

XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

Título do trabalho: Gerenciamento de Crises no Supermercados Varejista Carrefour no Brasil: Estudo de Caso.

Autores: Adson Vieira de Souza e Maíra Barreto Lima

Resumo

Nas últimas décadas, a comunicação tem se mostrado um elemento essencial na gestão de crises, especialmente no contexto digital, onde a disseminação rápida de informações pode amplificar desafios organizacionais. No setor varejista, crises frequentemente decorrem de falhas na gestão de riscos e podem ganhar grande repercussão pública, exigindo respostas ágeis e eficazes. Nesse sentido, este estudo investiga as estratégias de gerenciamento de crises adotadas pelo Carrefour diante de incidentes amplamente divulgados na mídia, analisando sua prontidão, velocidade de resposta e a efetividade de seu discurso corporativo em ambiente digital. O objetivo geral é avaliar a eficiência das estratégias de comunicação utilizadas pelo Carrefour na mitigação de crises de imagem e reputação. A relevância do estudo reside na crescente exposição de empresas a crises no ambiente digital e na necessidade de abordagens mais estruturadas para a manutenção da reputação corporativa.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; Gestão de crises; Reputação corporativa; Mídias digitais; Carrefour.

Abstract

In recent decades, communication has proven to be an essential element in crisis management, especially in the digital context, where the rapid dissemination of information can amplify organizational challenges. In the retail sector, crises often



stem from failures in risk management and can gain significant public repercussion, requiring agile and effective responses. In this regard, this study investigates the crisis management strategies adopted by Carrefour in response to incidents widely covered by the media, analyzing its readiness, response speed, and the effectiveness of its corporate discourse in the digital environment. The general objective is to assess the efficiency of Carrefour's communication strategies in mitigating image and reputation crises. The relevance of the study lies in the increasing exposure of companies to crises in the digital environment and the need for more structured approaches to maintaining corporate reputation.

Keywords: Organizational communication; Crisis management; Corporate reputation; Digital media; Carrefour.

1. Introdução

Nas últimas duas décadas, a literatura tem elencado a relevância da comunicação na gestão de crises. Dessa forma, com a ascensão das redes sociais e a evolução da Web 2.0, as tecnologias de comunicação digital se tornaram fundamentais para construir e manter relações entre organizações e seus públicos (Gonçalves e Elias, 2013). Baldissera (2009) define a Comunicação Organizacional como um processo dinâmico, de construção e disputa de significados nas relações.

No setor varejista, crises são frequentemente decorrentes de uma gestão inadequada de riscos, tornando a comunicação um elemento essencial para sua mitigação. Dito isto, a expansão da internet intensificou essas crises de forma significativa, permitindo que informações se disseminem extremamente rápido e alcancem audiências globais em meros segundos (Machado et. al, 2015). Esse ambiente digital transforma incidentes pequenos em problemas de magnitude internacional, aumentando a pressão sobre as empresas para que respondam com agilidade e precisão.

Este estudo se concentra em analisar como o supermercado Carrefour lidou com situações de crises que ganharam ampla repercussão pública e midiática. A



escolha do Carrefour como objeto de estudo se deve a dois incidentes notórios que ocorreram em suas unidades no Brasil, os quais destacaram a importância de uma comunicação organizacional eficaz durante crises. Esses casos não apenas chamaram a atenção do público e da mídia, mas também levantaram questões críticas sobre as práticas de gerenciamento de crises e a responsabilidade corporativa.

Ao explorar esse tema, o estudo busca avaliar a efetividade das estratégias de gerenciamento de crises de imagem e reputação adotadas pela rede varejista em ambientes digitais. A análise desses casos proporcionará uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas envolvidas na gestão de crises, contribuindo para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes na comunicação organizacional e para a reputação das empresas diante de adversidades.

Nesse contexto, o artigo tem como objetivo analisar a prontidão e a velocidade de resposta do Carrefour em situações de crise, além de identificar os atributos que tornam um discurso corporativo eficaz no ambiente digital. Com base nesses elementos, busca-se propor práticas estratégicas para aprimorar a comunicação e a gestão de crises. A relevância do tema se justifica pela recorrência de crises no setor varejista, sendo o Carrefour um exemplo significativo de empresa que enfrentou desafios de grande repercussão pública.

Por fim, este artigo está estruturado em diferentes seções para garantir uma abordagem clara e organizada do tema. A introdução apresenta o contexto e a relevância do estudo, seguida pelo referencial teórico, que discute conceitos fundamentais relacionados à comunicação, gestão de crises e estratégias de gerenciamento. Em seguida, a metodologia é descrita, detalhando o estudo de caso utilizado na análise. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, permitindo reflexões sobre suas implicações. Por fim, a conclusão sintetiza os principais achados e contribuições da pesquisa, encerrando com as referências bibliográficas que fundamentam o trabalho.

2. Referencial Teórico



Este tópico procura examinar as contribuições da literatura nos últimos anos sobre a importância da comunicação na gestão de crises, focando particularmente no setor varejista de supermercados, tendo em vista que com o surgimento das redes sociais e com a evolução da Web 2.0, as novas tecnologias de comunicação digital emergiram como canais imprescindíveis para a construção de relações entre organizações e seus públicos (Gonçalves e Elias, 2013).

