



Gerenciamento de Crises nas Mídias Sociais: Estudo de Caso Banco Neon e Neon Pagamentos

Autoria

José Carlos Rodrigues Pinto Filho - espm@jcrodrigues.com.br

Prog de Mestr Prof em Comportamento do Consumidor - MPCC/ESPM - Esc Sup de Prop e MKT de São Paulo/Ass Esc
Sup de Prop e MKT

Resumo

Na manhã do dia 04 de maio de 2018, uma sexta-feira, o Banco Central do Brasil realizou uma liquidação extrajudicial do Banco Neon, com quem a fintech (empresa de tecnologia voltada ao mercado financeiro) homônima, Neon Pagamentos, possuía acordo operacional. Isto bloqueou o acesso de 600 mil clientes da fintech e desencadeou, como derivação do fato, uma crise de imagem de marca nas mídias sociais, sendo observado crescimento no número de menções e buscas pela empresa em ferramentas como Google, Twitter, Instagram e Facebook, além da indisponibilidade tanto de seus serviços quanto dos canais de comunicação oficiais da empresa, haja vista o vínculo de marca entre o Banco Neon e a Neon Pagamentos. Este estudo de caso descreve os procedimentos adotados pela Neon Pagamentos no gerenciamento e contenção desta crise nas mídias sociais digitais, suas táticas de comunicação e ações pós-crise que culminaram em uma redução de menções sobre a marca em uma semana.





Gerenciamento de Crises nas Mídias Sociais: Estudo de Caso Banco Neon e Neon Pagamentos

Resumo

Na manhã do dia 04 de maio de 2018, uma sexta-feira, o Banco Central do Brasil realizou uma liquidação extrajudicial do Banco Neon, com quem a *fintech* (empresa de tecnologia voltada ao mercado financeiro) homônima, Neon Pagamentos, possuía acordo operacional. Isto bloqueou o acesso de 600 mil clientes da *fintech* e desencadeou, como derivação do fato, uma crise de imagem de marca nas mídias sociais, sendo observado crescimento no número de menções e buscas pela empresa em ferramentas como Google, Twitter, Instagram e Facebook, além da indisponibilidade tanto de seus serviços quanto dos canais de comunicação oficiais da empresa, haja vista o vínculo de marca entre o Banco Neon e a Neon Pagamentos. Este estudo de caso descreve os procedimentos adotados pela Neon Pagamentos no gerenciamento e contenção desta crise nas mídias sociais digitais, suas táticas de comunicação e ações pós-crise que culminaram em uma redução de menções sobre a marca em uma semana.

Palavras-chave: gerenciamento de crises, mídias sociais, Banco Neon

1. Introdução

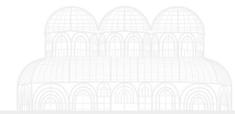
A conectividade, além do acesso ampliado a fontes de conhecimento, também fortaleceu a proximidade percebida entre os indivíduos, criando grupos de interesse permanentes ou momentâneos, conexões e laços fortes e fracos (Granovetter, 1977), enquanto quebrou a *pseudo-hierarquia* entre empresas e seus consumidores ao abrir novos canais de comunicação, mais diretos, acessíveis e públicos, corrompendo o modelo de comunicação linear e *de cima pra baixo* (Andreasi, 2014), onde a empresa detinha, por força econômica, os meios de propagação de informações em massa.

Tal troca de informações entre consumidores também catalisa a dimensão de fatos que os impactem diretamente. Más experiências compartilhadas fornecem um suporte social desejado para minimizar seu impacto negativo; isto quer dizer que consumidores que, de alguma forma, sintam-se atingidos negativamente por uma ação ou omissão de uma empresa, ou ainda, sofrido consequências negativas de fatos ocorridos com esta, têm nos meios digitais a possibilidade de expor publicamente seus anseios e frustrações, seja com a expectativa de se fazerem ouvidos e, assim, pressionar a empresa a assumir responsabilidade sobre estas consequências, reparando ou compensando o consumidor, seja para sentir-se acolhido em meio a outros indivíduos que, por ventura, tenham passado por situação similar e/ou com a mesma empresa.

O acolhimento empático pode atender, portanto, as três classificações trazidas por Rogers, Dziobek, Hassenstab, Wolf e Convit (2007): (1) afetiva, a capacidade de responder com a emoção adequada ao estado mental do outro, mas, principalmente, (2) cognitiva, a capacidade de entender a perspectiva mental do outro e a relação com seu comportamento e, reforçada por experiências negativas similares com a mesma empresa, (3) somática, o espelhamento sensorial e físico das emoções do outro. O suporte social nas mídias sociais é, então, entendido como a sensação de pertencimento resultante da empatia para com o indivíduo ou fato ocorrido com o mesmo que ocorre em ferramentas sociais digitais.

Situações negativas amplificadas nas mídias sociais reforçam ou fazem surgir as crises de imagem no meio digital, demandando das empresas a capacidade de identificar e tratar tais situações de forma que sua imagem de marca (ou reputação) seja afetada o menos possível no curto, médio e longo prazos (Bratu, 2016).

Segundo Vale e Oliveira (2013), uma crise “se inicia quando um cliente passa por alguma situação que pode afetar a credibilidade da empresa e do governo e estimular pautas



negativas nos meios de comunicação”. Mais que isso, uma crise pode ocorrer à revelia de clientes, com origens das mais diversas, como pontua Teixeira (2013): crises derivadas de fenômenos da natureza (como enchentes, furacões ou terremotos que comprometam a infraestrutura e segurança de uma empresa), crises sociais (resultantes de relações de trabalho, discriminação, fraudes, entre outros), crises ambientais (danos ao meio ambiente), crises financeiras (a partir de perdas patrimoniais ou aquisições), crises tecnológicas (comprometimento da infraestrutura tecnológica, onde entrariam, por exemplo, invasões de rede) e crises de produto (relacionadas à integridade física dos consumidores ou aos processos que orbitam o consumo de tal produto/serviço, como atrasos de entrega e cobrança indevida).

