

# As cinzas do Eyjafjallajökull e a erupção do Facebook da TAP

Adriano Streich Frauches

## RESUMO

Em abril de 2010, a empresa aérea TAP Portugal transformou seu perfil no site de serviços de rede social virtual Facebook, de ferramenta usada, inicialmente, para ações de comunicação e marketing, em extensão do seu call center. Tal mudança feita às pressas deveu-se ao caos aéreo nos céus da Europa provocado pelo espriamento das cinzas do vulcão islandês Eyjafjallajökull, que levou ao congestionamento dos canais tradicionais de comunicação. O presente artigo analisa essa rápida transição, através de registros da época e de conceitos e princípios relacionados à gestão da marca, ao marketing de serviços, à comunicação integrada e à gestão de redes sociais virtuais, concluindo que, ao utilizar seu Facebook como call center, a empresa aérea estreitou seu relacionamento com o mercado e agregou valor aos seus serviços.

**Palavras-chave:** TAP Portugal, call center, Facebook, cinzas, Eyjafjallajökull.

## INTRODUÇÃO

Eyjafjallajökull é o nome quase que impronunciável de um vulcão islandês que levou o espaço aéreo europeu a uma inédita crise em 2010 e foi responsável por uma das mais significativas mudanças do Facebook, corporativamente falando. É que 'antigamente', as companhias aéreas - e mais precisamente a TAP Air Portugal - utilizavam o Facebook apenas como ferramenta básica de marketing, focada em promoção e preço. No caos aéreo europeu ocorrido entre março e maio de 2010, ocasionado por uma nuvem de cinzas vulcânicas, os canais tradicionais de contato com o cliente ficaram completamente congestionados. O call center da TAP atendeu em média no período 8.000 chamadas diárias – atingindo, inclusive, um pico de 12.000, chegando ao seu limite. O call center, segundo Cardoso e Filho (2001, p.146) é “um local em que uma empresa concentra suas ligações telefônicas a seus clientes, dispondo de tecnologia de informação de automatização dos processos, com capacidade de suportar grandes volumes de ligações simultaneamente, de forma a atender, manter o registro e redirecioná-las quando

necessário.” Vale acrescentar a definição para call center, do Instituto Incoming Calls Management, como “um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com os clientes e criando valor para esses e para a empresa”, ressaltando, por outro lado, que, “é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem, enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir desses contatos” (PORTAL DA EDUCAÇÃO, 2012).

Desta forma, foi graças a um acontecimento inusitado que a TAP percebeu o potencial do Facebook e o transformou, por força das circunstâncias, em um eficiente canal de comunicação entre a empresa e seus clientes. A necessidade é a mãe da invenção, teria dito Platão. Essa função do Facebook que não existia na época, hoje se tornou padrão de atendimento no mercado das companhias aéreas, ou, pelo menos, no caso da TAP. Ao transformar o Facebook em ferramenta de comunicação social, transformou um veículo de comunicação inicialmente apenas preocupado em melhorar o atendimento dado a seus clientes prestes a voar em via de interação de mão dupla com seu mercado. Ou seja, o Facebook extrapolou o papel de ferramenta eminentemente mercadológica - aquela que visa à venda de serviços -, servindo de ferramenta de comunicação para divulgação de informações úteis a seus clientes.

O episódio marcou o início de uma nova fase no relacionamento entre passageiros e companhias aéreas, abastecendo o Facebook destas empresas com informações utilitárias sobre voos, destinos, promoções e atendimento. As companhias aéreas, de modo geral, sempre primaram pela dificuldade de acesso e contato nos períodos de maior urgência. Atualmente, praticamente todas as empresas aéreas têm no Facebook uma importante ferramenta tecnológica de atendimento rápido e ágil e estão todas presentes neste ambiente virtual criado em 2004. Mas nem sempre foi assim.

O vulcão islandês que levou o espaço aéreo ao colapso em 2010 é uma das razões por que você tem, ou pode ter, um mural de Facebook com informações utilitárias sobre voos, destinos, promoções e atendimento de muitas companhias aéreas. O episódio marcou o início de uma nova fase no relacionamento entre passageiros e as empresas aéreas, que, grandes e espalhadas pelo globo, muitas vezes pareciam inacessíveis em momentos de urgência. Hoje, as brasileiras estão praticamente todas no ambiente virtual criado por Mark Zuckerberg. E muitas estrangeiras que operam no

Brasil lançaram páginas em português para atender ao público com agilidade. (O Globo, 2012)

Por isso, o objetivo principal deste artigo, além de registrar essa transição e sua capitalização pela TAP, é discutir o papel do Facebook no episódio, como ferramenta que complexificou o processo de comunicação, permitindo uma troca de informações nos dois sentidos. Cabe ressaltar a elaboração de um levantamento dos dados envolvendo o lançamento do Facebook da empresa e o espriamento das cinzas do vulcão pelos céus da Europa no período.

