



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Aline Modesto Cardoso  
Higor Antonio Silvério Xavier

**IMPACTOS DA CULTURA DE CANCELAMENTO NO AMBIENTE  
CORPORATIVO: Uma Análise do Grupo Carrefour**

Americana, SP  
2024

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Aline Modesto Cardoso  
Higor Antonio Silvério Xavier

**IMPACTOS DA CULTURA DE CANCELAMENTO NO AMBIENTE  
CORPORATIVO: Uma Análise do Grupo Carrefour**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sanete Irani de Andrade.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

## FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

CARDOSO, Aline Modesto

Impactos da cultura de cancelamento no ambiente corporativo: uma análise do grupo Carrefour. / Aline Modesto Cardoso, Higor Antonio Silvério Xavier – Americana, 2024.

102f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Sanete Irani de Andrade

1. Administração de empresas 2. Comportamento do consumidor 3. Redes virtuais. I. CARDOSO, Aline Modesto, II. XAVIER, Higor Antonio Silvério III. ANDRADE, Sanete Irani de IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

658.89

681519

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

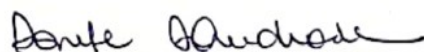
Aline Modesto Cardoso  
Higor Antonio Silvério Xavier

## IMPACTOS DA CULTURA DE CANCELAMENTO NO AMBIENTE CORPORATIVO: Uma Análise do Grupo Carrefour


Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 4 de dezembro de 2024

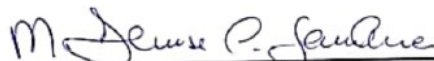
### Banca Examinadora:



Profa. Dra. Sanete Irani de Andrade (Presidente)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Raquel Helena Peixe dos Santos Martins (Membro)  
Mestra  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Maria Denise da Cunha Sant'ana  
Mestra  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Agradecemos profundamente aos nossos professores, cujos ensinamentos e orientações foram fundamentais para enriquecer nosso conhecimento e inspirar nossa jornada acadêmica. Também expressamos nossa gratidão aos amigos, familiares e a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram ao nosso lado, oferecendo apoio e incentivo essenciais ao longo dessa trajetória. Como autores, temos uma história especial: nos conhecemos desde os 13 anos e, apesar de termos iniciado a faculdade em anos diferentes, fizemos questão de esperar um ao outro para concluir juntos esta etapa tão importante. Esse compromisso e parceria refletem não apenas a nossa amizade, mas também a dedicação mútua em alcançar esse objetivo. A cada pessoa que contribuiu para tornar este trabalho possível, nosso sincero agradecimento. Cada gesto de apoio foi indispensável para a realização e conclusão deste projeto.

## RESUMO

O estudo investigou os impactos da cultura do cancelamento sobre empresas no Brasil, com foco nos episódios que afetaram o Carrefour, no período de 2018 a 2020, analisando o efeito dessas controvérsias na imagem corporativa, nas vendas e na confiança do mercado financeiro. O objetivo principal foi evidenciar como eventos de grande repercussão interferiram na percepção pública e no desempenho financeiro das organizações. Especificamente, a pesquisa explorou o poder das redes sociais na amplificação de incidentes, a influência do "boca a boca" digital e as mobilizações de boicote surgidas em resposta a comportamentos considerados antiéticos ou inadequados. A metodologia adotada incluiu uma pesquisa quantitativa com o público, que buscou compreender as percepções e reações a esses episódios, além da análise de dados históricos de vendas trimestrais e cotações de fechamento das ações da empresa na B3. Esses dados foram associados aos principais incidentes que envolveram o Carrefour, como o caso "Manchinha", a morte ignorada de Moisés Santos e o espancamento de João Alberto Silveira Freitas. Os resultados revelaram que os episódios de cancelamento digital ocasionaram variações negativas nos valores das ações e demandaram respostas reativas da empresa, como acordos judiciais e investimentos em causas sociais. Essas ações refletiram um esforço para mitigar os impactos reputacionais. Concluiu-se que a cultura do cancelamento gerou desafios significativos para as organizações, especialmente em um contexto de marketing digital, onde a responsabilidade social e a postura ética são altamente valorizadas pelo consumidor moderno.

**Palavras-chave:** cultura de cancelamento; redes sociais; reputação corporativa.

## ABSTRACT

*The study investigated the impacts of cancel culture on companies in Brazil, focusing on episodes that affected Carrefour from 2018 to 2020, analyzing the effect of these controversies on corporate image, sales, and financial market confidence. The primary objective was to highlight how high-profile events interfered with public perception and the financial performance of organizations. Specifically, the research explored the power of social media in amplifying incidents, the influence of digital "word-of-mouth," and the boycott movements triggered in response to behaviors deemed unethical or inappropriate. The methodology included a quantitative survey with the public to understand perceptions and reactions to these episodes, as well as an analysis of historical data on quarterly sales and the company's stock closing prices on B3. These data were linked to the main incidents involving Carrefour, such as the "Manchinha" case, the overlooked death of Moisés Santos, and the beating of João Alberto Silveira Freitas. The results revealed that episodes of digital cancellation caused negative fluctuations in stock values and required reactive responses from the company, such as legal settlements and investments in social causes. These actions reflected an effort to mitigate reputational impacts. It was concluded that cancel culture posed significant challenges for organizations, particularly in a digital marketing context where social responsibility and ethical conduct are highly valued by modern consumers.*