Às empresas cabe capacitar-se e preparar-se para reduzir os riscos de uma crise, quando possível, e adotar técnicas de gerenciamento quando da eclosão de uma crise de forma a minimizar seus impactos. Genericamente, Armstrong (2008) define gerenciamento de crises como:

O processo de lidar com uma situação de alta pressão de uma maneira que planeje, organize, dirija e controle várias operações inter-relacionadas e oriente o processo de tomada de decisões dos responsáveis no sentido de uma resolução rápida, mas não apressada, do problema agudo enfrentado pela organização. (Armstrong, 2008)

As mídias sociais, no geral, favorecem o fluxo de informação a respeito de uma crise tanto nos canais oficiais da empresa como naqueles onde não há seu controle editorial (Bratu, 2016). Rosa (2004) entende, por sua vez, que há um padrão na forma como uma crise se desenvolve e, portanto, seria possível planejar-se antecipadamente e/ou adotar procedimentos comuns mesmo para a tratativa de situações extremas.

A velocidade de propagação da informação graças à conectividade exige respostas rápidas e assertivas das empresas em situações de crise (Vale & Oliveira, 2013) para conter a amplificação de comentários negativos e evitar danos irreversíveis de marca, tomando controle da situação e agindo de forma rápida e transparente. Concomitantemente, estabelecer a real dimensão da situação que originou a crise para que seus esforços de comunicação não precisem lidar com crises informacionais derivadas do evento. Uma válida colocação de Teixeira (2013) é que “na construção da opinião pública, não existe certo ou errado, mas, sim, a exposição de argumentos, com cada um responsável por tirar sua conclusão”.

Dadas considerações sobre práticas recomendadas no gerenciamento de crises nas mídias sociais, este artigo descreve e analisa o caso ocorrido entre as empresas Banco Neon e Neon Pagamentos, em maio de 2018, quando a primeira (Banco Neon) foi liquidada extrajudicialmente pelo Banco Central do Brasil e, dada indissociação entre marcas, acabou por afetar operacionalmente e mercadologicamente a segunda (Neon Pagamentos), *fintech* que possuía acordo operacional com o Banco Neon para prover serviços de gestão financeira e pagamentos para cerca de 600 mil clientes no Brasil. O Banco Neon também possuía menos 20% de participação na Neon Pagamentos.

2. Histórico da Neon Pagamentos e Banco Neon

Nascida como Contro.ly em 2014, a Neon Pagamentos é uma *fintech* (empresa de tecnologia voltada ao mercado financeiro) que iniciou sua operação como um aplicativo que fazia o controle de gastos financeiros (mostrando a seu usuário quais são os valores gastos em várias categorias, como moradia, alimentação, transporte) vinculado a um cartão de crédito pré-pago da Mastercard, emitido pela Acesso. O serviço também permitia o recebimento de pagamentos através de boleto bancário e saques em caixas do banco HSBC mediante taxa de R\$ 5,90. Em agosto de 2015 a empresa já havia recebido aportes de R\$ 1 milhão de investidores-anjo e contava com apenas 8 funcionários e mil clientes ativos, tendo como



compromisso oferecer um serviço cuja monetização não fosse custeada pelos clientes (Remus, 2015).

Para que pudesse oferecer outros serviços financeiros no mercado brasileiro (como pagamento de boletos, envio e recebimento de transferências, utilização do cartão de crédito, resgate de CDBs - Certificados de Depósitos Bancário - e recarga de celular), a empresa dependia de um banco registrado no Banco Central do Brasil, razão pela qual, em julho 2016, a então Control.ly, estabeleceu um acordo operacional com o Banco Pottencial, resultando na mudança de nome de ambas empresas: a Control.ly virou Neon e o Banco Pottencial, Banco Neon (Melo, 2018).

Conforme conta Melo (2018), para simplificar o entendimento para os clientes, a Neon Pagamentos “emprestou” seu nome ao Banco Pottencial e tal opção por não transparecer a relação entre as empresas fez com que ambas fossem sempre vistas como uma, razão pela qual a Neon Pagamentos sempre se posicionou no mercado como Banco Neon, com website e aplicativo seguindo tal nomenclatura.

Figura 01: Logotipo com o qual a joint-venture entre Banco Neon e Neon Pagamentos se apresentava ao mercado consumidor



Fonte: oarthur.com

Tal identidade de marca corroborou para que os clientes da Neon Pagamentos entendessem que a liquidação se estendia a esta empresa, resultando em uma crise informacional (opiniões, percepções) derivada da crise de evento (ocorrências) (Gabriel, 2011).

No gerenciamento de crises é essencial a limitação do fato durante a contenção da crise; como colocam Viveiros e Eid (2007), “resgatar a verdade, evitar mentiras e explicações irreais (...) nada melhor do que a humildade de um pedido de desculpas, uma solução honesta para reparar o erro e o comprometimento de uma efetiva mudança na postura”.

Falkheimer e Heide (2015), por sua vez, relembram a teoria de reparação de imagem (image repair theory) de Benoit (1995), abrindo as possibilidades para tratativa da crise nas mídias sociais com abordagens distintas além da – usando o termo de Benoit – mortificação, entendendo que existem situações que permitiram à empresa não adotar um posicionamento subalterno perante o público em função do fato.

Mencionam, além desta, outras quatro possíveis estratégias: (1) negação (pura e simples ou transferência da culpa), (2) evasão da responsabilidade, como, por exemplo, referenciando prévia provocação, ação de defesa, fato acidental ou boas intenções, (3) redução da relevância do dolo (no original, *offensiveness*), com a minimização do impacto ou mesmo atacando o acusador - acrescento aqui a abordagem de *self-mocking*, ou, zombar de si mesmo, trazido por Kim, Zhang e Zhang (2016), como forma de minimizar a relevância do evento – e (4) a tomada de ações corretivas. Independente da estratégia de tratativa da crise, mesmo que haja transferência da culpa, por exemplo, a empresa não deve, contudo, eximir-se da responsabilidade resultante do dano.