## DESENVOLVIMENTO

No filme “A Vida Secreta de Walter Mitty” (*The Secret Life of Walter Mitty – Fox Films, 2013*), dirigido e interpretado por Ben Stiller, o personagem do título trabalha na revista *Life Magazine* e vive uma rotina entediante no laboratório fotográfico da revista. Em meio ao fechamento da última edição impressa do veículo, sai mundo afora em busca de uma fotografia especial, um negativo enviado por um renomado fotojornalista (Sean Penn), para a derradeira capa da revista que foi extraviado no caminho. Assim, vai parar na Islândia no exato momento e local da erupção do vulcão Eyjafjallajökull. Apesar da liberdade poética envolvendo as datas do verídico fechamento da *Life*, cuja última edição foi publicada em 2000 e a erupção em março de 2010, a cena exemplifica a grandiosidade do acontecimento e, principalmente, como curiosidade o emblemático momento do fato presente neste artigo.

A Vida Secreta de Walter Mitty também ilustra bem a transição de antigos e tradicionais canais de comunicação para novas tendências do mundo digital. No caso do filme, a revista impressa migrando para sua equivalente digital. Neste artigo, o Facebook da TAP migrando de ferramenta de comunicação para extensão do Call Center da empresa. Para esclarecer uma comum confusão entre bens e serviços, vale citar uma rápida definição para a compreensão das diferenças:

Bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. Além disso, note que, quando é mencionado o termo produto, ele se refere tanto a bens quanto a serviços e é usado dessa maneira em todo o livro. Finalmente, a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física. Como um resultado da

diferença em intangibilidade, surge uma série de problemas de marketing, nem sempre adequadamente resolvidos por soluções de marketing relacionadas a bens (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 4).

Neste sentido, vale também descrever algumas características da sociedade de serviços, fundamentais para contextualizar a situação em questão.

No geral, essa nova “era de serviços globais” se caracteriza por indicadores de economias e força de trabalho dominadas pelo setor de serviços; mais envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; produtos cada vez mais focalizados no mercado e muito mais responsivos às necessidades do mercado em mutação; desenvolvimento de tecnologias que ajudam clientes e funcionários no provimento de serviços; funcionários com mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas para solicitações especiais de clientes e resolver as queixas dos clientes de imediato, com o mínimo de inconveniência; e surgimento de novas empresas de serviços e do imperativo de serviço, no qual os aspectos intangíveis dos produtos estão se tornando características fundamentais que os diferenciam no mercado (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 3).

Parafraseando Lewis Carroll, é importante começar pelo começo e conhecer um pouco do objeto de estudo antes se analisar suas ações. Fundada em 1945, a TAP Portugal é a companhia aérea portuguesa líder de mercado. A empresa é membro da Star Alliance, a maior aliança verdadeiramente global do mundo, desde 14 de março de 2005, e tem o seu centro de operações em Lisboa, plataforma privilegiada de acesso na Europa, na encruzilhada com África, América do Norte, Central e do Sul.

A Rede da TAP, líder na operação entre a Europa e o Brasil, cobre 88 destinos em 38 países, com a abertura, em 2014, de 11 novos destinos na Europa e América Latina. Operando em média cerca de 2.500 voos por semana, a TAP dispõe de uma moderna frota de 61 aviões Airbus, mais 16 ao serviço da PGA, sua companhia regional, totalizando 77 aeronaves. Prosseguindo uma orientação prioritariamente direcionada para o Cliente, a TAP investe continuamente em inovação e na utilização das Novas Tecnologias, oferecendo um produto e serviços de elevada qualidade, segurança e confiabilidade.

Vale destacar também alguns prêmios e distinções da empresa conquistados nos últimos anos:

- Companhia Aérea da Europa Líder para África e Companhia Aérea da Europa Líder para a América do Sul em 2014, pelos WTA, World Travel Awards.
- Companhia Aérea Líder Mundial para África em 2011 e 2012, pelos WTA.

- Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, dos WTA, em 2009, 2010, 2011 e 2012.
- Eleita pela revista britânica Business Destinations como a Companhia Aérea com melhor Classe Executiva – América do Sul, em 2013.
- Melhor Companhia Aérea na Europa em 2011, 2012 e 2013, pela prestigiada revista “Global Traveller” dos EUA.
- Distinguida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com o Prêmio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria Produto Sustentável Mais Inovador.
- Considerada a Melhor Companhia Aérea pela revista “Condé Nast Traveller em 2010.
- Melhor Empresa Portuguesa na área do Turismo em 2011
- Companhia Aérea com Melhor Reputação em Portugal, pelo Reputation Institute em 2014.

Curiosamente, em 2010, o ano do maior bloqueio da aviação comercial da Europa desde a II Guerra Mundial, a TAP obteve seu melhor resultado até então, também alcançando seu recorde de passageiros transportados – mais de 9 milhões.