**Keywords:** *crisis management; cancel culture; corporate reputation.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ecossistema de negócios do Grupo Carrefour .....	32
Figura 2 – Publicação no Facebook com a notícia divulgada pela mídia tradicional.	35
Figura 3 - Postagem no “X”, relatando o incidente com Luís Carlos Gomes no Carrefour .....	36
Figura 4 - Publicação sobre o caso de Luís Carlos Gomes no “X” .....	37
Figura 5 - Cachorro manchinha.....	38
Figura 6 - Postagem de Tata Werneck no Instagram sobre o caso Manchinha .....	39
Figura 7 – Postagem no Facebook de Vox Vegan convocando boicote ao Carrefour .....	40
Figura 8 - Resposta oficial do Carrefour e comentário de usuário no Twitter.....	40
Figura 9 - Nota de esclarecimento publicada pelo Carrefour sobre o caso do cachorro Manchinha em 4 de dezembro de 2018 .....	42
Figura 10 - Plano de ação publicado pelo Carrefour para evitar casos semelhantes, em 8 de dezembro de 2018.....	42
Figura 11 - Corpo ocultado de representante de vendas que morreu enquanto trabalhava.....	44
Figura 12 - Nota oficial do Carrefour sobre o incidente de morte ignorada .....	45
Figura 13 - Portal francês Mediavenir destaca o caso do Carrefour no Brasil .....	46
Figura 14 - Imagem de João Alberto Silveira Freitas imobilizado.....	47
Figura 15 - Publicação do Mídia Ninja sobre manifestação contra Carrefour .....	48
Figura 16 - Publicação de internauta para boicote ao Carrefour .....	48
Figura 17 - Publicação de internauta instigando boicote ao Carrefour.....	49
Figura 18 - Nota de repúdio sobre a morte de João Alberto de Freitas.....	50
Figura 19 - Distribuição dos Participantes da Pesquisa por Gênero .....	52
Figura 20 -Distribuição dos Participantes da Pesquisa por Faixa Etária e Gênero ...	53
Figura 21 - Escolaridade dos Respondentes da Pesquisa .....	54
Figura 22 - Recordação dos Casos Envolvendo o Carrefour .....	55
Figura 23 - Reação dos Respondentes aos Incidentes Envolvendo o Carrefour .....	56
Figura 24 - Avaliação das Respostas do Carrefour às Repercussões dos Incidentes .....	57
Figura 25 - Persistência do impacto dos incidentes do Carrefour na percepção dos consumidores.....	58



Figura 26 - Percepção do impacto do cancelamento digital no comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour .....	59
Figura 27 - Gráfico de venda bruta por trimestre de 2018 - 2019.....	61
Figura 28 - Gráfico de venda bruta por trimestre de 2019 - 2021.....	61
Figura 29 - Histórico de venda bruta X Incidentes de cancelamento digital .....	63
Figura 30 - Variação das Ações após o Incidente de Discriminação e Violência contra Luís Carlos Gomes.....	65
Figura 31 - Variação das Ações após o Caso Cachorro Manchinha .....	66
Figura 32 - Variação das Ações após o Caso de Morte Ignorada de Moisés Santos	67
Figura 33 - Variação das Ações após o Caso de Espancamento de João Alberto ...	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Venda bruta por trimestre do Carrefour varejo .....	60
Tabela 2 - Datas dos incidentes .....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**B3:** Bolsa de Valores do Brasil

**CRFB3:** Código da ação do Carrefour na B3

**EUA:** Estados Unidos da América

**IPO:** Oferta Pública Inicial (do inglês Initial Public Offering)

**MPF:** Ministério Público Federal

**ONG:** Organização Não Governamental

**PFDC:** Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão

**RS:** Rio Grande do Sul

**s.d.:** sem data

**SP:** São Paulo

**TAC:** Termo de Ajustamento de Conduta

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1. METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
<b>2. ERAS DO MARKETING</b> .....	<b>17</b>
<b>3. A CULTURA DO CANCELAMENTO</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1. O que é a cultura de cancelamento</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2. Cancelamento e seu significado para o ambiente corporativo</b> .....	<b>28</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO: GRUPO CARREFOUR</b> .....	<b>31</b>
<b>4.1. Cancelamento digital</b> .....	<b>33</b>
4.1.1. Caso de discriminação e violência.....	34
4.1.2. Caso do cachorro Manchinha .....	38
4.1.3. Caso de morte ignorada.....	43
4.1.4. Caso homem negro espancado até a morte .....	46
<b>4.2. Pesquisa de percepções do público sobre os incidentes envolvendo o Carrefour</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3. Impacto no faturamento após os incidentes de cancelamento</b> .....	<b>60</b>
<b>4.4. Reação do mercado financeiro e variação das ações na B3</b> .....	<b>64</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA</b> .....	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B – SLIDES DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO PARA A BANCA AVALIADORA</b> .....	<b>83</b>
<b>ANEXO – HISTÓRICO DAS COTAÇÕES DIÁRIAS DO CARREFOUR NA B3</b> .....	<b>98</b>

## INTRODUÇÃO

A chegada da tecnologia na sociedade mudou completamente a forma como as pessoas interagem, trabalham e se comunicam. É evidente que a tecnologia é agente transformador, remodelando a sociedade. Desde a invenção da internet até os avanços recentes em inteligência artificial ela tem transformado todos os aspectos da vida cotidiana. Lins (2013), afirma que com avanço da tecnologia a internet deixou de ser uma rede em que acessamos para tornar-se uma rede que nos envolve.