3. A liquidação extrajudicial do Banco Neon e o impacto na Neon Pagamentos

Às 8h da manhã do dia 04/maio/2018, uma sexta-feira, o Banco Central determinou a liquidação extrajudicial do Banco Neon após identificar práticas de resultados deficitários da instituição e práticas irregulares de gestão. A primeira divulgação pública identificada deu-se pelo website do jornal Valor Econômico, às 08h45, em matéria disponível em <http://www.valor.com.br/financas/5501911/bc-decreta-liquidacao-do-banco-neon>.



Segundo o website Infomoney, o Banco Neon apresentava três problemas: deficiência patrimonial, descumprimento de regras de combate à lavagem de dinheiro e irregularidades "graves" com o dinheiro dos correntistas. O patrimônio do Neon encontrava-se negativo em R\$ 28 milhões e as irregularidades graves envolviam a aplicação de dinheiro dos clientes em uma empresa não-financeira que pertencia a sócios do Neon, a Pottencial Consultoria e Assessoria. A operação era colocada como um empréstimo bancário e, depois, o dinheiro era devolvido aos clientes.

Neste cenário, embora o Banco Neon (antigo Banco Pottencial) controlasse apenas 0,0038% dos ativos do sistema bancário, com 28 mil clientes (investidores), a Neon Pagamentos contava com 600 mil usuários que, até então, não tinham conhecimento sobre a relação operacional das empresas e entenderam terem sido afetados pela liquidação. Em função do acordo operacional, uma vez decretada a liquidação do Banco Neon, os sistemas da Neon Pagamentos deixaram de funcionar; os clientes deixaram de ter acesso ao website da Neon (hospedado abaixo do endereço www.banconeon.com.br, que aumentava ainda mais a confusão entre as empresas) e ao aplicativo, que apresentava problema de conexão.

Figura 02: Captura de tela do aplicativo da Neon Pagamentos

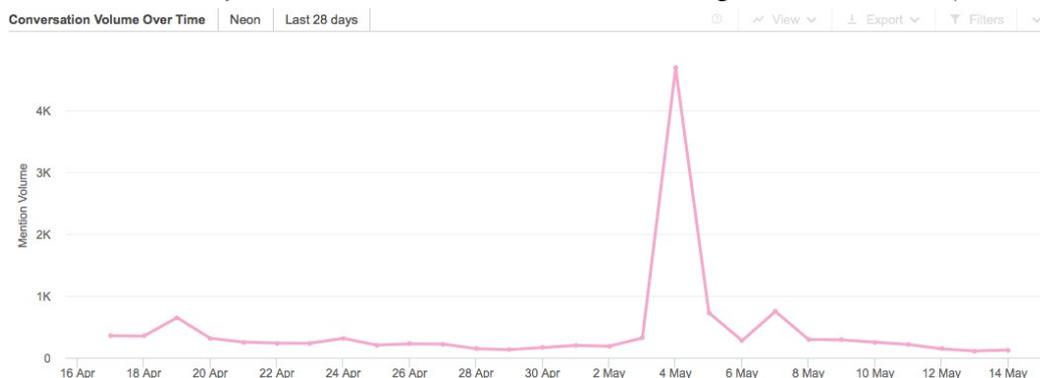


Fonte: o autor

Embora parte dos serviços prestados pela *fintech* (Neon Pagamentos) seguissem ativos, como saque nos caixas eletrônicos da Rede 24 horas e pagamentos através de cartão de débito, a intervenção do Banco Central nos canais públicos de comunicação da marca (website, que exibia mensagem sobre a liquidação, e as contas em mídias sociais como Twitter - @banconeon – e Facebook - /banconeon que se encontravam inativas), somada à incompreensão sobre a relação entre as empresas, resultou em uma forte mobilização nas redes sociais e ferramentas digitais em geral. As menções às marcas “Banco Neon” e “Neon Pagamentos” em mídias sociais apresentou, conforme a ferramenta de monitoramento Brandwatch, um crescimento de mais de 2.000% durante a crise, passando de uma média diária de 213 menções, nos dez dias anteriores ao evento, para 4.680 no dia do evento.



Figura 03: Volume de menções diárias às marcas Banco Neon e Neon Pagamentos na Internet (Brandwatch)



Fonte: Ferramenta de monitoramento Brandwatch

Os serviços de pagamento de boletos, envio e recebimento de transferências, cartão de crédito, resgate de CDBs (Certificados de Depósitos Bancários) e recarga de celular da Neon Pagamentos foram indisponibilizados pela liquidação do Banco Neon e a retirada forçada dos meios de comunicação oficiais da empresa Neon Pagamentos em função desta mescla de identidade com o Banco Neon ocultou a real dimensão da crise e impediu o contato direto com seus consumidores. Mais além, ainda que o comunicado oficial do Banco Central do Brasil - <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=1336&tipo=Ato%20do%20Presidente&data=4/5/2018> - constasse a informação de que “as irregularidades encontradas no Banco Neon não estão relacionadas com a abertura e movimentação de conta digital ou com a emissão de cartões pré-pagos, objeto de acordo operacional com a empresa Neon Pagamentos S.A.”, a indissociação entre os nomes das empresas e a paralisação dos serviços de Neon Pagamentos, pois não contava mais com a conexão ao Banco Neon, deflagrou uma crise de grandes proporções.