O presidente da TAP Portugal, Fernando Pinto, destaca que “a empresa, mesmo a nível internacional, foi pioneira na utilização das redes sociais, é algo extremamente importante para nós”. (TAP, 2010). Para Regis McKenna, especialista em Marketing e presidente do Grupo Regis McKenna, “as companhias melhor equipadas para o século XXI considerarão o investimento em sistemas de tempo real como essencial para manter sua margem competitiva e manter seus clientes”. (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 7)

O perfil oficial da TAP no Facebook foi criado no verão de 2009 pelo Departamento de Marketing, responsável pela criação de conteúdo e também por gerenciar a página. Segundo André Serpa Soares, da Direção de Comunicação e Relações Públicas da TAP, “não existia uma estratégia clara, nem sequer uma percepção evidente do que pretendíamos com esse canal. [...] Com poucos fãs e reduzida atividade, o perfil estava no entanto criado e a ocupar o seu espaço.” (SOARES, 2013). Entre março e abril de 2010, o céu da Europa foi invadido por uma

densa nuvem de cinzas vulcânicas lançando o caos aos aeroportos do continente. A erupção do vulcão Eyjafjallajökull, na Islândia, fez com que as companhias aéreas se vissem impedidas de voar para inúmeros destinos e milhões de passageiros de embarcar nos seus voos. A complexidade da situação congestionou os canais tradicionais de comunicação e os clientes da TAP constataram que o Facebook da empresa se apresentava como uma alternativa rápida e confortável para se obter informação. Consequentemente, no final de Março, o número de fãs chegou aos 9.900. A barreira dos 20.000 foi ultrapassada no início de Julho e em finais de Outubro os fãs já ascendiam a quase 52.000. O ano de 2010 terminou com o impressionante número de 78.945. E atualmente – janeiro de 2015 - o número é de quase 800 mil. Existe também uma página de Facebook TAP Brasil com mais de 50 mil fãs. Sem dúvida pode-se afirmar que a qualidade do atendimento refletiu nesse crescimento:

A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada pelo cliente consegue corresponder às suas expectativas, ou seja, à qualidade esperada. É uma característica particular dos serviços que incluem dois componentes de qualidade que devem ser considerados: a qualidade intrínseca ao serviço propriamente dito e a forma como é percebida pelo cliente. (MATEUS, 2013, p.4)

O cliente, por ter muitas opções de escolha, opta pela empresa que lhe vai fornecer o melhor atendimento “através do preço, da qualidade do produto, da condição de pagamento, do prazo de entrega e outros itens e dependendo dos serviços, do tratamento personalizado” (PINTO 2006). Ressalte-se também que antes do surgimento das redes sociais o usuário usava 'fale conosco' para ser ouvido pelas empresas; hoje ele usa as redes sociais e 'fala para todos' (BUSARELLO, 2009).

Algumas teorias da psicologia e da sociologia, segundo Hoffman e Bateson (2003), podem ser reunidas nas ideias de um enredo e um papel. O papel é definido como “um conjunto de padrões de comportamento aprendidos pela experiência e comunicação, a ser desempenhado por um indivíduo em certa interação social, para obter um máximo de eficiência no alcance de suas metas”. A principal ideia proposta é que, em um encontro de serviço, os clientes representam papéis, e sua satisfação é uma função da congruência do papel – isto é, o comportamento real dos clientes e do pessoal é condizente com os papéis esperados.

O transporte de cargas e passageiros está entre as mais antigas atividades empresariais, remontando aos tempos bíblicos e atualmente, fazendo parte do dinâmico setor de serviços da economia, (LOVELOCK; WRIGHT, 2002). Segundo os autores, “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço”. (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 3).

O vice-presidente da TAP Portugal, Luiz da Gama Mór, responsável pela consolidação do Facebook no organograma funcional da TAP Air Portugal, ressalta a alteração profunda no comportamento da empresa:

“O Facebook talvez seja, hoje, o nosso principal projeto, porque ele sintetiza uma série de princípios que devemos seguir para competirmos num mercado tão exigente.” [...] “Temos de estabelecer a diferença. Somos uma empresa que também compete pelo preço, mas os nossos clientes querem mais do que isso. Viajar é algo complexo, é grande a quantidade de problemas que podem suceder e, portanto, temos de prestar um serviço à altura.” [...] “Permite-nos acompanhar melhor o que preocupa os nossos clientes, para os servirmos melhor e os atendermos de forma mais rápida. Este é o nosso desafio: termos uma empresa cada vez mais sensível e permeável às influências do cliente, mais ágil. Esta mudança cultural é extremamente importante.” (TAP, 2011)

A declaração acima do executivo da TAP ratifica também uma série de características a respeito das expectativas e do uso de serviços, interessantes de se destacar neste encadeamento, conforme Hoffman e Bateson (2003):