As aplicações de relacionamento se consolidam, caracterizando as abrangentes redes sociais. A computação em nuvem, com repositórios públicos de informações que independem de um equipamento em particular, garantiu o acesso permanente a dados, em qualquer ponto do mundo e por qualquer mídia. Todo usuário tem a seu dispor formas distintas de buscar seus dados e relacionar-se: o computador, o tablet, o telefone pessoal e a televisão digital. E as usa continuamente, às vezes em paralelo. A radicalização desse processo é a comunicação direta e automática entre equipamentos os mais diversos, sem a intervenção humana, conhecida como “Internet das coisas”. Esse é o momento que estamos vivendo atualmente (Lins, 2013, p. 48).

A internet transformou profundamente o acesso ao aprendizado, democratizando o conhecimento e facilitando a aquisição de novas habilidades e certificados acadêmicos por meio de cursos online e do ensino a distância. Além disso, aprimorou a comunicação, tornando-a instantânea e acessível. Atualmente, é possível conectar-se com amigos e familiares em qualquer parte do mundo por meio de mensagens, chamadas de voz e vídeo, e-mails e redes sociais. A disseminação de informações também se expandiu consideravelmente, permitindo que indivíduos possam pesquisar e encontrar conteúdos sobre praticamente qualquer tema, em qualquer lugar, utilizando mecanismos de busca, enciclopédias digitais, fóruns e grupos de discussão.

No meio desse ecossistema de informações que rodeia a todos, a internet abriu novas oportunidades e criou modelos de negócios. As empresas agora podem vender seus produtos e serviços e atingir um público global, além de permitir que pessoas iniciem seus próprios empreendimentos online, oferecendo uma variedade de canais de marketing digital, que permitem que as empresas se conectem com seus clientes de maneira mais eficaz e personalizada, tornando a comunicação e a colaboração mais fáceis e eficientes, permitindo que as equipes trabalhem juntas em tempo real, independentemente da localização geográfica, oferecendo suporte ao cliente de maneira efetiva e eficiente (Costa Silva, 2010).

Outro aspecto transformador da internet, segundo Ferreira (2011), foi o surgimento das redes sociais, que permitem a conexão entre pessoas com interesses semelhantes, independentemente de sua localização. Esse fenômeno aumentou a socialização e o engajamento em atividades de grupo. Dados do portal de estatísticas Statista mostram que, em abril de 2024, bilhões de usuários estavam ativos em plataformas como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok e Snapchat (Dixon, 2024). No entanto, as redes sociais também são criticadas por seu potencial de disseminação de informações falsas, discurso de ódio, *cyberbullying*<sup>1</sup> e pela chamada "cultura de cancelamento".

Nesse contexto de intensas transformações digitais, o cancelamento surge como um fenômeno atual e polêmico, sendo considerado por alguns como "linchamento virtual" e por outros como um ato de ativismo social. Como destacam Martins e Cordeiro (2022, p. 30):

[...] essa prática busca evidenciar e criticar ações e comportamentos que conflitam com valores de inclusão, causas sociais e diversidade, como questões relacionadas ao racismo, machismo e homofobia, entre outros preconceitos. O cancelamento, ao impactar a imagem pública e, possivelmente, a saúde financeira da organização, torna-se uma forma de repreensão pública que visa desencorajar atitudes que ferem as normas éticas predominantes na sociedade.

Esse movimento é amplificado pelas redes sociais, permitindo que informações se espalhem rapidamente e com grande impacto na reputação corporativa. Como apontam Freitas, Lima e Souza (s.d.), essa cultura, "embora tenha sido criticada por seu potencial punitivo, também é defendida por promover a responsabilização e impulsionar mudanças sociais".

Para as empresas, o cancelamento digital pode acarretar, além de possíveis consequências financeiras, uma série de outros impactos negativos, especialmente em um cenário onde a presença online é essencial para a competitividade. Embora o impacto específico em receitas não seja sempre evidente, crises de imagem intensificadas pelo cancelamento digital têm o potencial de gerar custos adicionais em campanhas de reparação e perda de clientela. Para Gomes e Sapiro (1993, p. 83)

---

<sup>1</sup> *Cyberbullying*: "Violência repetitiva e persistente que ocorre pela Internet, com o intuito de intimidar, de humilhar ou de maltratar alguém." (Ribeiro, 2024)

“intangível e abstrata. Assim é a imagem corporativa. Trata-se de um dos ativos mais preciosos de uma organização”.

Este trabalho justifica-se pela crescente relevância do tema, especialmente em um contexto em que as redes sociais atuam como catalisadoras de mobilizações sociais e econômicas. Analisar os impactos do cancelamento digital sobre empresas brasileiras, como o Carrefour, é fundamental para compreender como essas crises afetam a reputação e o desempenho financeiro das organizações. Além disso, a pesquisa busca contribuir para o entendimento das dinâmicas entre consumidores, redes sociais e empresas, fornecendo insights que podem apoiar estratégias mais eficazes de gestão de crises.

