

» O caso da United: como as crises de reputação mudaram no mundo atual

Madrid » 06 » 2017

UM BOM EXEMPLO DO QUE NUNCA DEVE SER FEITO, E COMO UMA AÇÃO CAUSA UMA REAÇÃO

Vivemos mudando constantemente. A realidade de hoje é que somos todos atores e todos estamos envolvidos em eventos e ocorrências que acontecem tanto em nosso meio como globalmente. As crises vêm de formas diferentes, mas todas chegam inesperadamente. Muitas vezes, uma empresa pode se ver envolvida em uma crise de repente. A comunicação durante os cenários de crise é muito complexa, pois ela desencadeará uma série de atitudes negativas das diferentes partes interessadas, onde a opinião pública pode ser uma das mais importantes. As companhias aéreas também não estão livres de crises e riscos à reputação decorrentes de eventos adversos com seus clientes. Recentemente, testemunhamos como as crises que ocorreram em algumas das principais companhias aéreas dos Estados Unidos terminaram em desastre total.

As redes sociais desempenham hoje um papel muito importante. Basta ver o exemplo da United para entender o impacto rápido, feito um relâmpago, que o mau tratamento de um evento negativo pode causar e a velocidade na qual os eventos aumentaram em tempo real.



As imagens de um passageiro que estava confortavelmente sentado em seu assento, em um voo da United de Chicago para Louisville, em Kentucky, e que foi violentamente retirado do avião, foram reproduzidas no mundo inteiro. Os oficiais de segurança do aeroporto literalmente **arrastaram o passageiro pelo corredor da aeronave**¹. Seu crime foi se recusar a sair do avião conforme decisão da companhia aérea porque o voo estava lotado e ninguém queria aceitar uma compensação para ceder o lugar, então a empresa escolheu que ele tinha que ficar fora do voo. Neste caso específico, o que aconteceu foi ainda mais chocante se lembrarmos que esta não era uma situação nova para a companhia aérea. A United teve sua reputação danificada anos antes, em 2009, quando se recusou a reparar o dano causado quando quebrou o violão de um passageiro durante um voo. O cantor de música *country*, depois de não receber resposta da empresa, decidiu gravar uma **maravilhosa canção de protesto**², que ele postou no **YouTube**³. A música de Dave Carroll viralizou, causando danos à marca de milhões de dólares na bolsa de valores. Com o que a empresa perdeu, poderia comprar a Dave Carroll mais de 51.000 violões. É importante observar que esta foi uma crise revolucionária no mundo 2.0.

Voltando ao passageiro retirado à força da aeronave, as imagens que deixaram os passageiros perplexos registradas por seus celulares permitiram que o incidente viajasse pelo mundo mais rápido que o avião (ou a reputação da United). As redes sociais atuaram como uma bola de fogo, e o dia seguinte começou colocando esse assunto como tópico mais discutido no Twitter nos Estados Unidos, com 1,2 milhão de menções. Alguns exemplos de críticas que a United recebeu incluíram comentários como: “Se não há lugares suficientes, prepare-se para apanhar” e “Parabéns @United, agora você é mais odiada do que o presidente. Que façanha.” A hashtag **#NewUnitedAirlinesMottos**⁴ ficou popular

¹ <https://www.youtube.com/watch?v=STJQnu72Nec>

² <https://vimeo.com/78920309>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>

⁴ <https://twitter.com/search?q=%23NewUnitedAirlinesMottos&src=typd>

no Twitter, expressando a ira dos usuários contra a empresa. Enquanto isso, o vídeo atraía grande atenção na China, um mercado estratégico extremamente importante para a United. O incidente se tornou o assunto mais discutido no Twitter na China, atraindo mais de 100 milhões de visitas.

QUAL FOI A RESPOSTA DA UNITED AO EVENTO?

Uma simples desculpa pelo voo lotado. As redes sociais se enfureceram ainda mais com a [resposta insensível](#)⁵ do CEO da United, que escreveu uma carta aos seus funcionários dizendo que ele apoiava suas ações. Esta resposta inadequada da United a um evento mostra que ainda existem empresas de grande porte que não reagiram às mudanças e que acham que podem continuar fazendo e desfazendo o que quiserem, como agiram por muito tempo no passado. Pelo contrário, hoje o poder está nas mãos das pessoas. A United deveria ter tomado providências mais rapidamente para conter o dano causado pelo vídeo que viralizou. E as declarações da empresa e do CEO deveriam ter sido diferentes.