- O conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. Enfim, quando um cliente compra um serviço, está realmente comprando uma experiência. Todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente. O conceito de benefício é a interiorização desses benefícios na mente do cliente. Em contraste com os bens, os serviços entregam um pacote de benefícios por meio da experiência que é criada para o cliente.
- O consumo de serviços é muitas vezes descrito como uma “experiência compartilhada” porque frequentemente ocorre na presença de outros clientes.
- Os serviços permeiam todos os aspectos das nossas vidas; conseqüentemente a necessidade de conhecimentos sobre marketing de serviços é maior hoje do que antes. A distinção entre bens e serviços

muitas vezes não é clara. No geral, bens são definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços são definidos como ações, esforços ou desempenhos.

O cliente, entenda-se, faz parte integrante do sistema do ato de servir, sendo ele é um dos atores, simultaneamente produtor e consumidor. O consumidor está implicado no sistema de fabrico do serviço. Sem ele o serviço não existe. Neste sentido esta é a grande diferença em relação à fabricação de um produto. (MATEUS, 2013)

Quando se faz referência a serviços, estes são, num primeiro momento, relacionados com bancos, seguradoras, distribuidoras, transportadoras, turismo, negócios imobiliários, etc. mas essa é uma visão muito limitada de serviços. Todas as empresas, de alguma maneira, prestam serviços, pois sempre existem os momentos em que a organização atende o seu cliente, e se o atendimento não for bom, a percepção desse cliente sobre a qualidade do serviço recebido também não será boa. (PINTO, 2006, p.60)

Não custa lembrar a chamada “miopia de marketing”, usada por Hoffman e Bateson (2003, p. 4) para definir de modo muito limitado os negócios de alguém. Os autores utilizam como exemplo clientes aos quais se pede para descrever um voo em uma determinada companhia aérea e a variedade de situações que poderiam ser relatadas. Os clientes poderiam começar com sua experiência com o agente de viagens, depois poderiam descrever o processo de ir para o aeroporto, estacionar o carro e entrar no terminal. Se os letreiros indicando a empresa e a entrada para seu terminal forem confusos, o estacionamento estiver sujo ou mal iluminado isso também se refletirá nas percepções do cliente sobre a linha aérea.

A erupção do vulcão e a paralisação generalizada do transporte aéreo europeu levaram a uma crescente busca por respostas muito específicas sobre voos e atrasos – e em línguas diferentes - que o Facebook da TAP não era capaz de atender na época. Mas a ferramenta foi rapidamente estruturada para o atendimento. Os serviços de marketing, comunicação e relações públicas e o call center (contact centre/serviço ao cliente) atuaram de forma tripartida e integrada, tendo como objetivo fornecer toda a informação atualizada e responder às questões dos clientes de acordo com suas áreas de atuação. Foi estabelecida uma pirâmide não hierarquizada, com o marketing cuidando das promoções e ‘passatempos’, o serviço ao cliente respondendo diretamente no Facebook questões como “posso alterar a data do meu voo?”, “quantos quilos de bagagem posso levar?”, etc. E a

área de comunicação e relações públicas intervindo no Facebook quando se trata de comunicação institucional, de gestão de uma crise “e ainda da procura, dentro da organização, da informação e respostas adequadas às questões colocadas, quando estas tenham conteúdo sensível ou não haja resposta imediatamente disponível” (SOARES, 2013)

A transformação em uma extensão do call center da companhia aérea foi uma decisão acertada segundo os executivos da TAP porque a maior parte das questões colocadas nos dois canais são comuns. “Quando percebemos este potencial, tiramos o Facebook do ‘berçário’ e estruturamo-lo para o atendimento em condições regulares”, salientou Luiz Mór (TAP, 2011). Vale lembrar que a própria TAP admitiu que “nenhum canal tradicional está preparado para situações verdadeiramente excepcionais” e que foi este acontecimento que “a levou a perceber o potencial do Facebook como canal de comunicação entre a empresa e os seus clientes.” (TAP, 2011).

A maior parte das empresas trata os clientes de maneira padronizada, quando na verdade cada caso deve ser tratado de maneira singular. Grande parte da culpa pelo atendimento padronizado é devido à própria estrutura da companhia. Os clientes são muito exigentes e, para lhes corresponder é necessário conhecer melhor cada um individualmente, com as suas necessidades e desejos. É fundamental repensar também a estratégia de comercialização tradicionalmente praticada, procurando maior qualidade no atendimento. (MATEUS, 2013, p.9)

O call center tem o *know-how* do contato com o cliente e consegue assegurar o atendimento entre as 6h e 24h, sete dias por semana. No período do caos aéreo a equipe do call center foi reforçada, passando de quatro para 15 pessoas preparadas para atender e responder aos clientes via Facebook. Está estabelecido um prazo de resposta no Facebook de 30 minutos. Mas nem sempre é possível cumprir este objetivo, na medida em que muitas respostas dependem de informação de outras áreas da companhia. Para agilizar este processo, Luiz Mór explica que “colocamos interlocutores privilegiados do Facebook em todos os departamentos.”(TAP, 2011) Cabe destacar que os departamentos buscam cooperar entre si e esta interligação é fundamental para o trabalho, até porque as questões colocadas pelos clientes abrangem todas as áreas da empresa. Na sequência, quando uma nevasca paralisou os aeroportos de Londres no final de 2010, a TAP já estava ajustada a esta nova realidade.