2.1. Comunicação: A Relevância Para a Organização

A princípio, segundo Baldissera (2009), a Comunicação Organizacional é concebida como um processo de construção e disputa de significados nas relações organizacionais. Segundo o autor, essa comunicação não é monolítica, mas multifacetada, abrangendo três dimensões inter-relacionadas: a organização comunicada, que representa a fala autorizada; a organização comunicante, que além da fala autorizada, inclui todos os processos comunicativos que ocorrem no relacionamento direto com a organização; e a organização "falada", que abrange as comunicações indiretas que mencionam a organização.

Neste sentido, a comunicação organizacional se estende além dos limites da simples organização formal ou da fala oficial, situando-se também no âmbito informal e abrangente das interações diárias (Baldissera, 2009). Dessa forma, esse alcance da comunicação reflete seu papel estratégico, particularmente em empresas que buscam se adaptar às transformações contínuas e estabelecer vínculos com diversos públicos e partes interessadas, de acordo com Marchiori (2018).

Ademais, esse campo é profundamente enraizado em várias abordagens teóricas – positivista, interpretativa, crítica e constitutiva – como aponta Silva (2020). Tais abordagens são essenciais na compreensão e gestão dos desafios que as organizações enfrentam no contexto de uma sociedade de dimensão global, ajudando na articulação teórica necessária para enfrentar as complexidades do moderno cenário organizacional (Silva, 2020).

Silva (2020) destaca como, no início do século XXI, a perspectiva constitutiva, impulsionada pela evolução tecnológica e pelos meios digitais, trouxe novas formas de interação e ampliação do poder dos públicos na comunicação organizacional, sinalizando uma mútua influência entre organização e comunicação. Assim, a



comunicação organizacional é essencial, tendo em vista que as organizações são, em última análise, formadas por pessoas que interagem, garantindo funcionalidade e o alcance dos objetivos em ambientes dinâmicos (Kunsch, 2006).

No contexto do gerenciamento de relações públicas, Kunsch (2003) relembra as quatro teorias essenciais delineadas por Ehling, White e Grunig (1992): teoria interorganizacional, teoria de gerenciamento, teoria da comunicação e teoria de conflitos-resoluções. Isto posto, as teorias mencionadas oferecem as bases para práticas de relações públicas, diferenciando-as das estratégias tradicionais de marketing (Kunsch, 2003).

A teoria interorganizacional aborda a interdependência entre indivíduos, grupos e estruturas organizacionais, enquanto a teoria de gerenciamento foca no planejamento e na gestão de incertezas necessárias para tomadas de decisão (Kunsch, 2003). A teoria da comunicação destaca a mediação eficaz entre organizações e seus públicos e a teoria de conflitos-resoluções se concentra em gerenciar crises e moldar opiniões públicas, ressaltando a natureza interdisciplinar dessas abordagens (Kunsch, 2003).

Face do exposto, considerando a expansão dos estudos de cultura organizacional, os processos contínuos de construção de significados se tornaram cruciais. Assim, a comunicação organizacional é vista como essencial no equilíbrio do sistema organizacional, geralmente abordada sob uma ótica funcionalista (Terra et al., 2021).

Nessa senda, diante da relevância demonstrada acerca da comunicação, ressalta-se que a falta de uma comunicação eficaz leva a mal-entendidos e informações incorretas, desperdiçando tempo e comprometendo projetos desde o início (Santos e Oliveira, 2015). Assim, diante do surgimento de conflitos, ou até de forma preventiva, as empresas desenvolvem estratégias para melhorar operações (Santos e Oliveira, 2015).

Diante do exposto, a comunicação organizacional emerge como uma força vital que transcende a simples transmissão de informações, configurando-se como uma ferramenta estratégica para a adaptação e o sucesso organizacional em um mundo em constante mudança. Nesse sentido, a comunicação tem fundamento em várias teorias que auxiliam na compreensão dos desafios enfrentados pelas



organizações, permitindo a construção de significados de maneira contínua e colaborativa.

Ao estabelecer uma ponte entre a comunicação e a gestão, as organizações se preparam para enfrentar com eficácia eventuais crises, sinalizando a necessidade de uma transição gradual para discussões sobre gestão de crise. Afinal, como lembra Kunsch (2003), enfrentar conflitos e moldar opiniões públicas são cruciais na era da informação, ressaltando a importância de práticas de comunicação bem estruturadas e interdisciplinares.

2.2. Gestão de Crises no Varejo

No âmbito do comportamento organizacional no varejo, Hermann (1963) destaca que uma crise é definida como uma situação crítica desencadeada por fatores externos que podem perturbar a capacidade de resposta de uma organização. Essa situação é geralmente fruto de um risco mal gerido, avaliado ou evitado, o que culmina no desenvolvimento de um evento significativo.

Dito isto, com o advento da internet e das redes sociais, as crises organizacionais passaram a ser potencializadas de maneira sem precedentes. O ambiente digital transformou o modo como informações são disseminadas, permitindo que notícias e eventos sejam compartilhados instantaneamente, alcançando uma audiência global em questão de segundos (Machado, 2015).

Desse modo, o cenário digital provoca uma amplificação rápida de pequenas falhas ou controvérsias, frequentemente escapando do controle direto da organização, à medida que a natureza viral das plataformas sociais (Facebook, Instagram, Twitter) pode transformar uma questão local em um problema de dimensão internacional, forçando as empresas a reagirem com maior rapidez e precisão.