O impacto real do acontecimento aos clientes da Neon Pagamentos poderia variar do término das operações da empresa, após o qual os clientes deveriam ser ressarcidos dos valores depositados na instituição através do Fundo Garantidor de Crédito (FGC) em até R\$ 250 mil, ao bloqueio temporário de seus fundos, até que a Neon Pagamentos estabelecesse um novo acordo operacional com outra instituição bancária, o que acabou acontecendo. Logo, solucionado o evento que deu origem à crise, o impacto efetivo aos clientes foi o bloqueio temporário das operações financeiras variando entre 5 (consulta a saldos e transferências) e 10 (pagamentos) dias e suas possíveis consequência (como pagamentos de contas e boletos bancários), o bloqueio dos valores investidos através da funcionalidade “Objetivos” da Neon Pagamentos (funcionalidade, esta, que efetuava um investimento em Certificados de Depósito Bancários operados pelo Banco Neon e que, por isso, ficam sujeitos à compensação pelo FGC) e os processos para atualização dos dados bancários do Banco Votorantim em serviços de débito automático ou empresas das pessoas que utilizavam a conta da Neon para recebimento de salários, por exemplo.

4. Gerenciamento da crise pela Neon Pagamentos

A notícia da liquidação do Banco Neon não apenas pegou os clientes de ambas instituições de surpresa, mas também o fundador e CEO (*Chief-Executive-Officer*, Chefe executivo) da Neon Pagamentos, Pedro Conrade que, em entrevista para o website G1, comentou que foi acordado naquele dia com um telefonema do Banco Central sobre o fato.

A mencionada retirada de todos os pontos de contato da empresa no meio digital impossibilitou um alcance imediato inicial do discurso de tratativa da crise, o que obrigou a empresa a utilizar pontos de contato alternativos para fazer chegar sua mensagem.



A análise empírica das ações de resposta da Neon Pagamentos permitiu identificar alguns pontos de sua estratégia de tratamento da crise:

(1) Mensagem central e agilidade de resposta

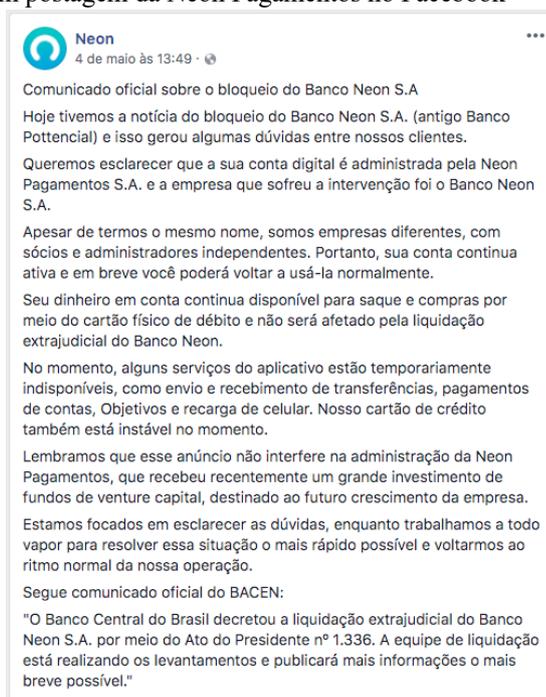
Mandarini (2005) recomenda que um número restrito de pessoas fique responsável por tornar públicas as ações adotadas pela empresa para evitar contradições dos dados divulgados ao público, colocando em dúvida a reputação da marca. Da mesma maneira, Falkheimer e Heide (2015) reforçam a necessidade de se estabelecer uma mensagem central direta, objetiva e transparente para comunicar à sociedade e/ou clientes de uma empresa as questões relacionadas à crise. Não é recomendado “desmentir o que está óbvio” (Vale & Oliveira, 2013), sendo necessário oferecer respostas à situação.

No caso da Neon pagamentos, pode-se observar as seguintes diretivas: (1) O Banco Neon, que sofreu a liquidação extrajudicial é uma empresa distinta da Neon Pagamentos, *fintech* que opera as contas digitais; (2) nenhum cliente da Neon Pagamentos sofreria qualquer tipo de perda financeira e ou derivada da indisponibilidade dos sistemas (como pagamento de multas por contas impossibilitadas de serem pagas) e (3) as operações com cartões de débito e saque em caixas eletrônicos seguia operando e (4) a Neon Pagamentos estava trabalhando com afinco para buscar um novo parceiro financeiro e normalizar suas operações.

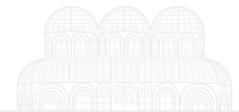
Tais diretivas vieram a público através do trabalho de assessoria de imprensa junto aos veículos de comunicação de massa e, no meio digital, utilizando-se de contas alternativas, uma vez que aquelas que levavam o nome do Banco Neon ficaram indisponíveis logo após a decretação da crise na manhã do dia 04/maio/2018.

No Twitter, a empresa então utilizou a conta (<http://twitter.com/timeneon>) para concentrar seus comunicados a respeito do ocorrido bem como por em prática as táticas de gerenciamento de crise, publicando às 13h57 do mesmo dia 04/maio/2018 uma sequência de mensagens refletindo as diretivas de comunicação, mensagem, esta, replicada em um novo perfil criado pela empresa no Facebook (<http://facebook.com/timeneon/>).

Figura 04: Captura de tela com postagem da Neon Pagamentos no Facebook



Fonte: facebook.com/timeneon



Nota-se que o posicionamento oficial com mensagem que continha as diretivas para tratamento da crise foi publicado ao redor das 13h50, portanto, 4 horas após o surgimento da crise.