Na crise de Londres, o Facebook estava, assim, já instituído como canal de resposta. Nessa altura, a gestão deste canal já tinha transitado do marketing para o

call center. O departamento de marketing apenas se manteve como suporte ao nível do produto pois a maior parte das questões colocadas nos dois canais são comuns, salientando que o call center tem o know-how do contato com o cliente (TAP, 2011) E entre esse conhecimento prático sobre como fazer alguma coisa, convém fundamentar, segundo Lovelock e Wright (2002):

- As novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviço negociam com seus clientes.
- O fator mais poderoso de mudança atualmente proceda da integração entre computadores e telecomunicações.
- Como comprador de serviços, embora o interesse principal esteja no produto final, o modo como se é tratado durante a entrega do serviço também pode ter um peso importante em sua satisfação.
- Muitos serviços são entregues em tempo real, caso das companhias aéreas e os clientes precisam estar fisicamente presentes para os receber. E existem limites para o tempo em que clientes estarão dispostos a ficar esperando.
- Os serviços devem ser rapidamente entregues de forma que os clientes não percam tempo para recebê-los.
- Os clientes de hoje são cada vez mais sensíveis ao tempo, e a velocidade muitas vezes é um elemento fundamental para o bom serviço.

No caso específico da TAP, o Facebook é o *drive* de uma mudança cultural por parte da companhia aérea, segundo André Serpa Soares, da direção de comunicação e relações públicas da TAP. Para ele, essa rede social permite um diálogo aberto e assume o papel de elo de transição entre as várias necessidades de comunicação da empresa, seja no domínio institucional ou no do marketing. Na opinião do executivo, “este canal acaba por nos pôr a trabalhar mais em conjunto, porque exige muita interação e interdisciplinaridade. Obriga-nos a um contato permanente com o cliente e, gradualmente, conduz a uma mudança do paradigma interno no que respeita ao relacionamento na TAP e com o exterior”. (TAP, 2011)

Paralelamente, segundo Recuero (2009), o advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. Entre essas mudanças, temos algumas fundamentais. A mais significativa, para este trabalho, é a possibilidade de

expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador (CMC) (RECUERO, 2009). Seguindo, literalmente, essa linha, as redes sociais na internet, mais precisamente através do Facebook da TAP enveredam naturalmente para uma gama de novas relações específicas em uma plataforma digital.

Essas ferramentas proporcionaram, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros. É o surgimento dessa possibilidade de estudo das interações e conversações através dos rastros deixados na Internet que dá novo fôlego à perspectiva de estudo de redes sociais, a partir do início da década de 90. É, neste âmbito, que a rede como metáfora estrutural para a compreensão dos grupos expressos na Internet é utilizada através da perspectiva de rede social. (RECUERO, 2009, p. 24).

Vale lembrar que para Recuero, “redes sociais na Internet possuem elementos característicos, que servem de base para que a rede seja percebida e as informações a respeito dela sejam apreendidas” (RECUERO, 2009, p. 25).

Em termos gerais, as conexões em uma rede social são constituídas dos laços sociais, que, por sua vez, são formados através da interação social entre os atores. De um certo modo, são as conexões o principal foco do estudo das redes sociais, pois é sua variação que altera as estruturas desses grupos. Essas interações, na Internet, são percebidas graças à possibilidade de manter os rastros sociais dos indivíduos, que permanecem ali. Um comentário em um weblog, por exemplo, permanece ali até que alguém o delete ou o weblog saia do ar. Assim acontece com a maior parte das interações na mediação do computador. Essas interações são, de certo modo, fadadas a permanecer no ciberespaço, permitindo ao pesquisador a percepção das trocas sociais mesmo distante, no tempo e no espaço, de onde foram realizadas. (RECUERO, 2009)

Ou seja: “As redes sociais podem por a nu todas as fragilidades de uma empresa. E a aviação é um setor complicado, devido aos inúmeros constrangimentos, muitas vezes alheios às companhias, que é preciso gerir diariamente”, salienta Ana Rodrigues, da área de comunicação e imagem da direção de marketing da TAP (TAP 2011) Devido a esta forte exposição, a TAP foi muito corajosa na forma pioneira como assumiu o relacionamento com o cliente através do Facebook. (TAP, 2011). Então, cabe ratificar essa decisão:

Quando uma organização se propõe a dar voz a seus funcionários, é necessário uma adaptação em seus canais de comunicação, a fim de garantir a agilidade e a facilidade de envio de mensagens. Nesse sentido, os meios digitais aparecem como resposta às empresas que buscam viabilizar, em tempo real, informações atualizadas que favoreçam o desempenho de seus funcionários e mantenham seus stakeholders atualizados, por permitir disseminar os dados à todos e em qualquer lugar. (GIÁCOMO; MYCZKOWSKI: 2007, p.10/11)

Voltamos a Lovelock e Wright (2002) e uma das grandes constatações a respeito do marketing e gestão de serviços. Segundo a teoria apresentada no livro, as relações bem-sucedidas são construídas com base em trocas mutuamente satisfatórias, a partir das quais clientes e fornecedores obtêm valor. Vale lembrar que “o consumo de serviços é muitas vezes descrito como “uma ‘experiência compartilhada’ porque frequentemente ocorre na presença de outros clientes.” (HOFFMAN, BATESON, 2003, p.13).

A maioria das pessoas é capaz de relatar alguma história trágica sobre uma experiência infeliz por que passaram com uma empresa de serviços – e normalmente adoram falar sobre isso. Se pressionadas, muitas dessas pessoas também poderão relatar uma experiência realmente boa com serviços. O pessoal do atendimento normalmente desempenha papéis de destaque nesses dramas – seja como vilões insensíveis, incompetentes e mesquinhos, seja como heróis que não medem sacrifícios para prestar ajuda, antecipar as necessidades dos clientes ou resolver problemas de uma maneira construtiva e empática. Pense em suas recentes experiências com serviços. De que maneira você foi tratado particularmente pelo pessoal de atendimento: bem ou mal? (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 391)

Recuero (2009) fala em “possibilidade de expressão e socialização”. É pouco provável que o cliente de uma empresa aérea que recorra ao Facebook da empresa para se informar ou “conversar” com a própria empresa esteja a fim de se expressar criativamente ou socializar. O cerne da questão é a necessidade de informação para resolução de um problema. O contato com os outros clientes desse ambiente virtual está na averiguação de que a informação procurada já não foi dada ou se inteirar das opiniões e decisões que outros clientes têm e/ou tomaram. Assim, é importante salientar a diferença entre a afirmação de Recuero (2009) em comparação com a visão de Hoffman e Bateson (2003) e de Lovelock e Wright (2002), destacando que o Facebook permite acompanhar a consequência da prestação de serviços feita para outros clientes.

A autora destaca que “a relação é considerada a unidade básica de análise em uma rede social. Entretanto, uma relação sempre envolve uma quantidade grande de interações” (RECUERO, 2009, p. 37) Desta forma, “as redes sociais consistem, especialmente, nas associações voluntárias, que compreendem a base do desenvolvimento da confiança e da reciprocidade” (RECUERO, 2009):

- As relações não precisam ser compostas apenas de interações capazes de construir, ou acrescentar algo. Elas também podem ser conflituosas ou compreender ações que diminuam a força do laço social.

- A ideia de relação social é independente do seu conteúdo. O conteúdo de uma ou várias interações auxilia a definir o tipo de relação social que existe entre dois interagentes.
- Do mesmo modo, a interação também possui conteúdo, mas é diferente deste. O conteúdo constitui-se naquilo que é trocado através das trocas de mensagens e auxilia a definir a relação. Mas não se confunde com ela, que pode ter conteúdos variados.
- As relações podem ser mediadas pelo computador, da mesma forma que a interação. Neste caso, a relação poderá ser diferente da relação que aconteceria em um quadro de interação face a face devido às limitações contextuais da mediação.
- Logo, a mediação pelo computador traz aspectos importantes para a relação social, como o distanciamento entre as pessoas envolvidas na construção dessa relação pode alterar a forma através da qual ela é estabelecida.

É importante enfatizar no contexto a importância de uma comunicação integrada apresentando-se “como o conjunto das várias áreas de Comunicação da empresa – externa, interna, institucional – que, agindo em conformidade, segundo um plano e estratégia globais, se complementam nas suas diversidades e especificidades, obtendo-se um efeito sinérgico” (MATEUS, 2013, p.17).