A crise geralmente surge de um risco que não foi adequadamente gerenciado, avaliado, reduzido ou evitado. Isto posto, é importante enfatizar que uma crise representa a evolução de um evento que se torna significativo e ganha relevância e magnitude perante seus variados públicos somente quando atinge um alto nível de notoriedade e impacto (Teixeira, 2013).



Nesse cenário, a eficácia da resposta à crise está diretamente ligada à qualidade do relacionamento pré-estabelecido com os stakeholders, enfatizando a necessidade de transparência e diálogo contínuo, como destaca Karhawi (2021). As organizações que cultivam engajamento com seus públicos têm maior facilidade em gerir a tensão do momento. Em contrapartida, aquelas que mantiveram silêncio correm o risco de aprofundar a instabilidade durante crises, especialmente no espaço digital, onde a reputação é construída em tempo real (Karhawi, 2021).

As empresas varejistas, observando tais dinâmicas, reconhecem a importância de estar à frente no campo tecnológico e estratégico, buscando nichos no e-commerce para garantirem sua competitividade (Cunha Domingues, 2023). Noutro ponto, apesar da tecnologia oferecer uma vantagem significativa, ela também pode se tornar um ponto de vulnerabilidade: a rapidez com que informações indesejadas podem se difundir constitui um desafio durante crises, quando a reputação duramente conquistada pode ser comprometida em instantes (Boin, 2019).

Uma vez que uma crise é reconhecida como relevante pela maioria, o espaço público transforma-se em um palco para o debate e confronto de diferentes pontos de vista. Assim, na sociedade de risco, é imperativo que todos, sejam especialistas ou não, se envolvam ativamente na busca por estratégias que minimizem ou previnam riscos, a fim de evitar a ocorrência de crises (Teixeira, 2013).

Diante do exposto, com a valorização crescente da opinião pública e o advento de novos meios de comunicação, as empresas passaram a alinhar suas estratégias de comunicação, buscando construir e sustentar suas imagens institucionais, essenciais para o atingimento dos objetivos organizacionais (Machado et al., 2015). A comunicação, fortalecida pela gestão estratégica da informação, torna-se não apenas mensageira, mas uma aliada na prevenção e resolução de conflitos ao fomentar um entendimento claro para todos os públicos envolvidos (Santos e Oliveira, 2015).

Portanto, a gestão de crise no varejo exige um planejamento contínuo, que envolve não só inovações em comunicação, mas também o fortalecimento de práticas internas de diálogo e aprendizado. O contexto dinâmico presente e as demandas da opinião pública incentivam as empresas a melhorar suas



comunicações institucionais, convertendo-as em instrumentos essenciais para promover uma interação clara e garantir a legitimidade de suas ações diante dos crescentes desafios sociais e econômicos.

2.3. Ferramentas e Estratégias de Comunicação em Crises

Como discutido anteriormente, a informação, essencial para comunicação e como fonte de poder, serve de estrutura para as interações entre as organizações e seus públicos (Machado et al., 2015). Assim, é crucial que essas informações sejam gerenciadas estrategicamente para atingir as metas corporativas. No cenário atual, as redes sociais emergem como importantes mídias institucionais para o público, competindo e até mesmo substituindo os meios tradicionais.

Nessas plataformas online, a construção de visibilidade ocorre pelo processo de desintermediação, em que a comunicação organizacional estratégica busca garantir o máximo alcance de seus objetivos controlando certas tecnologias e agindo diretamente nas mídias sociais e plataformas institucionais (Machado et al., 2015).

Contudo, enquanto as práticas organizacionais podem ser fortalecidas pela comunicação midiática, suas fragilidades também podem se tornar expostas (Machado et al., 2015). O caráter dinâmico e global das redes sociais permite que tudo seja exibido publicamente, sejam aspectos positivos ou negativos, como escândalos políticos, protestos, falhas financeiras ou vazamentos, resultando em crises amplificadas no ambiente digital (Machado et al., 2015).

Nesse contexto, o monitoramento contínuo nas redes sociais digitais torna-se vital para evitar ou rapidamente identificar crises. Isso permite que as organizações compreendam seu público e reconheçam mudanças de percepção a respeito de uma empresa ou produto, com a equipe de monitoramento atuando na linha de frente para detectar sinais de crise (Karhawi, 2021).

Segundo Karhawi (2021), a prevenção de crises exige um planejamento cuidadoso que questione se uma campanha, ação de relações públicas ou produto pode desencadear uma crise. Neves (2002 apud Karhawi, 2021) recomenda seguir dez passos essenciais para se preparar para crises: 1) formar uma equipe de gestão de crises; 2) analisar missão, visão e valores da organização; 3) revisar crises



anteriores; 4) verificar diversos setores da organização; 5) gerenciar vulnerabilidades; 6) designar um porta-voz; 7) organizar o banco de dados; 8) avaliar a estratégia; 9) simular cenários de crise; 10) elaborar um plano de emergência.

Por outro lado, para Gonçalves e Elias (2013), a comunicação dialógica na internet deve ir além da publicidade, configurando-se como um canal de interação genuína. A frequência de atualizações online sem engajamento resulta em uma comunicação unidirecional, evidenciando a necessidade de estratégias eficazes de interação online. As mídias sociais ampliaram significativamente o papel do público em acessar e compartilhar comentários negativos, tornando-se plataformas ideais para propagar rumores e desafiar organizações (Gonçalves e Elias, 2013).