Na tratativa paralela entre a assessoria de imprensa e o posicionamento em mídias sociais, às 18h53 do mesmo dia a empresa logrou a publicação de artigo no website G1 que explorava o ponto (1) de suas diretivas de tratativa de crise, a independência entre as instituições que compartilhavam o mesmo nome:

Figura 05: Captura de tela do website G1 com artigo sobre a independência entre o Banco Neon e a Neon Pagamentos



Fonte: G1.com. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/entenda-a-origem-do-banco-neon-e-neon-pagamentos-e-qual-a-relacao-entre-as-empresas.ghtml>>

A utilização de elementos gráficos no artigo para ilustrar a mensagem principal tornava de fácil entendimento a mensagem a ser transmitida, como coloca Gillet (2014):

Figura 06: Infográfico disponível no website do G1.com sobre a relação entre o Banco Neon e a Neon Pagamentos



Fonte: G1.com. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/entenda-a-origem-do-banco-neon-e-neon-pagamentos-e-qual-a-relacao-entre-as-empresas.ghtml>>



(2) Construção de guia com perguntas frequentes (FAQ – *Frequently Asked Questions*)

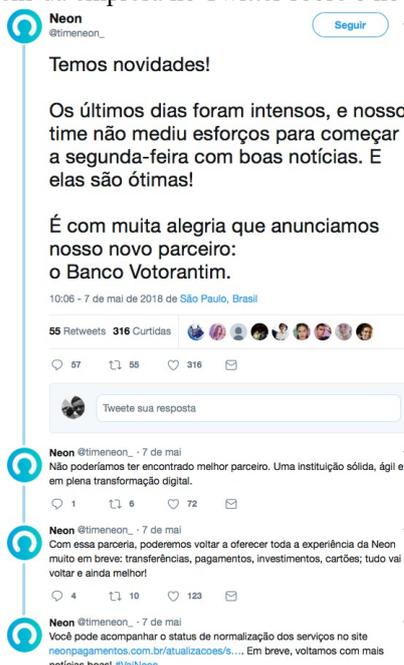
Paralelo à mensagem central, deve-se considerar o desenvolvimento de um breve documento contendo respostas às potenciais principais perguntas dos clientes da empresa envolvida na crise. Estas perguntas foram divulgadas no website do jornal Folha de São Paulo no dia seguinte – 05/maio/2018, às 14h16 - e posteriormente replicado por outros websites, disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/05/entenda-a-intervencao-no-banco-neon.shtml> (Acesso em 14-maio-2018).

(3) Claridade quanto às derivações do fato que originou a crise e constância de informações

O primeiro dia útil após o surgimento da crise, dia 07/maio/2018, trouxe soluções práticas para a razão principal da crise de evento – a ausência de um banco parceiro para operacionalizar as contas – como para a crise informacional derivada – a insegurança dos clientes quanto ao futuro de seu dinheiro depositado através da *fintech*.

Com a efetivação de um novo acordo com o Banco Votorantim, a Neon Pagamento retomou sua presença online através da reativação de seu website baixo novo domínio – neonpagamentos.com.br – e tornou oficial suas contas no Twiter ([timeneon_](https://twitter.com/timeneon_)) e Facebook ([/timeneon](https://www.facebook.com/timeneon)). Seu aplicativo passou a exibir uma nova área, dedicada a atualizações a respeito da situação e dos serviços da *fintech* e bloqueando as operações indisponibilizadas durante a migração do Banco Neon para o Banco Votorantim. A mensagem principal da tratativa da crise passou então a ser este novo acordo e o reestabelecimento gradual dos serviços.

Figura 07: Captura de tela de postagens da empresa no Twitter sobre o novo acordo operacional



Fonte: Twitter.com



Figura 08: Captura de tela do aplicativo da Neon Pagamentos contendo nova área com atualizações sobre a situação.



Fonte: autor

(4) Humanização da comunicação e ativação de influenciadores positivos

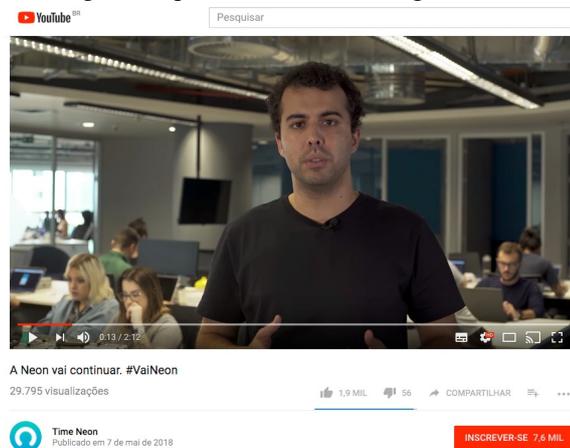
No final da tarde (17h58) do dia 07/maio/2018, os clientes da Neon Pagamentos receberam e-mails (assunto: “Temos novidades! #VaiNeon”) informando-os sobre a mudança e com vídeo gravado pelo CEO da empresa.

Figura 09: Captura de tela de e-mail enviado aos clientes da Neon Pagamentos



Fonte: o autor

Figura 10: Captura de tela de vídeo gravado pelo CEO da Neon Pagamentos no YouTube



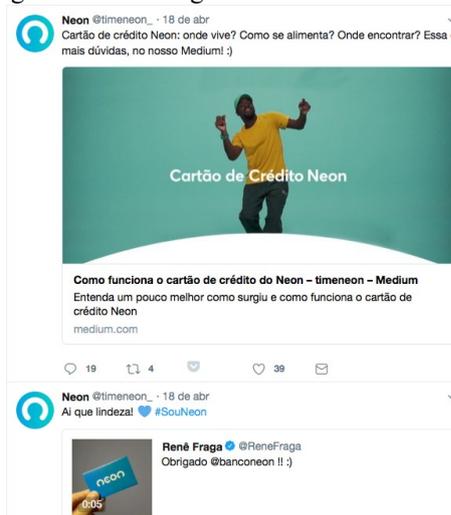
Fonte: YouTube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=MRdPr-Lmcfq>>.