O próximo caso mostra uma situação semelhante, mas com resultados completamente diferentes. Um pouco mais de três semanas após o incidente da United, a American Airlines também teve uma situação ruim de serviço ao cliente, quando um [funcionário da empresa 'atingiu'](#)⁶ uma grávida na cabeça com um carrinho de criança antes da decolagem, que foi defendida por um outro passageiro. A discussão, com a mulher chorando inconsoladamente e o outro passageiro que se levanta para defendê-la, foi rapidamente gravada em vídeo por outros passageiros que defenderam a passageira atingida, confrontaram o funcionário e pediram o nome dele; o vídeo se espalhou nas redes sociais.

A American Airlines imediatamente se solidarizou com o passageiro e emitiu um comunicado para a imprensa pedindo desculpas e dizendo que estava triste por ter causado qualquer dor à passageira, à sua família e aos outros passageiros afetados pelo incidente. A empresa declarou que o episódio não reflete os seus valores e, por último, declarou que o funcionário envolvido na confusão havia sido suspenso até que o caso fosse investigado.

Talvez a American Airlines tenha aprendido uma lição depois do que aconteceu com a United e com a maneira errada que trataram o incidente. Neste aspecto, a American forneceu uma resposta muito mais rápida, elaborando um comunicado oficial com uma declaração mais justa, mais amigável e mais consciente, o que minimizou o impacto do incidente.

“As redes sociais se enfureceram ainda mais com a resposta insensível do CEO da United, que escreveu uma carta aos seus funcionários dizendo que ele apoiava suas ações”

No caso da United, as repercussões foram graves. Na terça-feira após o incidente, as ações da companhia aérea caíram 4 % na Bolsa de Valores de Nova York. A sua reputação rapidamente ficou manchada. Na China, provavelmente nenhum chinês vai querer entrar em um avião da United. Eles foram forçados a fazer um acordo com a parte afetada para finalizar o infeliz incidente, e este tipo de acordo extrajudicial pode envolver o pagamento de altas somas.

Após esta série de eventos infelizes, parece que a United está aprendendo a lição.

Recentemente, a companhia aérea dos Estados Unidos divulgou um pedido de desculpas a um homem de 71 anos que foi ao chão depois de um golpe de um funcionário do atendimento ao cliente depois do [vídeo do golpe](#)⁷ ter sido divulgado. O passageiro apenas se aproximou do funcionário da United Airlines porque sua passagem estava ilegível. Embora a empresa tenha se desculpado, mencionando que o comportamento do funcionário era totalmente inaceitável e que não refletia os valores fundamentais da empresa nem seu compromisso de tratar todos os clientes com respeito e dignidade, além de comentar que o agressor havia sido despedido da empresa, essa atitude foi muito mais sincera e autêntica. Porém, a desculpa veio bem depois, considerando que o incidente havia ocorrido no dia 21 de julho de 2015.

O QUE MUDOU? POR QUE AS ANTIGAS ATITUDES NÃO MAIS FUNCIONAM?

1. O empoderamento dos cidadãos, consumidores e clientes está agora no centro das nossas decisões:
 - Neste novo mundo, somos todos atores e repórteres. Nas redes sociais, os consumidores e o público em geral assumem o controle da conversa 24 horas por dia, usando múltiplas telas. O poder está nas mãos das pessoas. As pessoas decidem o que pode e o que não pode ser feito. É aí que as conexões são feitas e as marcas e empresas são construídas ou destruídas. O desafio é participar da conversa e criar a narrativa adequada para uma empresa, com base na proposta compartilhada fornecida pelo cidadão, consumidor e cliente, que são o centro de todas as nossas decisões. As empresas devem ser autênticas, diligentes e transparentes quando reagirem a incidentes e situações que podem se agravar.
2. O CEO não é mais uma pessoa desconhecida; nós o conhecemos, nós podemos contatá-lo, nós podemos conversar diretamente com ele:

⁵ <https://twitter.com/united/status/851471781827420160>

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=cuwAKLAE6c4&feature=youtu.be>

⁷ <https://mobile.nytimes.com/2017/06/14/travel/united-airlines-apologizes-after-2015-video-shows-worker-shoving-customer.html?smid=tw-nytimes&smtyp=cur&referrer=https://t.co/06LLAVYLZo>

- A era da invisibilidade acabou, pois a tecnologia tornou todos transparentes, incluindo o CEO. As formas de conexão por meio de múltiplos canais nas redes sociais se multiplicaram. As pessoas querem gerar engajamento e empatia com os líderes da empresa. Isso é uma oportunidade para os CEOs, pois isso permite que eles façam parte do diálogo, interagindo de forma proativa com as pessoas e se tornando influenciadores. Eles devem estar prontos para assumir um papel participativo nas redes sociais, para defender as intenções de suas empresas e ajudar a controlar conversas positivas ou negativas.