Dito isto, no gerenciamento de crises nas redes sociais, o público pode desempenhar um papel crucial ao atuar como aliado das empresas. Comentários positivos de consumidores ajudam a contrapor críticas negativas, reforçando a percepção de confiança e transparência da marca. Assim, o público não apenas observa passivamente, mas participa ativamente na mitigação de crises, fortalecendo a reputação da organização.

Assim, tudo deve ser gerido online e de forma transparente, já que os meios de comunicação tradicionais não são mais os únicos a amplificar mensagens, muitas vezes cobrem crises que já estão ativas no ambiente virtual (Gonçalves e Elias, 2013). Desse modo, a visibilidade das respostas online das organizações aumentou a pressão por eficácia, pois qualquer erro pode se espalhar rapidamente, ameaçando a reputação corporativa (Gonçalves e Elias, 2013). Optar por ignorar comentários negativos ou desafios de grupos de pressão, uma estratégia antes viável, é agora um risco, já que a ausência de resposta se torna um ponto de crítica (Gonçalves e Elias, 2013).

Diante do exposto, o gerenciamento de crises no ambiente digital exige que as organizações alinhem estrategicamente suas comunicações com a dinâmica das redes sociais, promovendo a transparência e o engajamento ativo do público. A informação, como núcleo da interação empresa-público, deve ser manejada cuidadosamente para atingir as metas corporativas, reconhecendo que as redes sociais têm a capacidade de amplificar crises rapidamente (Machado et al., 2015). Monitoramento constante e prontidão operacional são imprescindíveis para manejar



as pressões deste ambiente, transformando crises potenciais em oportunidades para reforçar a reputação através do envolvimento genuíno (Karhawi, 2021). Ignorar essa dinâmica digital complexa não é mais uma opção, tornando essencial uma presença digital forte e estrategicamente comunicativa para a resiliência organizacional (Gonçalves e Elias, 2013).

3. Metodologia

O escopo deste estudo é analisar a efetividade das estratégias de gerenciamento de crises de imagem e reputação adotadas por redes varejistas em ambientes digitais. Para isso, propõe-se abordar a prontidão e a velocidade de resposta do Carrefour em situações de crise, além de identificar os atributos que tornam um discurso corporativo eficaz no ambiente digital.

A pesquisa realizada pode ser classificada como descritiva, pois, como afirma Gil (2008, p. 42), as pesquisas descritivas possuem o objetivo de descrever características de determinada sociedade ou entender um fenômeno e suas variáveis. Quanto ao método, foi escolhido o estudo de caso. Isto posto, o estudo de caso é uma abordagem qualitativa amplamente utilizada em pesquisas educacionais, tanto por pesquisadores experientes quanto por estudantes (Coimbra e Martins, 2013).

O primeiro caso ocorreu em agosto de 2020, em Recife, Pernambuco, quando um trabalhador, Manoel Moisés Cavalcante, 59 anos, faleceu após sofrer ataque cardíaco em uma loja do Carrefour que improvisou guarda-sóis para esconder o corpo e continuou aberto aos clientes. Ele chegou a receber os primeiros socorros, mas não resistiu, sem que a rede de supermercados julgasse necessário fechar as portas em respeito à perda de um trabalhador.

O caso repercutiu nas redes sociais, em que o corpo de Moisés escondido pelos guarda-sóis foi compartilhado sob a indignação de usuários diante da falta de respeito e humanidade do supermercado. De acordo com outros funcionários que presenciaram o ataque cardíaco, ele morreu por volta das 7h30 e só foi levado do estabelecimento pelo serviço funerário depois das 11h. A esposa de Moisés, Odeliva Cavalcante, criticou a conduta do supermercado por manter a loja aberta ao longo do intervalo de quase quatro horas. *“Seria muita coisa se eles tivessem baixado as*



portas, mas, no momento, não pensaram no ser humano. “Pensaram apenas em dinheiro”, afirmou a mulher, indignada (G1, 2020).

O segundo caso ocorreu na quinta-feira (19) de novembro de 2021, e envolveu a morte de um trabalhador autônomo em uma unidade do Carrefour no bairro Passo D’Areia, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. João Alberto, de 40 anos, foi agredido por seguranças do hipermercado, localizado no bairro Passo D’Areia, na Zona Norte de Porto Alegre.

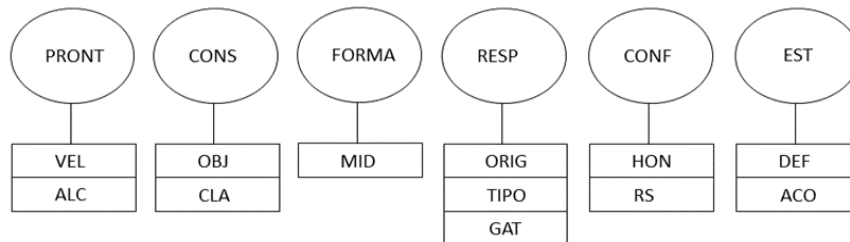
Acompanhado da esposa, o trabalhador autônomo foi abordado por dois seguranças após um desentendimento com uma funcionária e conduzido até a saída do supermercado onde ocorreram agressões com chutes e socos e João Alberto foi imobilizado por mais de cinco minutos. Sufocado, ele não resistiu. Posteriormente, o laudo médico confirmou a morte por asfixia.

