)> Acesso em: 16 fev. 2010.

**GALERANI, Gilceana.** Todos medindo o goodwill!. Portal Nós da Comunicação, Rio de Janeiro, 22 jan. 2009. Disponível em: <[http://www.nosdacomunicacao.com/panorama\\_interna\\_col.asp?panorama=159&tipo=C](http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna_col.asp?panorama=159&tipo=C)> Acesso em: 10 nov. 2009.

**G1.** Empresas usam Youtube para divulgar imóveis à venda. 2006. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,AA1350522-6174,00.html>>. Acesso em 10 de maio de 2009.

**HARVEY, Mike.** United Airlines gets the blues as Dave Carroll sings another complaint. Times online, São Francisco, 24 jul. 2009. Disponível em: <[http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us\\_and\\_americas/article67](http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/us_and_americas/article6725588.ece)

25588.ece> Acesso em: 29 jan. 2010.

**HENDRIKSEN, S.Eldon; BREDA, F.Michael.** Teoria da contabilidade. 5ª ed. Ed.atlas, São Paulo, 1999.

**JUNG, Carl Gustav.** Tipos psicológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

**KOTLER, Philip.** Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

**KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary.** Princípios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

**KOTLER, Philip e KELLER, Kevin.** Administração de Marketing - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

**LÉVY, Pierre.** Pela ciberdemocracia. In: MORAES, Dênis de (Org.). Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Record, 2004.

**LUCAS, Luciane; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org).** Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.

**MIDDLETON, V.T.C.** Marketing de Turismo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

**NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk.** Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

**NOBREGA, Clemente.** Antropomarketing: dos Flinstones à era digital: marketing e a natureza humana. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

**SANTOS, José Luiz dos.** Ativos intangíveis. ConTexto, Porto Alegre, v.2 n.2, jan. 2002. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/download/11561/6787](http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/download/11561/6787)> Acesso em: 5 dez. 2009.

**STAR ALLIANCE.** Acerca da Star Alliance. Disponível em: <<http://www.staralliance.com/pt/about/>> Acesso em: 21 fev. 2010.

**VALOR.** American Airlines e United fecham trimestre com prejuízo. Portal de notícias G1, Rio de Janeiro, 21 jan. 2009. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL965906-9356,00-AMERICAN+AIRLINES+E+UNITED+FECHAM+TRIMESTRE+COM+PREJUIZO.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL965906-9356,00-AMERICAN+AIRLINES+E+UNITED+FECHAM+TRIMESTRE+COM+PREJUIZO.html)>. Acesso em: 16 fev. 2010.

**VAZ, Conrado Adolpho.** Google Marketing: O Guia Definitivo de Marketing Digital. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2008. 472 p.

**YOUTUBE.** United breaks guitars. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>> Acesso em: 7 jul. 2010.