(5) Manutenção do tom de voz da empresa com adequações a públicos distintos

Tom de voz (*tone of voice*) da marca é definido como o “estilo de linguagem específico criado para transmitir a uma audiência a personalidade da marca” (Delin, 2005). Em sua comunicação, a Neon Pagamentos utiliza um linguajar informal e frequentemente utiliza jargões da cultura popular vigente para estabelecer conexões empáticas com seu público, como observado na Figura 11.

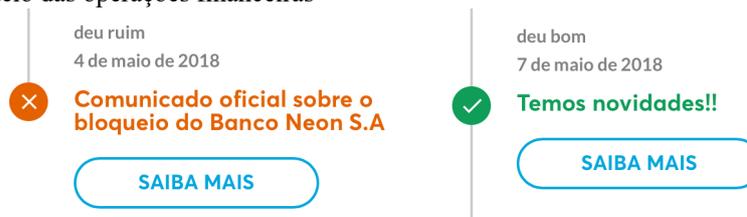
Figura 11: Captura de tela de postagens da Neon Pagamentos no Twitter



Fonte: Twitter

O posicionamento da empresa quanto ao evento que deu origem à crise manteve o mesmo tom de voz quando se utiliza de termos como “Deu ruim” e “Deu bom” para indicar acontecimentos negativos e positivos respectivamente.

Figura 12: Captura de tela de mensagens de alerta aos clientes da Neon Pagamentos em seu aplicativo quando do bloqueio e desbloqueio das operações financeiras



Fonte: o autor

Dia 09/maio/2018, estabelecidas as devidas conexões das plataformas da Neon Pagamentos com o Banco Votorantim, os serviços passaram a ser reestabelecidos e o acesso aos dados bancários normalizado. A empresa utilizou e-mail (assunto: “Chegaram seus novos dados de conta!”) e mensagens em seu aplicativo para informar os novos dados bancários



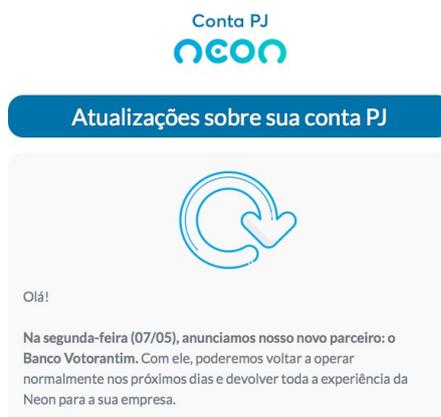
Figura 13: E-mail enviado aos clientes da Neon Pagamentos com dados bancários após acordo com Banco Votorantim



Fonte: o autor

Embora em fase de testes, os clientes com contas do tipo ‘pessoa jurídica’ (para empresas) receberam comunicado similar no dia 09/maio/2018 (19h), porém com tom mais formal:

Figura 14: E-mail enviado aos clientes da Neon Pagamentos com contas “pessoa jurídica” contendo dados bancários após acordo com Banco Votorantim



Fonte: o autor

5. Táticas para gestão do pós-crise

Nos dias seguintes ao surgimento da crise, notou-se uma queda considerável na busca pelos termos “Banco Neon” e, sugerido pela própria ferramenta, “Banco Neon liquidado”, indicando que os canais oficiais e os veículos de mídia apresentavam cobertura suficiente que tornava desnecessária a utilização de ferramentas de busca para ter acesso às atualizações da situação da empresa.



Figura 15: Tendência de busca pelos termos ‘Banco Neon’ e ‘Banco Neon liquidado’ no Google entre os dias 04/mai/2018 e 11/mai/2018



Fonte: trends.google.com

O aplicativo da empresa passou por outra atualização, desta vez com mais destaque visual à situação de cada um dos serviços oferecidos pela Neon Pagamentos (figura 16).

Figura 16: Captura de tela do aplicativo da Neon Pagamentos contendo situação dos serviços oferecidos pela empresa



Fonte: o autor

Com acesso ao domínio original (banconeon.com.br), a empresa passou a exibir a nova mensagem principal (acordo operacional com Banco Votorantim), mantendo um conjunto de links relacionados à liquidação do Banco Neon. A busca por desvincular as marcas fica evidente ao identificar o uso constante de “Neon Pagamentos”, refletido no novo domínio que passou a ser utilizado pela empresa (neonpagamentos.com.br).



Figura 17: Captura de tela de mensagem exibida no domínio banconeon.com.br

Após liquidação extrajudicial do Banco Neon, a Neon Pagamentos fecha parceria com o Banco Votorantim para seguir operações.

IR PARA NEON PAGAMENTOS

Informações sobre a liquidação do Banco Neon:

Banco Central decreta liquidação extrajudicial de instituição financeira
<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#/lc/notas/16462>

Decreto de liquidação extrajudicial - Ato do Presidente nº 1.336, de 4/5/2018
<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?numero=1336&tipo=Ato%20do%20Presidente&data=4/5/2018>

Regimes de Resolução
http://www.bcb.gov.br/Pre/bc_atende/port/Regimes-Especiais-de-Resolucao.asp?dipal=FAQCIDADAO

Arranjo de pagamentos
http://www.bcb.gov.br/pre/bc_atende/port/arranjo.asp

Fonte: o autor

Foi identificado que a empresa efetuou ajustes na descrição de seu website e iniciou uma campanha de links patrocinados na ferramenta de busca Google, onde a busca por termos relacionados às marcas envolvidas apresentavam como sugestão o site oficial e seu respectivo posicionamento.