Além disso, para o estudo de caso deste artigo, foi realizada uma análise, a partir de textos jornalísticos publicados em sites de grande repercussão, sendo eles: G1, El País Brasil e Brasil de Fato, acerca do posicionamento da rede varejista de supermercados. Os jornais foram escolhidos com base nos seguintes requisitos: i) Repercussão Nacional; ii) Abordar as Duas Situações; iii) Data de Publicação (2020 ano do ocorrido); iv) Detalhamento dos casos estudados.

Dessa forma, buscou-se verificar se houve menção ao posicionamento adotado pelo Carrefour nos casos analisados, bem como avaliar a rapidez da resposta, o apoio oferecido às famílias das vítimas e a percepção do público em relação à atuação da empresa. Com base nisso, foi aplicado o modelo desenvolvido por Pfeffer, Zorbach e Carley (2014), Jim, Liu e Austin (2014), e Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018), que abrange aspectos como prontidão, consistência, forma, responsividade, confiança e estratégia

Figura 1 - Modelo de análise instrumental da efetividade do discurso corporativo.





Fonte: Elaborado com base em Pfeffer, Zorbach e Carlley (2014), Jim, Liu e Austin (2014) e Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018)

A primeira dimensão, prontidão (PRON), foca na dinâmica do posicionamento oficial da empresa, englobando a velocidade de resposta e o alcance (ALC), este último referindo-se à capacidade de interagir efetivamente com o consumidor no ambiente onde a crise se manifesta (Bispo, 2021). A segunda dimensão, consistência (CONS), relaciona-se ao conteúdo do discurso corporativo, tendo como atributos a objetividade (OBJ) e a clareza (CLA) da resposta, visando manter ou restaurar a confiança (CONF) do consumidor na marca, conforme Bispo (2021).

Após, o terceiro ponto trata da forma que diz respeito ao recurso midiático utilizado (MID). Na sequência, a responsabilidade social (RESP), reflete a origem, tipo e os gatilhos da crise (Bispo, 2021). Ademais, a confiança (CONF) abarca a honestidade, manifestando-se através do anúncio transparente de medidas preventivas para evitar incidentes futuros. Por fim, a estratégia (EST), abarca a defensividade e a criatividade, conforme modelo proposto por Pfeffer, Zorbach e Carlley (2014), Jim, Liu e Austin (2014) e Hansen, Kupfeter e Henning-Thurau (2018). Este modelo integrado proporciona uma estrutura completa para avaliar a eficácia da comunicação e gestão de crise, considerando não apenas os aspectos operacionais, mas também os éticos e sociais da resposta organizacional.



O modelo de análise sobre a efetividade comunicacional, conforme representado na Figura 1, engloba um conjunto de seis dimensões distintas, cada uma compreendendo seus atributos específicos e aplicadas nos casos em tela, veja-se:

| ASPECTO | CASO MANOEL MOISÉS (RECIFE, 2020) | CASO JOÃO ALBERTO (PORTO ALEGRE, 2020) |
|--------------|--|--|
| PRONTIDÃO | <ul style="list-style-type: none"> - G1: Reportou a demora na resposta oficial do Carrefour, o que se aduz a falta de prontidão; - El País Brasil: Enfatizou a lentidão na remoção do corpo e aduziu a tentativa de esconder o corpo do Sr. Manoel, o que se observa a falta de prontidão; - Brasil de Fato: Reportou que essa não é o primeiro caso que acontece, evidenciando a falta de prontidão e velocidade em todas as situações; | <ul style="list-style-type: none"> - G1: Reportou que o Carrefour declarou, em nota, lamentar o ocorrido, iniciar uma apuração interna rigorosa e adotar medidas para responsabilizar os envolvidos legalmente, verificado uma atitude insuficiente em face do caso; - El País Brasil: Reportou que o Carrefour condenou a agressão e reconheceu a gravidade do caso; - Brasil de Fato: Mencionou que o Carrefour afirmou que adotará as medidas cabíveis para responsabilizar os envolvidos e definiu o ato como criminoso, assim como aduziu que romperá com a empresa de prestação de serviços; |
| CONSISTÊNCIA | <ul style="list-style-type: none"> - G1: Apontou contradições entre o discurso e as ações da empresa; - El País Brasil: Pontuou a manutenção da loja aberta por 4 horas com o corpo, coberto inadequadamente, por orientação do SAMU e a permanência da loja | <ul style="list-style-type: none"> - G1: Noticiou as promessas de mudança estrutural no Carrefour, todavia extrai-se inconsistência nas práticas de segurança; - El País Brasil: Aduziu de forma sucinta a reação do supermercado e focou no fato da agressão ter ocorrido |