“Vivemos na era da atualização permanente, na qual todos nós queremos fazer parte da conversa, onde todos nós vivemos trabalhando juntos, dando nossas opiniões e nos comunicando”

- Podemos mencionar alguns dos principais CEOs com maior presença nas redes sociais, principalmente no LinkedIn e Twitter, que de fato estão gerando um impacto e são admirados por sua capacidade de interagir com seus seguidores:
 - » Richard Branson, Presidente e Fundador do Virgin Group, blogueiro ativo, se tornou o influenciador mais seguido no LinkedIn, criando conteúdo de liderança de pensamento.
 - » Bill Gates, da Microsoft, que se concentra na criação de conteúdo sobre empreendimento social, ciência e filantropia na África e nos países em desenvolvimento.
 - » Jeff Weiner, CEO do LinkedIn, que é bem ativo no Twitter, com posts e artigos de conteúdo variado sobre tecnologia, redes sociais, recrutamento e liderança.
 - » John Legere, CEO da T-Mobile US, que constantemente participa no Twitter com seus seguidores, gerando opiniões sobre entretenimento, com mensagens que destacam a diferenciação da marca T-Mobile.
 - » Tim Cook, CEO da Apple, que não só gera conteúdos sobre novos produtos e atividades com seus funcionários e clientes, como também mostra com frequência seu lado humano, participando de campanhas contra discriminação sexual e racial.
 - » Mark Zuckerberg, fundador e CEO do Facebook, interage com seus seguidores em sua própria rede social, gerando opiniões sobre o futuro da tecnologia e das redes sociais.

3. Não existem mais comunicações internas; as fronteiras entre duas disciplinas desapareceram, e o que dizemos internamente deve ser o mesmo que dizemos ao mundo externo:

- Não existem mais mensagens enviadas de uma para várias pessoas. Neste novo mundo, a fonte da mudança vem da hiperconectividade, pois não há barreiras na comunicação. As mensagens e as comunicações são “de todos para todos”; então, é importante integrar os diferentes aspectos da comunicação e os diferentes

atores internos e externos em um propósito único e em comum: conectar-se a todos e garantir que a mensagem seja uniforme. No caso da United, vimos que nenhum funcionário defendeu ou foi a favor da empresa.

4. A velocidade da informação e sua propagação imediata nas redes sociais. Não existe mais uma crise local:
 - O mundo “sempre ativo” das redes sociais não espera; 69 % das crises se espalham internacionalmente em 24 horas. Devemos responder rapidamente. Temos que nos preparar para o pior, incluindo crises inesperadas. Conforme mencionado acima, o caso da United é um exemplo de como o incidente percorreu o mundo em frações de segundos, transformando-se no tópico mais discutido nos Estados Unidos no dia seguinte ao de sua ocorrência.
5. Você deve ser, não apenas parecer. A era da estética acabou, bem-vindo à era da ética:
 - Dentro de tudo que a ética compreende, a transparência desempenha um papel muito importante, pois é uma das forças dominantes no mundo de hoje. Temos mais poder com as múltiplas formas de conexão, mas também ficamos mais vulneráveis. Isso quer dizer que a nossa reputação é o nosso maior ativo. Temos que ser coerentes e fazer o que dizemos. Nós temos que fazer valer nossas intenções.
6. Mundos 2.0 e 3.0. Estamos prontos para reagir? Bem-vindo à era da interação e conversa:
 - Vivemos na era da atualização permanente, na qual todos nós queremos fazer parte da conversa, onde todos nós vivemos trabalhando juntos, dando nossas opiniões e nos comunicando. Agora a mídia está nas mãos das pessoas, e não há controle sobre o que eles fazem ou dizem. Quem não pegar o trem em alta velocidade ficará para trás. Com relação a isso, vimos como a United nunca participou da conversa. A em-

presa se limitou a assumir sua própria posição no incidente, como sempre fez no passado, sem entender isso no mundo atual; você deve ouvir as pessoas, interagir com elas, responder e se juntar à conversa nas redes sociais.

“A empresa se limitou a assumir sua própria posição no incidente [...] sem entender [...] você deve ouvir as pessoas, interagir com elas, responder e se juntar à conversa nas redes sociais”

convertendo assim o risco em uma oportunidade imediata. No caso da United, o CEO Oscar Muñoz teve a chance de fazer um reparo, mas não o fez. Pelo contrário, ele piorou a situação quando criticou a atitude do passageiro que foi retirado do avião. Isso teve repercussões pessoais e para a empresa aérea. Ele não será mais promovido a Presidente do Conselho, e houve um ajuste em seu pagamento, que agora dependerá de melhorias no atendimento, atenção e experiência do cliente.