O estudo teve como objetivo geral analisar os impactos da cultura de cancelamento sobre o desempenho financeiro e a reputação corporativa, com foco nos incidentes de grande repercussão que envolveram o Carrefour no Brasil. Os objetivos específicos consistiram em investigar as consequências das redes sociais na viralização de comportamentos e opiniões que incitaram reações do público, correlacionar a evolução do marketing com os valores e aspirações humanas, e avaliar o papel do "boca a boca" digital na amplificação das crises e na mobilização de boicotes. Além disso, buscou-se examinar os reflexos dessas crises na percepção pública e nas flutuações das ações do Carrefour no mercado financeiro, explorando as interconexões entre as dimensões reputacional e financeira no contexto do cancelamento digital.

Portanto, esta pesquisa assume relevância ao tratar de um tema amplamente vivenciado na atualidade, contribuindo não apenas para a compreensão das dinâmicas que envolvem a cultura do cancelamento, mas também para a elaboração de estratégias que possam orientar futuras investigações e ações empresariais. Além de colaborar para estudos posteriores dentro do ambiente acadêmico, o trabalho busca demonstrar a necessidade de as empresas estarem atentas à forma como são percebidas por seus stakeholders e preparadas para gerenciar e responder prontamente a possíveis crises de imagem no mundo digital.

## 1. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória, com o objetivo de compreender os impactos da cultura do cancelamento no Carrefour Brasil. A metodologia qualitativa foi escolhida para permitir uma análise detalhada das percepções e reações do público e do mercado financeiro em relação aos incidentes analisados, relacionando-as aos fundamentos teóricos e ao contexto das crises, enquanto a abordagem quantitativa foi utilizada para analisar os dados financeiros e as respostas do público, com representações gráficas garantindo maior profundidade e precisão a identificação de padrões e tendências. Como destaca Günther (2006), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos sociais e relações complexas, sendo caracterizada pela "primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis" (Günther, 2006, p. 202). Por outro lado, a pesquisa quantitativa, com sua estrutura padronizada, permite "uma amostra representativa assegurando a possibilidade de uma generalização dos resultados" (Günther, 2006, p. 203).

A dimensão descritiva explorou as características dos casos, enquanto a exploratória investigou suas implicações para a reputação e o desempenho financeiro da empresa. Como destacado por Oliveira (2011), a pesquisa descritiva "tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis" (Oliveira, 2011, p. 22). Já a pesquisa exploratória "busca descobrir ideias e intuições, permitindo maior familiaridade com o fenômeno pesquisado e possibilitando o desenvolvimento de novas hipóteses e problemas mais precisos" (Oliveira, 2011, p. 20).

A construção da fundamentação teórica baseou-se em uma revisão bibliográfica sobre os temas cancelamento digital, redes sociais e gestão de crises, utilizando autores renomados e estudos relevantes na área. Essa etapa foi essencial para contextualizar o fenômeno do cancelamento no ambiente corporativo e relacioná-lo às práticas contemporâneas de marketing, como as discutidas nas eras do marketing e nos conceitos de reputação corporativa. Além da revisão teórica, foi realizada uma análise financeira focada nos dados de vendas trimestrais e nas flutuações no valor de fechamento das ações do Carrefour (CRFB3) em períodos antes e depois dos principais incidentes de cancelamento. Essa análise buscou



identificar possíveis correlações entre as crises de imagem e o desempenho financeiro da empresa. Os dados financeiros foram coletados de fontes confiáveis e representados graficamente para facilitar a visualização das tendências e dos impactos.

Outra etapa fundamental da pesquisa foi a aplicação de um questionário estruturado, realizado em novembro de 2024, com o objetivo de captar as percepções e reações do público em relação aos casos de cancelamento envolvendo o Carrefour. O questionário contou com 8 perguntas fechadas, elaboradas de forma a investigar recordações dos incidentes, avaliação das respostas da empresa e o impacto dessas situações nos comportamentos de consumo. As perguntas foram desenvolvidas com base nos objetivos da pesquisa e testadas previamente para garantir clareza e relevância. Os participantes foram recrutados por meio de formulários divulgados em redes sociais e comunidades online, totalizando 178 respondentes. A análise dos resultados permitiu compreender como os consumidores percebem e reagem a situações de cancelamento no ambiente corporativo, destacando o papel das redes sociais na amplificação dessas crises.

O estudo delimitou seu universo de análise aos incidentes de cancelamento que ocorreram entre 2018 e 2020, focando nos casos que geraram maior repercussão pública: o incidente de discriminação e violência de Luís Carlos Gomes, o caso "Manchinha", a morte ignorada de Moisés Santos e o espancamento de João Alberto Silveira Freitas. Esses episódios foram selecionados por sua relevância e impacto direto na imagem do Carrefour.