| | | |
|----------------|---|---|
| | <p>funcionando;</p> <p>- Brasil de Fato: Nada foi observado quanto a consistência;</p> | <p>um dia antes do dia da consciência negra;</p> <p>- Brasil de Fato: Informou que o supermercado irá tomar as medidas cabíveis, todavia aduz que “(...) o supermercado carrega um histórico de violência e descaso envolvendo os clientes e os próprios funcionários.”</p> |
| FORMA | <p>- G1: Reproduziu o comunicado oficial, destacando seu tom impessoal;</p> <p>- El País Brasil: Aduziu de forma simplificada o pedido de desculpas do supermercado;</p> <p>- Brasil de Fato: Reproduziu o comunicado oficial da empresa e o pedido de desculpas;</p> | <p>- G1: Reproduziu o comunicado oficial na íntegra que saiu logo após o ocorrido;</p> <p>- El País Brasil: Deixou de reportar o comunicado do supermercado;</p> <p>- Brasil de Fato: Reproduziu trechos das notas emitidas pelo supermercado;</p> |
| RESPONSIVIDADE | <p>- G1: Reportou que a esposa do Sr. Manoel foi levada a administração, onde esperou pela retirada do corpo com a loja aberta, apontando falta de responsividade;</p> <p>- El País Brasil: Reportou que durante o ocorrido, clientes circulavam na loja, o corpo foi mantido isolado através de caixas e permaneceu por quase 4 horas no local, evidenciando a falta de responsividade;</p> <p>- Brasil de Fato: Aduz que casos semelhantes já ocorreram e choca a população, evidenciando a repetição de incidentes similares e falta de</p> | <p>- G1: Noticiou que o Carrefour rompeu com a empresa que prestava serviços de segurança privada, todavia a gravidade do incidente exige ações de responsividade mais robustas;</p> <p>- El País Brasil: Noticiou que condenou imediatamente a agressão e anunciou o rompimento de seu contrato com a empresa terceirizada que empregava os segurança;</p> <p>- Brasil de Fato: Evidencia-se que houve resposta rápida, reconhecimento do problema, tomou medidas concretas com o rompimento com a empresa, todavia, insuficiente, deixando de tratar da família da</p> |



| | | |
|------------|---|---|
| | responsividade; | vítima; |
| CONFIANÇA | <p>- G1: Reportou que o supermercado emitiu três notas em suas redes sociais, apontando falta de confiança e credibilidade;</p> <p>- El País Brasil: Reportou, em tom crítico, a insensibilidade do supermercado e a banalização da morte;</p> <p>- Brasil de Fato: Enfatizou que o caso chocou a população, o que observa a falta de confiança dos clientes quanto ao supermercado;</p> | <p>- G1: Noticiou as iniciativas para reconstruir a confiança do público, todavia insuficientes;</p> <p>- El País Brasil: Mencionou protestos na frente do supermercado e plano de boicote do Carrefour, que já se viu envolvido em um incidente diferente deste, mas que também causou revolta;</p> <p>- Brasil de Fato: Nada foi tratado acerca da confiança, mas verifica-se a falta de ações efetivas para reconstruir a confiança da empresa;</p> |
| ESTRATÉGIA | <p>- G1: Nota-se a falta de estratégia de gestão de crise, mencionando apenas as notas publicadas nas redes sociais;</p> <p>- El País Brasil: Percebe-se a utilização de estratégias insuficientes, focadas no curto prazo e carentes de consideração ética e humana;</p> <p>- Brasil de Fato: Não menciona acerca da estratégia tomada pelo Carrefour;</p> | <p>- G1: Reportou que o supermercado rompeu com a empresa de segurança, o funcionário que estava na gerência da loja foi demitido e a loja foi fechada em respeito à vítima;</p> <p>- El País Brasil: Abordou-se apenas o rompimento de seu contrato com a empresa terceirizada que empregava os seguranças;</p> <p>- Brasil de Fato: Diante do noticiado, as estratégias adotadas mostram uma resposta inicial adequada, mas é necessário desenvolver abordagens mais abrangentes e de longo prazo;</p> |

Elaborado pelos autores, 2025.

Os resultados sugerem que, embora tenha havido um aprimoramento na gestão de crise, persistem desafios significativos relacionados à cultura organizacional e à implementação efetiva de políticas antirracistas e de respeito à



dignidade humana. A pressão pública e o escrutínio midiático emergiram como fatores cruciais na mudança de postura da empresa, evidenciando o papel vital da imprensa e da opinião pública na promoção de responsabilidade corporativa.

4. Resultados

Os casos envolvendo as mortes de Manoel Moisés em Recife e João Alberto em Porto Alegre, ambos ocorridos em lojas do Carrefour em 2020, revelam falhas significativas na gestão de crise da empresa. As informações fornecidas pelos veículos de comunicação G1, El País Brasil e Brasil de Fato demonstram uma série de problemas nas respostas do Carrefour a esses eventos trágicos.

Em termos de prontidão, a empresa demonstrou lentidão e inadequação em suas respostas iniciais. No caso de Manoel Moisés, houve demora na resposta oficial e na remoção do corpo, com relatos de tentativas de ocultá-lo, conforme mencionado pelo El País (2020a). Para João Alberto, embora tenha havido uma declaração rápida lamentando o ocorrido, as medidas anunciadas foram consideradas insuficientes face à gravidade do incidente. O Brasil de Fato (2020a, 2020b) destacou que esses não eram casos isolados, indicando uma falta de prontidão sistemática em situações similares.

Nessa linha intelectual, a análise das estratégias de comunicação institucional do Carrefour, baseada no modelo gerencial proposto pelo estudo, abrange múltiplas dimensões, incluindo o conteúdo das notas oficiais, a dinâmica de divulgação, as circunstâncias da crise e a estratégia discursiva adotada. Focando na dimensão "prontidão", o estudo conclui que a estratégia de gerenciamento da empresa foi ineficaz em conter a repercussão exponencial do incidente. A falta de agilidade na resposta foi evidenciada pelo atraso na emissão da nota oficial e pela necessidade de emitir mais de uma nota, o que gerou um abalo na confiança, especialmente no primeiro caso, demonstrando uma falha crítica na capacidade da empresa de reagir rapidamente a situações de crise.