7. Os nossos próprios funcionários acreditam na nossa história corporativa? Se a resposta for sim, então temos verdadeiros embaixadores da marca:

- No mundo de hoje, em que devemos adaptar e evoluir continuamente, em que todos nós temos papéis de liderança e participamos da conversa, o empoderamento de nossos funcionários desempenha um papel muito importante, pois eles representam um pilar da organização. Por este motivo, é essencial identificar uma proposta de alto nível compartilhada que permita à organização obter a colaboração de seus funcionários e convertê-los em verdadeiros embaixadores da marca, sabendo que isto levará a organização a se transformar.

8. O verdadeiro e autêntico DNA de uma organização:

- Para se comunicar efetivamente com diferentes públicos, uma organização precisa chegar ao lugar onde os consumidores estão hoje e deve entender as nuances culturais e as preferências dos subgrupos de diferentes setores demográficos. Para que uma mensagem tenha impacto, ela deve ser autêntica para se destacar e ganhar o coração e a mente de cada consumidor. O DNA da United e as histórias passadas e atuais mostram que muitas coisas precisam mudar. Recentemente vimos como somente algumas semanas depois de ter sofrido uma crise de imagem global após retirar à força o Dr. David Dao do avião, a empresa foi obrigada a mudar os códigos de entrada das cabines de voo de seus aviões, depois de admitir que os códigos podem ter sido publicados acidentalmente na internet.

9. Reconhecer o valor de fazer reparos no momento certo; uma segunda chance:

- O que muitos não levam em conta é que a oportunidade de fazer reparos e corrigir erros em tempo hábil deve ser aproveitada para minimizar o impacto de uma crise que teve início devido a uma resposta inicial inadequada,

10. O mundo visual, um mundo de engajamento, onde o que eu vejo é o que eu acredito:

- Antes de começarmos a andar por aí como verdadeiros fotógrafos jornalísticos, equipados com nossas câmeras de bolso, o incidente com o passageiro da United teria sido um caso infeliz, um momento ruim para aqueles que o testemunharam e para o pobre passageiro. A United definitivamente não teria feito um pronunciamento público sobre isso, e seria difícil acreditar se alguém contasse o caso. Porém, neste novo mundo da revolução digital e tecnológica, o visual torna-se palpável e atraente e cria ligações permanentes com qualquer circunstância, experiência ou evento, gerando um impacto tremendo nas pessoas, fazendo-as reagir e assumir uma posição sobre o que elas veem.
- Em geral, as pessoas buscam e ficam constantemente expostas a experiências unificadas em que o mundo digital e o fisicamente tangível se encontram, onde estes dois mundos estão conectados. Esta tendência está muito bem exemplificada no caso da United e em incidentes com outras empresas aéreas, onde a presença física dos passageiros que testemunharam o incidente desempenhou um papel importante, pois em frações de segundos, eles gravaram e tiraram fotos, e colocaram esses vídeos e fotos no ecossistema digital.
- O vídeo é o futuro; 74 % do tráfego da internet é composto por vídeos. Este movimento, que revela o incrível poder das imagens e da narrativa, continuará crescendo rapidamente nos próximos anos. Cerca de 80 % dos usuários que acessam um website assistem a vídeos, enquanto 20 % leem conteúdos em forma de texto. Os vídeos incentivam os usuários a se mobilizarem, seja compartilhando em suas redes sociais, fazendo uma compra ou preenchendo um formulário.

A SOLUÇÃO PARA UMA CRISE É ESTAR PREPARADO.

A crise pode chegar a qualquer momento. Estar preparado é a chave para o sucesso, e isto requer um planejamento intenso que priorize o desenvolvimento de ações preventivas que colocam a empresa na melhor posição para gerenciar a crise quando e se ela ocorrer.

Quando a crise ocorrer, é essencial ter uma equipe de comunicação de crise experiente que responda rapidamente e de forma clara, inspirada na confiança e credibilidade, para não piorar a imagem da empresa.

É fundamental ter uma equipe experiente no assunto, com uma metodologia específica baseada nos parâmetros abaixo:

- Identificar o que pode acontecer e quais as consequências.
- Definir uma estratégia de ação para responder a uma crise.
- Detalhar um procedimento e desenvolver os mecanismos e as ferramentas necessários para se sair bem durante a crise.
- Treinar a equipe responsável por esta missão para garantir sua eficiência, se for necessário.
- Mudança de uma cultura escrita para uma cultura digital e audiovisual, com ações e conversas digitais que devem estar prontas para uma crise.