Para se ficar na memória dos clientes é fundamental superar as suas expectativas. Só assim se garante a Satisfação explícita do Cliente; só assim ele poderá vir a comentar com os seus amigos ou colegas o quão foi bem atendido. E é isso que vai fazer a diferença em relação à concorrência. Se o serviço não se destacou, foi apenas mais um. (MATEUS, 2013, p.17)

Vale ressaltar que os conceitos de “superar as expectativas” ou “encantar o cliente” carecem de viabilidade prática nos tempos atuais. Superar as expectativas, além do alto custo para implementação gera uma crescente – e inatingível – confiança por parte do cliente quando voltar numa próxima vez. Com as expectativas ainda mais altas, e a incapacidade de voltar a superá-las, o conceito está inevitavelmente fadado ao fracasso. O que deve haver é uma troca justa, com o cliente recebendo o que espera ou pelo menos aceitável dentro da chamada zona de tolerância de Parasuraman (2004). Segundo o autor, os clientes estarão

satisfeitos se o serviço estiver dentro de um parâmetro máximo e mínimo de qualidade aceitável.

Kevin Roberts (2004) aborda o relacionamento das marcas com seus consumidores tendo o amor como sua base. E intimamente ligado ao amor está o respeito, um dos princípios da sua teoria.

As Lovemarks deste novo século serão as marcas e as empresas que criarem conexões emocionais genuínas com as comunidades e redes com as quais se relacionam. Isso significa tornar-se próximo e pessoal. E ninguém vai deixar você se aproximar o suficiente para tocá-lo, a menos que respeite o que você faz ou quem você é (ROBERTS, 2004, p.60).

Em meio ao congestionamento dos canais tradicionais e ânimos exaltados nesse período turbulento abordado aqui, a TAP fixou um prazo máximo de 30 minutos para resposta. A rapidez nas respostas e soluções apresentadas confirmou uma filosofia corporativa baseada na comunicação transparente e honesta.

Entre inúmeros casos para exemplificar a situação no período abordado, vale citar o de um cliente que ao tentar fazer o check-in teve o horário de seu voo alterado e irritadíssimo, reclamou pelo Facebook de que não conseguiria chegar a tempo, exigindo explicações imediatas e carregando nas ofensas à companhia aérea. Em minutos a situação foi resolvida e o cliente, rendeu-se ao tratamento recebido agradecendo “à pessoa ou às pessoas que trabalham por detrás do facebook da TAP, trabalham melhor que a própria TAP ao telefone a fazer alterações ou a resolver situações inesperadas a quem está no estrangeiro. OS MEUS PARABENS FACEBOOK TAP”, assim mesmo em caixa alta.

A resposta veio a cargo do próprio vice-presidente da TAP Portugal, Luiz da Gama Mór, responsável pela consolidação do Facebook no organograma funcional da TAP Air Portugal: “muito obrigado, mas para fazer justiça devo dizer que a equipa do Facebook e do Call Center é a mesma. Os problemas no Call Center foram as crises deste ano, que criaram picos muito fortes e de infraestrutura. Reforçámos o nº de pessoas e modernizámos os equipamentos. Já estamos com um desempenho muito melhor neste momento. Espero que venham a notar. De qualquer maneira estamos atentos às críticas e trabalhando para melhorar. Obrigado novamente em nome do FB.”

## **CONCLUSÃO**

A TAP é uma das maiores instituições portuguesas e motivo de orgulho para o país desde sua criação em 1945, o que mexe com a autoestima do povo português, ainda mais em meio a sua iminente privatização, prevista para 2015. Trata-se de uma empresa pública com uma trajetória ligada à história do próprio país, refletindo-se em uma conexão emocional com a empresa sentida pela maioria dos portugueses. Além disso, devido à sua natureza como companhia aérea, representa uma ligação com Portugal para quem estiver longe, um elo com família e entes queridos que estão distantes, bem como ser um passaporte para o lazer, aventura e sonhos ao que estão partindo. Citando Fernando Pessoa, “só duas nações – a Grécia passada e Portugal futuro – receberam dos deuses a concessão de serem não só elas, mas também todas as outras”. Protagonista da chamada *era dos descobrimentos*, Portugal foi responsável por uma infinidade de avanços tecnológicos, entre os séculos XV e XVII.

As ambições lusitanas e o sentimento de expandir horizontes ajudam a explicar a superação das adversidades do caos aéreo e comprovam através do sucesso da utilização do Facebook, um pouco da relação entre a empresa e seus clientes em meio às cinzas do Eyjafjallajökull. Recordar é viver e ressaltar que por causa da história e cultura de Portugal, a maioria dos portugueses têm família no exterior ou emigraram em algum momento da existência. A TAP muitas vezes evoca memórias de infância e representa a identidade portuguesa, com certeza. Resumindo: é uma empresa com forte capital emocional, atraindo um grupo numeroso e diversificado de fãs no Facebook.

Além de superar o inusitado incidente das cinzas do vulcão pelos céus da Europa, a TAP capitalizou o fato em meio ao caos que tomou conta dos aeroportos. Ao transformar o recém lançado Facebook da empresa em uma bem sucedida extensão de seu call center, a TAP implementou por força das circunstâncias, um modelo de comunicação integrada entre o marketing, serviço ao cliente e comunicação e relações públicas. Ressalte-se que essa experiência multidisciplinar proporcionou à TAP a melhor de todas as formações, estabelecendo um modelo vanguardista de gestão das redes sociais da organização, “de acordo com um artigo acadêmico recentemente publicado na Revista Internacional de Relaciones Públicas” (SOARES, 2013).