Com essa combinação metodológica, o estudo proporcionou uma abordagem abrangente, relacionando dados teóricos, empíricos e financeiros para atender aos objetivos da pesquisa. A análise dos dados permitiu identificar os efeitos do cancelamento digital no desempenho financeiro e na reputação corporativa do Carrefour, fornecendo insights relevantes para a compreensão das dinâmicas entre consumidores, empresas e redes sociais em um ambiente cada vez mais conectado e sensível a questões éticas e sociais.

## 2. ERAS DO MARKETING

A Primeira Revolução Industrial aconteceu na Inglaterra entre 1760 e 1850 e marcou a mudança da produção manual para a mecanizada, com a introdução de máquinas que faziam o trabalho de forma mais rápida e precisa. Esse avanço permitiu a produção em grande escala, o que fez com que a quantidade de produtos fabricados fosse muito maior do que a demanda (Dias, 2022). Esse cenário exigiu a criação de estratégias para vender esse excesso de produtos, dando início ao conceito de marketing, que começou a tomar forma.

Com o avanço do tempo e a chegada do século XX, o marketing 1.0 ganhou forma, centrando-se principalmente no produto. O objetivo era atender ao mercado de massa, focando em oferecer o básico, sem preocupação com a personalização. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), explicam que essa abordagem nasceu com o desenvolvimento das tecnologias de produção da Revolução Industrial. Nessa época, o mercado estava voltado para o consumo de itens básicos, como alimentação, vestuário e higiene, e os consumidores compravam os produtos disponíveis sem grande poder de escolha. A lógica era simples: tudo o que fosse produzido seria vendido, já que a demanda era maior do que a oferta. O "fordismo", sistema de produção em massa criado por Henry Ford no início do século XX, foi um exemplo claro dessa mentalidade. Ele usava processos padronizados para reduzir custos e otimizar a produção, como no caso dos carros pretos, onde a escolha da cor visava economia e agilidade na produção (Gramsci, 1976 *apud* Ribeiro, p.69, 2015). Philip Kotler chamou essa era de marketing 1.0, que tinha como foco exclusivo o produto.

Após a Segunda Guerra Mundial, o aumento da concorrência trouxe novos desafios. Produtos que antes eram vendidos rapidamente passaram a ser estocados, o que exigiu novas práticas de marketing que iam além do foco apenas no produto. A partir desse momento o mercado ficou saturado, e sai da era da produção e passa a focar nas necessidades e desejos do cliente, é nesse momento que nasce o marketing 2.0. Com isso, surgiram conceitos como público-alvo e segmentação de mercado.

Nos anos 1980, empresas travaram uma intensa "guerra de marketing" para conquistar a atenção dos consumidores, que estavam mais exigentes do que nunca. Com uma concorrência cada vez mais acirrada, as equipes de vendas se viram pressionadas a cumprir metas para manter a competitividade. Assim, o Marketing 2.0,

cada vez mais voltado para compreender e atender os consumidores. Porém, o cliente ainda era visto como um receptor passivo das ações de marketing, onde as empresas controlam as mensagens e os canais de comunicação (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010).

No entanto a partir da década de 1990, a tecnologia avançou rapidamente, tornando o uso de computadores, internet e discos digitais cada vez mais comum. Esse progresso trouxe transformações importantes na maneira como as pessoas vivem, trabalham e se comunicam. E foi através da informação, que “A mídia social ajudou a divulgar as queixas com rapidez e abrangência” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 58). Com isso, a sociedade também começou a se conscientizar sobre a importância de preservar o meio ambiente e o planeta como um todo. O marketing 3.0 surge com um foco em valores e o lado humano, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Ele busca atender não apenas um consumidor bem-informado, mas também clientes que desejam ir além de satisfazer suas próprias necessidades, buscando fazer a diferença no mundo.

As pessoas comuns se consideram impotentes contra empresas globais que demonstram descaso para as comunidades locais e com o meio ambiente. Isso estimula um movimento anticomunista contra corporações globais. Indica também que as pessoas anseiam por marcas responsáveis que sejam responsivas aos consumidores e se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 16).

Com a explosão da internet e a chegada da globalização, as estratégias de marketing passaram mudanças. Foi nessa época que surgiram blogs, e-mails, redes sociais iniciais e buscadores. As empresas começaram a explorar o marketing digital, criando conteúdo para a web e investindo em links patrocinados.

Para dar conta de todas essas mudanças, os profissionais de marketing ao redor do mundo expandiram o conceito e passaram a focar também as emoções humanas. Introduziram novos conceitos, como marketing emocional, marketing experimental e valor de marca. Para gerar demanda, não bastava apenas atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento. Era necessário atingir também o coração do cliente (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 31).

O Marketing 3.0 vai além da simples "diferenciação" e adota o conceito de "fazer a diferença" nas comunidades onde atua. Isso inclui práticas responsáveis que alcançam novos públicos, promovem inclusão social e contribuem para o desenvolvimento sustentável. Em um mundo cada vez mais globalizado, as empresas precisam adaptar suas ações aos valores locais, respeitando crenças e contextos

culturais específicos, e “oferecer soluções para os problemas da sociedade” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 5).

O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores. Por fim, a imagem da marca tem a ver com conquistar as emoções dos consumidores. O valor da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características do produto. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 42).