Figura 18: Captura de tela do Google.com.br contendo link patrocinado da Neon Pagamentos

Fonte: o autor

Figura 19: Captura de tela do resultado de busca por “Banco Neon” no Google

Banco Neon
<https://www.banconeon.com.br/> ▼
 Após liquidação extrajudicial do Banco Neon, a Neon Pagamentos fecha parceria com o Banco Votorantim para seguir operações. Ir para Neon Pagamentos ...
[Banco Neon - Tarifas](#) · [Tarifas](#) · [Garantias](#) · [Autenticidade](#)

Fonte: Google.com.br

6. Conclusões finais

A combinação entre crise de evento (liquidação extrajudicial do Banco Neon) e informacional (potencial extensão à Neon Pagamentos) trouxe para a segunda empresa, detentora de 600 mil clientes no Brasil, o desafio de, simultaneamente, buscar uma solução para as consequências práticas do fato, ou seja, encontrar uma nova instituição financeira autorizada pelo Banco Central para operar as transações de seus clientes, enquanto buscava conter a percepção negativa de marca criada pela indissociabilidade entre as duas empresa que, inclusive, compartilhavam do mesmo nome. Tal acontecimento impactaria a marca tanto no curto quanto longo prazos, estendendo-se até mesmo à categoria de bancos digitais, haja vista estes estarem em momento de construção do entendimento sobre os serviços prestados de forma comparativa aos bancos ditos *tradicionais*. Como impacto imediato, reestabelecidos os serviços transacionais, um grande número de clientes explicitou nas mídias sociais haver retirado todo



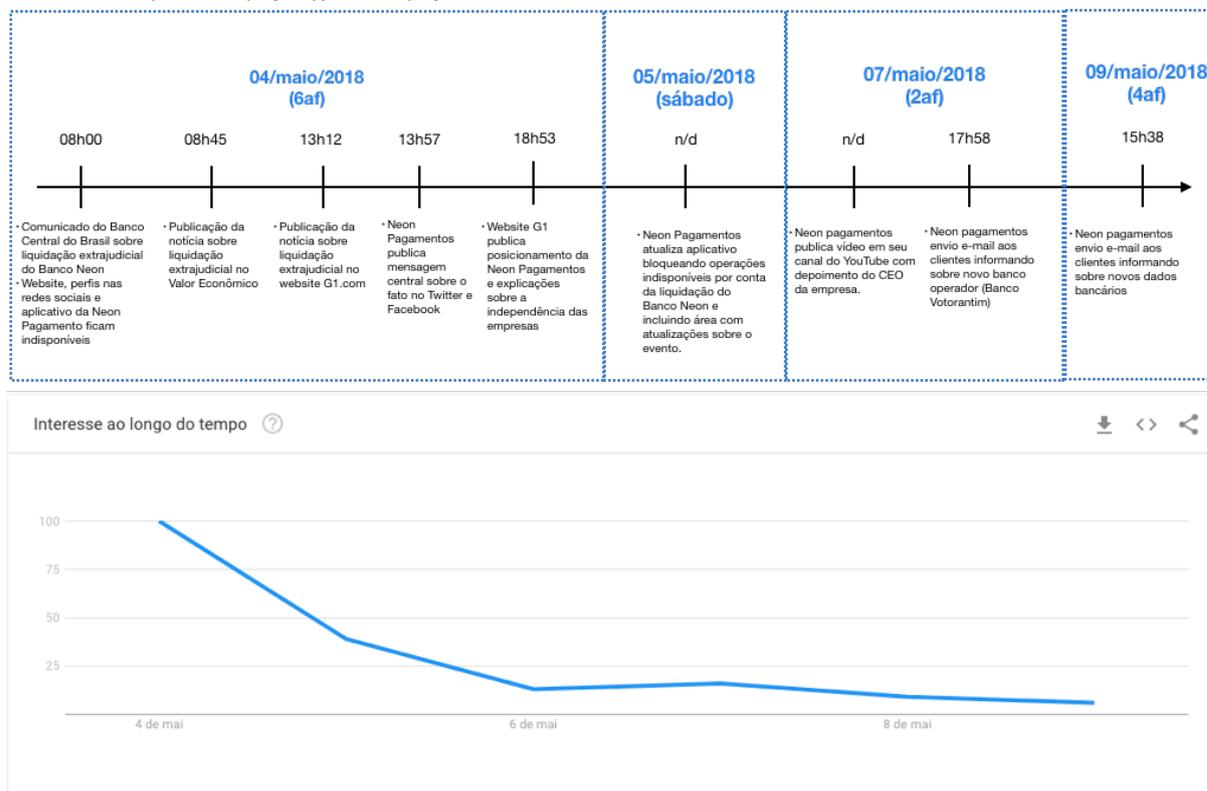
seu dinheiro depositado na instituição, receosos quanto à solidez da Neon Pagamentos face ao ocorrido com o Banco Neon.

A maneira como a empresa conduziu a crise, contudo, evidenciou sólidas estratégias de gerenciamento, cujo resultado pode ser observado na redução dos impactos tanto em ferramentas de busca como em redes sociais. A natureza da ocorrência permitiu à empresa utilizar a técnica de *terceirização da culpa*, repassando ao parceiro homônimo o ônus da crise, apesar da indissociação da marca comprometer tal discurso.

Observando as ações da Neon Pagamentos durante e após a crise, identificam-se táticas como (1) construção de mensagem central clara e onipresente, (2) criação de FAQ objetivo e de fácil leitura, (3) atualizações constantes pelos diferentes meios de comunicação, (4) transparência quanto ao fato ao tratar abertamente e proativamente com imprensa e mídias sociais, reduzindo as barreiras comunicacionais e utilizando-se da retórica para aclarar os fatos (Sillince, 2006, apud Falkheimer & eide, 2015), (5) ativação imediata de assessoria de imprensa para ativação de veículos de mídia de alto alcance, (6) agilidade na resposta e nas tratativas de evento e informacionais da crise, (7) abordagem positiva e condizente com o tom (*tone of voice*) da empresa, (8) humanização da comunicação por meio da ativação do CEO e produção de conteúdo em vídeo, (9) uso de hashtag para ativação de influenciadores positivos da marca e, secundários à abordagem principal mas relevantes no contexto, (10) inclusão dos links em todas as comunicações para divulgar os novos canais oficiais nas mídias sociais e (11) adaptação do tom para comunicação com clientes do tipo “pessoa jurídica”.