A rápida multiplicação do número de fãs da empresa na rede social – chegando em 2015 com mais de 800 mil - foi reflexo do excelente atendimento

recebido nesse momento de crise. Ganhar a confiança – e o amor - do público não é uma tarefa fácil e ratifica um dos princípios das chamadas Lovemarks.

O Facebook é muito importante para a TAP, pois significa a abertura de um novo e diferenciado canal de comunicação. A empresa ressalta que “não faz questão de ter um milhão de pessoas”, exaltando o número atual de fãs como um público qualificado, que interage, tira dúvidas, curte e compartilha informações.

Sobre a definição de quem, dentro da empresa, deve ter o papel determinante na definição de estratégias e na gestão das redes sociais, é importante encontrar um modelo eficiente em que cada área saiba claramente o que lhe compete. Na TAP, o modelo encontrado funciona muito bem e é benchmark, mas não pode ser diretamente transposto para outras organizações. “A cada uma caberá encontrar o seu modelo, com a intervenção de bons profissionais” (SOARES, 2013).

Finalizando, como diria Fernando Pessoa: o futuro, não o conheço. Mas, na dúvida, a TAP visa cada vez mais crescer pela internet e focar no desenvolvimento de aplicativos para smartphones, por exemplo. Para o executivo Mór, o futuro está ali.

## REFERÊNCIAS

BIZOTTO, Márcia. Caos aéreo pode ter custado até R\$ 5,8 bilhões a empresas europeias. **BBC**. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/04/100427\\_caos\\_europa\\_rc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/04/100427_caos_europa_rc.shtml). Acesso em 15 de maio de 2014.

BUSARELLO, ROMEO. **Peça desculpas, não peça licença... Do Broadcast ao Socialcast**: como as redes sociais estão transformando o mundo dos negócios. São Paulo - SP: W3 Editora, 2009.

CARDOSO, M.S; FILHO, C.G. **CRM em Ambiente e-business**: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web. São Paulo - SP: Atlas, 2001.

DUTRA, Fernanda. **Aéreas apostam no Facebook para se relacionar com clientes**. O Globo. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/estilo/boa-viagem/aereas-apostam-no-facebook-para-se-relacionar-com-clientes-4616254>. Acesso em 17 de março de 2014.

GIANNETTI, Eduardo. **O livro das citações**: um breviário de ideias replicantes. São Paulo: Companhia das Letral, 2008.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

LOPES, Pedro, TAP: a importância de uma nova decisão. **Jornal de Negócios**. Disponível em: <[http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/pedro\\_santana\\_lopes/detalhe/tap\\_a\\_importancia\\_de\\_uma\\_nova\\_decisao.html](http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/pedro_santana_lopes/detalhe/tap_a_importancia_de_uma_nova_decisao.html)>. Acesso em: 14 de maio de 2014.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATEUS, Anabela. A comunicação em serviços na era da globalização. A comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidades e limitações. **Revista de Comunicación Vivat Academia**. Lisboa, N°122, p.1-21, março 2013.

PINTO, R. C. Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente. São Paulo: In **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. 10, nº 12, 2006.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Definição de Call Center**. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/Artigo/Imprimir/24733>. Acesso em 11 de novembro de 2014.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. 191 páginas.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. São Paulo: M.Books do Brasil, 2004.

SERODIO, Guilherme. TAP aposta em página do Facebook exclusiva para o Brasil, **Valor Econômico**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/1061988/tap-aposta-em-pagina-do-facebook-exclusiva-para-o-brasil>. Acesso em: 27 de março de 2014.

SOARES, André de Serpa. **Comunicação e relações públicas na era da web 2.0**: o caso da TAP. Lisboa: Editora Nexo Literário, 2013.

TAP. Facebook estimula relacionamento com clientes. **JORNAL TAP**. Lisboa, p. 3-8, fev., 2011.

## **Ashes from Eyjafjallajökull and TAP's eruption in Facebook**

### **ABSTRACT**

In April 2010 the Portuguese airline, TAP, transformed their social media platform Facebook previously used solely as a means of communication and marketing into a call centre. This change happened suddenly as a response to the chaos caused by the spreading of ashes from the volcano Eyjafjallajökull in Iceland which resulted in overall congestion in the traditional communication channels in Europe. This article analyses this rapid transition using records from the time and concepts & principles related to the brand, marketing and integrated communication for use within social media. It concludes that by using Facebook as a call centre, the company strengthened their relationship with the market and added value to their services.

**Keywords:** TAP Portugal, call centre, Facebook, ashes, Eyjafjallajökull.