Ou seja, produtos que comprovam o compromisso com os ideais do consumidor. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 21) dizem: “O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para bem-estar humano”. O foco das empresas, então, passa a estar em suas missões, visões e valores, criando soluções que beneficiem a sociedade. “Peter Drucker, aponta que os negócios devem começar a partir de uma boa missão. Os resultados financeiros vêm em segundo lugar” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 65). Por isso, as organizações “devem atingir mente e espírito dos consumidores simultaneamente para chegar a seu coração. O posicionamento fará a mente considerar uma decisão de compra”. Porém, sempre que há alterações no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor se transforma, gerando adaptações no marketing.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 12) “Os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros”. Com o desenvolvimento da internet “A globalização é impulsionada pela tecnologia. A tecnologia da informação permite troca de informações entre países, empresas e pessoas ao redor do mundo” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 13). Essa conectividade foi capaz através de redes sociais que crescem e se reinventam de tempos em tempos e trazem um novo sentido para marketing, e provocou um novo “ambiente com baixo nível de confiança” por parte consumidor (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 34).

Hoje, existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. Os consumidores acreditam mais uns aos outros do que nas empresas. A ascensão das mídias sociais é apenas reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. De acordo com a Nielson Global Survey, menos consumidores confiam na propaganda gerada por empresas. Os consumidores voltam-se para o boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 34).

O relacionamento vertical era controlado pelas empresas, que definiam como se apresentariam ao cliente, porém de acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 44) “O marketing 3.0 é a era da comunicação horizontal, em que o controle vertical não funcionará. Apenas a honestidade, a originalidade e autenticidade funcionarão”. É por esse motivo, que no marketing 4.0, a relação entre marcas e consumidores deixou de ser vertical e se tornou horizontal. As marcas passaram a tratar os consumidores como amigos e colegas, sendo mais transparentes sobre seus valores e caráter, criando relações mais autênticas e genuínas. (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016).

Segundo Sheth *et al.* (2001), a tecnologia possibilita que consumidores façam compras sem ir às lojas, viagem sem precisar adquirir passagens e trabalhem sem frequentar o escritório. Essa transformação no cotidiano da sociedade impactou não apenas a vida pessoal das pessoas, facilitando a comunicação e o compartilhamento de informações, mas também afetou o mundo de maneira geral. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016, p. 20) “vivemos hoje em um mundo totalmente novo, onde a estrutura de poder está passando por mudanças drásticas, sendo a internet a responsável por essas transformações”. Nota-se que empresas que veem a conectividade apenas como um avanço tecnológico para facilitar a infraestrutura, com foco exclusivo na transmissão de informações e na venda de produtos, delegando essa função ao setor de marketing, acabam ignorando as potenciais vantagens estratégicas que essa conectividade pode trazer (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016).

Segundo a análise de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), formam-se círculos sociais quando indivíduos se encontram nas mídias sociais, onde os próprios membros desse círculo se tornam referências em opiniões e experiências. Assim, aqueles que fazem parte dessa rede social procuram uma liderança a seguir. “No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter)” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016, p. 27).

Em nível micro, as pessoas estão adotando a inclusão social. Ser inclusivo não significa ser semelhante. Significa viver em harmonia apesar das diferenças. No mundo on-line, as mídias sociais redefiniram o modo como as pessoas interagem entre si, permitindo que desenvolvam relacionamentos

sem barreiras geográficas e demográficas. O impacto da mídia social também não para por aí. Ela também promove colaborações globais em inovação. (...) Na verdade, todas as mídias sociais com abordagem *crowdsourcing* são bons exemplos de inclusão social. A mídia social promove a inclusão social e dá às pessoas a sensação de pertencerem às suas comunidades (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016, p. 24).

Embora a conectividade seja um fator essencial para a atuação das empresas na era digital, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016) ressaltam que apenas interações digitais não são suficientes. Para se destacar, as empresas precisam ir além do ambiente online e integrar práticas offline, criando uma interação mais completa. O marketing 4.0, portanto, é uma abordagem que combina as interações online e offline, considerando os papéis tanto do marketing tradicional quanto digital, com o objetivo de engajar o cliente e torná-lo um defensor da marca. “A internet, sobretudo a mídia social, facilitou essa grande mudança fornecendo as plataformas e as ferramentas” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016, p. 28).

Com esse avanço tecnológico, o marketing identificou que a opinião do consumidor é tão importante, já que de acordo com o Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016, p. 88) “Uma pesquisa da Nielsen em 2015 revelou que 83% dos participantes em 60 países confiam nos amigos e na família como a fonte mais confiável de “publicidade”, e 66% prestam atenção nas opiniões que os outros postam on-line”. A opinião dos consumidores passou a ser mais relevante do que a propaganda feita sobre eles. Hoje, as agências de publicidade não possuem a mesma influência que tinham nas décadas de 80 e 90. As próprias pessoas podem criar suas próprias campanhas promocionais, o que, além de ser mais econômico, está mais alinhado com o público (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016).