De acordo com a teoria, estes momentos iniciais da crise são cruciais para a eficácia do gerenciamento. Recomenda-se que a empresa responda dentro de até três horas após o início da crise, mas, neste caso, não foi observada a prontidão



necessária (Teixeira, 2019). Quanto ao atributo “alcance”, a não efetividade também se evidencia, uma vez que a nota oficial não foi emitida a tempo de chegar à audiência-chave nas primeiras três horas da crise. Apesar de ter sido publicada no perfil do supermercado, no Facebook, a resposta corporativa não chegou a todos os internautas que comentaram o caso e isso tem uma explicação operacional.

De acordo com a teoria, portanto, não basta apenas dar a resposta na rede social, é necessário interagir com o cliente, a fim de garantir o lugar de fala da organização (Almeida, 2005; Pfeffer; Zorbach; Carley, 2014; Dean, 2014; Parente, 2015). Acredita-se que a solução proposta, certamente, teria grande aplicabilidade prática no meio corporativo tão vulnerável a cenários de crise *online*.

Admitir o erro foi uma medida adotada desde o primeiro posicionamento do supermercado, o que demonstra a efetividade de sua estratégia do atributo “honestidade” (Forni, 2013; Han, 2017).

Ademais, a consistência das ações do Carrefour também foi questionada. Isto posto, foram apontadas contradições entre o discurso e as ações da empresa, especialmente no caso Manoel Moisés. A manutenção do funcionamento da loja após o incidente com João Alberto foi criticada, e o Brasil de Fato (2020a) ressaltou um histórico de violência e descaso, evidenciando uma inconsistência persistente nas práticas da empresa e nos supostos valores éticos, os quais devem ser pilares de uma empresa do porte da rede supermercadista.

Nota-se que a forma de comunicação do Carrefour foi caracterizada por impessoalidade e simplificação. No caso Manoel, o tom do comunicado oficial foi considerado impessoal. Note-se trecho do comunicado publicado pelo G1 (2020a):

“O Carrefour pede desculpas em relação à forma inadequada que tratou o triste e inesperado falecimento do Sr. Moisés Santos, vítima de um ataque cardíaco, na loja de Recife (PE). A empresa errou ao não fechar a loja imediatamente após o ocorrido à espera do serviço funerário, bem como não encontrou a forma correta de proteger o corpo do Sr. Moisés.”



Enquanto para João Alberto, o El País Brasil (2020b) notou uma abordagem simplificada no pedido de desculpas. Houve uma tendência de reproduzir comunicados oficiais sem contextualização adequada.

Em outro ponto, observa-se que a responsividade da empresa foi considerada insuficiente em ambos os casos. No incidente de Manoel Moisés, houve falta de cuidado com a família da vítima e manutenção do funcionamento da loja. Para João Alberto, embora tenha havido respostas rápidas, como o rompimento com a empresa de segurança, as ações foram consideradas insuficientes diante da gravidade do incidente.

Desse modo, os eventos impactam severamente a confiança do público no Carrefour. A emissão de múltiplas notas no caso Manoel Moisés foi vista como sinal de falta de credibilidade. No caso João Alberto, foram reportados protestos e planos de boicote. As tentativas de reconstruir a confiança foram consideradas inadequadas em ambos os casos.

A estratégia de gestão de crise do Carrefour foi amplamente criticada. As ações tomadas foram vistas como reativas e sem consideração ética e humana adequada, focando-se principalmente no curto prazo. Embora tenha havido ações como o rompimento com a empresa de segurança e demissões, faltou uma abordagem mais abrangente e de longo prazo para lidar com os problemas estruturais evidenciados por esses incidentes.

Diante do exposto, constata-se que o Carrefour subestimou o potencial de escalada das crises em questão, resultando em respostas insuficientes e tardias. Essa falha de avaliação teve consequências significativas, levando a uma repercussão negativa de âmbito nacional e internacional. O impacto se manifestou de forma rápida e dinâmica, principalmente nas redes sociais, desencadeando uma série de reações adversas, incluindo manifestações sociais, campanhas de boicote à marca e uma deterioração expressiva da imagem da empresa no ambiente digital.

Portanto, o caso evidencia a necessidade das organizações adaptarem suas estratégias de comunicação à realidade das redes sociais, priorizando a transparência, o engajamento ativo e a resposta rápida. A gestão eficaz de crises no ambiente digital requer uma presença online estratégica e comunicativa, essencial



para a resiliência organizacional no cenário atual (Machado et al., 2015; Gonçalves e Elias, 2013).

5. Discussões

Os riscos, somados às incertezas geradas pela globalização e pela velocidade de difusão das informações podem gerar crises de grande proporção, ameaçando a imagem e a reputação das organizações se não forem devidamente tratadas.

Os relatos evidenciam a importância do plano de crise, do exercício de previsão de cenários críticos e da construção de notas oficiais modelo, o que poderia ter sido vital para agilizar o processo de elaboração da nota e sua divulgação.

A demora em posicionar-se faz gerar especulações de toda a mídia, e a carência de informações do lado do envolvido dá espaço para boatos e diferentes versões que potencializam a repercussão do fato, muitas delas consideradas indesejadas para as organizações e a preservação de suas imagens institucionais.

A necessidade de treinamento de todos os líderes acerca dos novos cenários corporativos, a fim de que os riscos não sejam menosprezados por desconhecimento e a apropriação de elementos audiovisuais no formato de resposta institucional, uma vez que o formato de texto pode não ter potencial de repercussão e alcance do público em ambiente digital.