“Estar preparado é a chave para o sucesso, e isto requer um planejamento intenso que priorize o desenvolvimento de ações preventivas”

É importante enfatizar que o empoderamento e a preparação dos funcionários para defender a marca são absolutamente essenciais para o gerenciamento correto, concentrando-se no que é mais importante quando chegar a hora de agir. As crises são inevitáveis, então o importante é estar preparado. Por isso é tão importante o treinamento em comunicações, sobre o uso de tecnologias, redes sociais e possíveis simulações de situação, colocando em prática a capacidade dos funcionários de responder imediatamente a eventos negativos.

Este novo ambiente obriga as empresas a planejar de forma responsável a comunicação de crise por meio de uma estratégia de comunicação eficaz e imediata, implementar programas abrangentes de prevenção e gerenciar o acompanhamento.

O plano de comunicação de crise define as ações necessárias para melhorar a posição da empresa com a mídia, as autoridades, os serviços de emergência, a comunidade local, outros públicos de interesse e outras partes. Da mesma forma, critérios devem ser estabelecidos para o desenvolvimento de um manual de crise, que detalha os procedimentos internos de comunicação de crise, incluindo: detecção de problemas, ativação de alerta, ações urgentes, organização de responsabilidades, regras para interagir com a mídia e todos os públicos envolvidos em um ecossistema de crise.

Neste aspecto, as empresas aéreas ainda têm um longo caminho pela frente. Não importa quantas campanhas publicitárias são feitas para tentar recuperar a posição da United e mitigar esse evento negativo, a imagem horrível do passageiro arrastado pelo corredor ficou gravada na cabeça das pessoas do mundo todo.



Alejandro Romero sócio e CEO para a América Latina da LLORENTE & CUENCA. Desde 1997, coordena o processo de expansão da companhia na América Latina, dirigindo nossos 8 escritórios na região. Além disso, Alejandro foi responsável pelos processos de comunicação de três das dez operações mais importantes de M&A na Região: a venda das operações da BellSouth ao grupo Telefónica, a aquisição pelo SABMiller do Grupo Empresarial Bavaria e a venda do grupo financeiro Uno ao Citibank. Como responsável pela operação no México, posicionou a empresa, em somente cinco anos, entre as três mais importantes do país, segundo o ranking anual da revista Merca 2.0.

aromero@llorentycuenca.com



Emigdio Rojas, é o diretor sênior do escritório de Miami da LLORENTE & CUENCA. Com mais de 12 anos de experiência em comunicação ligada a consumidores hispânicos e multiculturais dos Estados Unidos e da América Latina, liderou o marketing integrado de grandes companhias internacionais com interesses nos Estados Unidos e América Latina. Seu conhecimento e experiência abrangem propaganda, gerenciamento de reputação digital, gestão de assuntos corporativos, relação com a imprensa e desenvolvimento criativo. Ele trabalhou com marcas grandes como Coca Cola, Procter & Gamble, Unilever, ESPN Sports, Palace Resorts, Mylan Pharmaceuticals, Miami Children's Hospital Foundation, inVentiv Health, Jupiter Medical Center e AS Monaco FC.

erojas@llorentycuenca.com



Luis Serrano é diretor de crises na LLORENTE & CUENCA. Luis tem diploma em Jornalismo e é um dos principais experts na Espanha no campo de gestão de comunicação de emergências e catástrofes. Atua também no desenvolvimento de ações para crises nas redes sociais. Ele foi assessor de imprensa do I12 Centro de Emergência de Madri por 17 anos, onde participou ativamente na gestão de situações críticas, como os ataques de 11 de março na cidade. Ele interveio em mais de 100 acidentes industriais, com múltiplas vítimas, em áreas de lazer, crises de saúde etc. Seu livro "11 de março e outras catástrofes. Gerenciando comunicação em emergências" é o resultado de todas essas experiências. Luis também tem uma vasta experiência lecionando na área de emergências e gestão de crises. Ele é professor de diversos Programas de Mestrado, como: Emergências, no CEU-TASSICA; Incêndio, na Universidade de Lleida; Comunicação Política, na Universidade Camilo José Cela; Segurança e Emergência, na Fundação Ortega y Gasset e também na Universidade Rey Juan Carlos e, por último, em Emergência, no Murcial-Alebat.

lserrano@llorentycuenca.com



**d+i desenvolvendo
ideias**
LLORENTE & CUENCA

Desenvolvendo Ideias é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

Desenvolvendo Ideias é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

www.desenvolvendo-ideias.com
www.revista-uno.com.br