De acordo com o Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016 p.40) “clientes experientes se tornarão, por sua vez, advogados da marca para clientes inexperientes. A experiências inteiras são registradas, melhorando ainda mais a precisão do sistema de análise de dados”. Sem dúvida, os profissionais de marketing podem aproveitar essa tecnologia, que possibilita às empresas compreender como os consumidores reagem a diferentes estímulos, permitindo o ajuste de estratégias para atender melhor às expectativas do público. Atualmente, existem diversas maneiras de monitorar o comportamento do consumidor, como a análise de dados das redes sociais, o uso de cookies para rastrear atividades online, o monitoramento de compras anteriores e pesquisas de satisfação. Além disso, tecnologias como inteligência artificial e análise

preditiva ajudam a antecipar tendências e comportamentos, oferecendo uma visão mais precisa e estratégica sobre as preferências e necessidades dos consumidores. E é exatamente isso que o marketing 5.0 aborda.

O Marketing 5.0 representa o estágio em que tecnologias que simulam o comportamento humano são aplicadas para criar, comunicar, entregar e aumentar valor ao longo da jornada do cliente (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2021). Observando como as tecnologias avançadas agregam valor ao marketing, os autores definiram cinco componentes essenciais do Marketing 5.0, que pode ser descrito como direcionado por dados, preditivo, contextual, aumentado e ágil.

Denominado pelos autores como a "disciplina número 1", o marketing direcionado por dados consiste em coletar e analisar *big data* proveniente de diversas fontes, criando um ecossistema de dados para orientar e otimizar as decisões de marketing (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2021). Essa abordagem destaca a importância de capacitar as empresas a tomarem decisões informadas e baseadas em dados antes de adotar as três principais aplicações do Marketing 5.0: marketing preditivo, contextual e aumentado.

Considerada a "aplicação número 1", o marketing preditivo envolve o uso de análise preditiva — incluindo, em alguns casos, aprendizado de máquina — para antecipar os resultados das campanhas de marketing antes mesmo de serem lançadas. Com essa aplicação, as empresas conseguem prever como o mercado reagirá e tomar medidas proativas para influenciar essa reação de forma estratégica (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2021).

Além desses componentes, o Marketing 5.0 também valoriza a agilidade e a personalização contextual, permitindo que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças e forneçam experiências relevantes e personalizadas aos clientes em tempo real. Esse estágio do marketing sinaliza um uso mais profundo da tecnologia para aumentar a precisão, a eficiência e a relevância das estratégias voltadas ao cliente, alinhando-se com o crescimento da inteligência artificial e outras tecnologias avançadas.

Com o avanço das eras do marketing, vimos como a comunicação e as estratégias evoluíram de um foco centrado no produto para uma abordagem voltada ao relacionamento e à criação de valores éticos e sociais. Esse desenvolvimento

preparou o terreno para as novas formas de interação digital e o impacto das redes sociais na imagem das empresas. A seguir, exploraremos a cultura do cancelamento, um fenômeno que reflete diretamente a nova dinâmica entre consumidores e empresas, moldada pelas expectativas éticas e sociais.



### 3. A CULTURA DO CANCELAMENTO

O mundo atual é cheio de interações sociais que vão além das fronteiras e se espalham pelo ambiente digital, como nas redes sociais. Essa época é marcada por mudanças profundas na forma como a sociedade e as identidades pessoais são organizadas, o que causa uma crise de identidade. De acordo com Hall (2001), essa crise afeta as pessoas no que ele chama de modernidade tardia, e faz com que o indivíduo tenha uma identidade fragmentada, com múltiplos aspectos como nacionalidade, sexualidade, classe, etnia, cultura, gênero e religião.

Com essa crise de identidade e o questionamento das formas tradicionais de identidade, comportamentos que antes eram escondidos e não identificados começam a aparecer. Temas como racismo, homofobia e intolerância religiosa ganham visibilidade e provocam debates nas redes sociais, onde as pessoas se manifestam contra esses comportamentos, o que pode levar a um tipo de “linchamento virtual” daqueles que são responsáveis por essas atitudes.

Essas situações geram discussões sobre identidade, aceitação social e reação coletiva a comportamentos que são vistos de forma negativa. No entanto, é importante lembrar que por trás dessas reações existem questões psicológicas e culturais complexas que merecem mais estudo.

A popularização da internet e das redes sociais fez com que pessoas e marcas estejam cada vez mais expostas. Hoje em dia, muitas pessoas usam suas páginas pessoais para compartilhar suas opiniões, e um comentário mal interpretado ou uma opinião controversa pode causar o temido “cancelamento”. Conforme Pires (2020, p. 15), o cancelamento “pode ser entendido como atitudes de determinado grupo com o intuito de interromper o apoio a uma figura pública como o cancelamento de um papel dela em um filme, o banimento de uma música ou sua remoção das redes sociais”.

Por isso, é importante ter muito cuidado com o que se diz ou faz. O cancelamento pode ter consequências financeiras, psicológicas e muito mais, já que as pessoas deixam de consumir os produtos ou conteúdo de quem foi cancelado. Além disso, o crescimento das redes sociais criou novas formas de marketing, onde influenciadores promovem marcas. Mas, quando há problemas de imagem com esses influenciadores, as marcas que eles promovem também podem ser prejudicadas.