6. Conclusão

A gestão de crises de imagem é fundamental para qualquer organização. Sobretudo, a forma como uma organização lida com uma crise pode ter um impacto significativo gerando prejuízos, às vezes, irreparáveis em sua imagem e reputação.

As organizações compreendem que estão preparadas para enfrentar crises porque organizaram um comitê de crise e possuem um manual de crise na gaveta. Todavia, não garantem de forma alguma um bom gerenciamento de crise.



Implementar gestão de crises requer uma cultura de prevenção, com profissionais treinados, com capacidade analítica e prontidão para ação.

Reconhecer rapidamente uma crise de imagem é fundamental para que a organização utilize um discurso efetivo e possa agir de forma eficaz. Uma vez que a crise tenha sido identificada, é importante desenvolver uma estratégia de comunicação sólida para lidar com a situação de maneira transparente e responsável.

Com base no estudo de caso envolvendo o supermercado Carrefour, observa-se que para serem consideradas efetivas, as estratégias de gerenciamento de crises de imagem adotadas devem se valer de prontidão, do alcance e interação com a audiência nas primeiras horas da crise, da resposta consistente, da utilização de recursos de mídia a seu favor, da elaboração de uma resposta condizente com as características da crise, e da adoção de medidas para evitar casos semelhantes no futuro.

7. Referências

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BISPO, Livia Veiga de Oliveira. **Gerenciamento de crise em redes sociais: viralização de denúncias de racismo institucional e suas consequências para a gestão**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIFACS, Salvador, 2021.

BOIN, A. The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 27, n. 1, 2019.

BRASIL DE FATO. **Homem negro morre após ser espancado em unidade do Carrefour em Porto Alegre**. Brasil de Fato (jornal digital), São Paulo, 20 nov. 2020, 10h15. Disponível em: www.brasildefato.com.br . Acesso em: 16 fev. 2024.



BRASIL DE FATO. **Seis vezes em que o Carrefour atuou com descaso e violência. Brasil de Fato** (jornal digital), São Paulo, 19 ago. 2020. Disponível em: www.brasildefato.com.br . Acesso em: 16 fev. 2024.

COIMBRA, Maria de Nazaré Castro Trigo; MARTINS, Alcina Manuela de Oliveira. O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 31-46, set./dez. 2013.

CUNHA DOMINGOS, Douglas Henrique. **A tecnologia como aliada essencial para alavancagem da gestão no varejo**. 2023.

DEAN, J. Communicative capitalism and class struggle. *Spheres: Journal for Digital Cultures*, v. 1, p. 1-16, 2014.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

G1. **Homem negro é espancado até a morte em supermercado do grupo Carrefour em Porto Alegre**. G1 RS (portal de notícias), 20 nov. 2020. Disponível em: g1.globo.com . Acesso em: 16 fev. 2024.

G1. **Trabalhador morre em supermercado no Recife, corpo é coberto por guarda-sóis, e local continua funcionando**. Pernambuco, 10 ago. 2020. Disponível em: g1.globo.com. Acesso em: 16 fev. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, G.; ELIAS, H. Comunicação estratégica. Um jogo de relações e aplicações. In: FIDALGO, A.; CANAVILHAS, J. (Org.). *Comunicação digital: 10 anos de investigação*. Coimbra: Minerva Coimbra, Coleção Comunicação, 2013. p. 135-150. Disponível em: ubibliorum.ubi.pt . Acesso em: 26 jan. 2025.

GORTÁZAR, Naiara Galarraga. **Espancamento até a morte de cliente negro em um mercado põe sob lupa o racismo no Brasil**. El País Brasil (jornal digital), São Paulo, 20 nov. 2020. Disponível em: brasil.elpais.com. Acesso em: 16 fev. 2024.

HAN, B. **Sociedade da transparência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HERMANN, Charles F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 8, n. 1, p. 61-82, 1963.



KARHAWI, Issaaf. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. **Organicom**, v. 18, n. 35, p. 45-59, 2021.

KUNSCH, M. M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

MACHADO, Jones; BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 12, n. 22, p. 187–197, 2015. DOI: <10.11606/issn.2238-2593.organicom.2015.139277>.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: **Difusão Editora**, 2018.

MATOS, Gustavo Gomes de. Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. 1. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2004. 180 p.

PARENTE, U. L. Gestão de crise em redes sociais. Fortaleza: **Umehara Parente**, 2015.

PFEFFER, J.; ZORBACH, T.; CARLLEY, K. M. Understanding online firestorms. **Journal of Marketing Communications**, v. 20, n. 1-2, p. 117-128, 2014.

PIRES, Breiller. A banalidade da morte num supermercado. **El País Brasil** (jornal digital), São Paulo, 19 ago. 2020.

SANTOS, Luciane Pereira dos; OLIVEIRA, Mairê Bernardes. **A importância da comunicação interna na organização**. 2015. Monografia.

SILVA, S.; RUÃO, T.; GONÇALVES, G. O estado da arte da comunicação organizacional: As tendências do século XXI. **Observatorio**, v. 14, n. 4, p. 98-118, 2020.

TERRA, Carolina; DREYER, Bianca Marder; RAPOSO, João Francisco. **Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais**. São Paulo: Summus Editorial, 2021.



TEIXEIRA, P. B. Caiu na rede. E agora? 2. ed. São Paulo: **Évora**, 2019.