O mapeamento das ações tomadas pela empresa Neon Pagamentos pode ser evidenciado na linha do tempo (Figura 20), considerando que os horários relacionados ao recebimento de e-mails podem variar dado envio gradual por ferramentas de disparo.

Figura 20: Linha do tempo das ocorrências e tendência de busca pelo termo “Banco Neon” no Google.com.br entre os dias 04/mai/2018 e 09/mai/2018

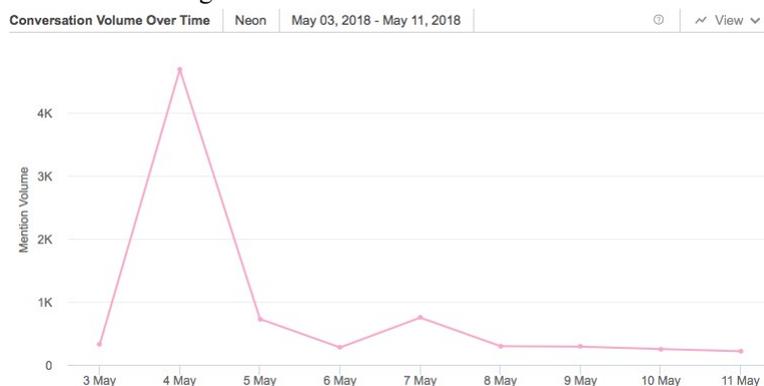


Fonte: o autor



A contenção da crise pode ser observada pela redução das menções às marcas nos dias posteriores ao evento, potencialmente indicando que os canais oficiais de comunicação, assim como as ações junto a veículos de mídia estariam suportando a demanda por informações referentes às consequências do ocorrido.

Figura 21: Menções à marca Neon Pagamentos e Banco Neon entre 03/maio/2018 e 11/maio/2018



Fonte: Ferramenta de monitoramento Brandwatch

Ainda no movimento de gestão pós-crise, o fundador e CEO da Neon Pagamentos participou de matéria publicada pela Revista Veja (2018) onde são narrados aprendizados do episódio ocorrido com a empresa, como “não se associar a outra instituição e deixa-la usar o (nosso) nome” pois “acabou gerando uma confusão desnecessária” (Revista Veja, 2018). A matéria destaca ainda a agilidade necessária para buscar e apresentar uma solução para preservação e até mesmo reforço da credibilidade, reforçando que, do comunicado do Banco Central à divulgação da nova instituição bancária – Banco Votorantim - que viabilizaria sua operação, transcorreram 72 horas.

O admitido equívoco quanto à vinculação da marca reflete a falha na gestão de riscos ligados ao negócio; contudo, as táticas e ações tomadas pela empresa Neon Pagamentos para gerenciamento de crise nas mídias sociais apresentou resultados positivos efetivos, como observado nos volumes de menções em ferramentas sociais digitais e buscas pela empresa na internet.

7. Referências

Andreasi, d. L. P. (2014). Gestão e gerenciamento de crises: uma análise de. *Etic-encontro de iniciação científica-issn 21-76-8498*, 9(9).

Armstrong, M. (2008). *Como ser um gerente melhor: um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais*. São Paulo: Clio Editora.

Bratu, S. (2016). “The Critical Role of Social Media in Crisis Communication,” *Linguistic and Philosophical Investigations* 15: 232–238.

Delin, J.. *Brand Tone of Voice: a linguistic analysis of brand positions*. *Journal of Applied Linguistics*, v. 2, n. 1, 2005.

Falkheimer, J., & Heide, M. (2015). Trust and brand recovery campaigns in crisis: Findus Nordic and the horsemeat scandal. *International Journal of Strategic Communication*, 9(2), 134-147.



- Gabriel, M. (2011). Gestão de Crises em Mídias Sociais. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/marthagabriel/gesto-de-criSES-em-mdias-sociais-by-martha-gabriel>>. Acesso em 14-mai-2018
- Gillet, R. (2014). Why We're More Likely To Remember Content With Images And Video. F@ast Company. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3035856/why-were-more-likely-to-remember-content-with-images-and-video-infogr>>. Acesso em 14-mai-2018
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367).
- Kim, S., Zhang, X. A., & Zhang, B. W. (2016). Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China. *Public Relations Review*, 42(5), 903-912.
- Mandarini, M. (2005). Segurança corporativa estratégica. Editora Manole Ltda.
- Remus, D. (2015). Usei o Contro.ly e experimentei um futuro mais do que fintech. Startupi. Disponível em: <<https://startupi.com.br/2015/08/usei-o-contro-ly-e-experimentei-um-futuro-mais-do-que-fintech/>>. Acesso em 13-mai-2018
- Rogers, K., Dziobek, I., Hassenstab, J., Wolf, O. T., & Convit, A. (2007). Who cares? Revisiting empathy in Asperger syndrome. *Journal of autism and developmental disorders*, 37(4), 709-715.
- Rosa, M. (2004). A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. Geração Editorial.
- Teixeira, P. B. (2013). Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. Digitaliza Conteúdo.
- Vale, N; de Oliveira, W. G. (2013). Comunicação corporativa: gerenciamento de crise online e as mudanças ocorridas na comunicação com o consumidor. In Anais: Intercom 2013
- Revista Veja. (2018). As lições da primeira (e breve) crise das funtechs no Brasil. Revista Veja. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/as-licoes-da-primeira-e-breve-criSE-das-fintechs-no-brasil/>>. Acesso em 15-mai-2018
- Viveiros, R., & Eid, M. A. (2007). O signo da verdade: Assessoria de imprensa feita por jornalistas. Summus Editorial: São Paulo.