Diante dessas possíveis reações do público há comportamentos vistos como errados, esta pesquisa investiga o conceito de “cancelamento”, para entender como

ele se relaciona com o “boca a boca” negativo e o boicote. Em especial, estuda-se se o cancelamento aumenta a intenção de boicote. A ideia é que o cancelamento faça as pessoas verem a gravidade do erro de forma mais intensa, e isso aumente o desejo de boicote, o que não é bom para as empresas. Isso porque, entre as consequências negativas, o boicote é uma das formas mais fortes que os consumidores usam para mostrar insatisfação, com potencial de prejudicar seriamente a imagem e as vendas das marcas boicotadas (Klein *et al.*, 2004).

Em casos de erro, há várias reações possíveis, como o “boca a boca” negativo, danos à reputação, queda no valor das ações e o boicote. A reação de cada pessoa depende de fatores como o relacionamento que tinha com a empresa e seu nível de compromisso com a marca (Klein *et al.*, 2004).

Pesquisas mostram que a “cultura do cancelamento” é quando um grupo de consumidores para de apoiar uma pessoa ou marca, expressando esse rompimento nas redes sociais, devido a uma atitude ou opinião considerada ofensiva ou inadequada, com o objetivo de impactar essa pessoa ou marca (Saldanha *et al.*, 2022). Esse rompimento é acompanhado de críticas online, como no X (antigo Twitter), onde os usuários fazem campanhas usando hashtags (Bouvier e Machin, 2021). Embora já existam algumas definições sobre o “cancelamento”, este estudo buscou entender se ele é algo realmente novo no Marketing ou se é semelhante a fenômenos antigos, como o “boca a boca” negativo e o boicote.

### **3.1. O que é a cultura de cancelamento**

O cancelamento ainda é pouco estudado. No senso comum, "cancelar" significa rejeitar totalmente alguém e deixar de apoiá-lo por causa de algo que disse ou fez e que foi considerado ofensivo (Cambridge Dictionary, 2023). A cultura do cancelamento é um movimento coletivo, especialmente nas redes sociais, onde as pessoas se unem para impor punições sociais em resposta a atitudes que consideram erradas. Nesse processo, elas buscam uma espécie de "justiça", aplicando penalidades de forma independente, sem depender das autoridades tradicionais (Honda e Silva, 2020). Essa expressão, conhecida em inglês como *cancel culture*, ficou popular em 2019 e foi considerada o termo do ano pelo Macquarie Dictionary, um importante dicionário australiano.

Geralmente, as pessoas "canceladas" são figuras públicas, empresas ou marcas com grande presença nas redes sociais. No entanto, isso pode acontecer com qualquer pessoa, principalmente se as atitudes ou declarações dela vão contra os valores morais dos internautas. A resposta online é rápida e intensa, envolvendo perda de seguidores, clientes, parcerias e contratos, além de, em alguns casos, causar agressões, ameaças e até problemas emocionais para os "cancelados". O boicote também é uma prática comum, com muitos deixando de consumir produtos ou serviços dessas pessoas ou marcas.

A cultura do cancelamento tem como objetivo reprovar publicamente comportamentos e declarações considerados ofensivos por certos grupos. Segundo Lima, Freitas e Souza (2022), essa prática é também uma forma da sociedade de excluir pessoas, grupos ou marcas, aumentando a visibilidade de questões que antes passavam despercebidas. Para Brasileiro e Azevedo (2020), o cancelamento digital se assemelha ao "linchamento virtual", que tem o objetivo de destruir a imagem pública do alvo nas redes, geralmente com várias postagens ao mesmo tempo. A mídia também acaba explorando esses casos, especialmente quando o alvo é uma pessoa famosa, pois isso atrai visualizações e gera lucros.

Por outro lado, Camilloto e Urashima (2020) afirmam que o cancelamento nas redes sociais pode ser uma tentativa de corrigir comportamentos sociais, onde as pessoas buscam justiça ao punir ações que não foram resolvidas por vias tradicionais.

O movimento começou a ganhar força em 2017 com o surgimento da hashtag *#MeToo*, que tinha o objetivo de denunciar casos de assédio sexual e abuso cometidos por homens poderosos em Hollywood. Essa campanha inspirou muitas outras pessoas a relatarem experiências semelhantes, ampliando a discussão para além de Hollywood e aumentando as denúncias de assédio, além de ajudar outras vítimas a reconhecerem abusos que sofreram no passado (BBC News Brasil, 2024). A partir disso, as redes sociais passaram a usar o cancelamento para expor não apenas casos de assédio, mas também para denunciar machismo, racismo e homofobia, ampliando os debates sobre esses temas e punindo quem promove discursos de ódio (Carmo, 2021).

Assim, o cancelamento nas redes sociais pode ter várias motivações, como buscar justiça, silenciar marcas ou defender causas. Nesse movimento, usuários expõem publicamente os motivos pelos quais desaprovam certas ações de pessoas ou empresas, buscando o apoio coletivo para o cancelamento. O surgimento e

expansão desse fenômeno ajudam a entender como funciona a sociedade em rede (Carmo, 2021), onde as pessoas podem expressar suas opiniões, iniciar boicotes e chamar a atenção para assuntos específicos, muitas vezes levando a mudanças de postura e comportamento de quem foi alvo do cancelamento.

O uso da palavra "cancelamento" com hashtags como #cancel e #cancelled, significando "cancelar" uma pessoa em resposta a atitudes desaprovadas, tornou-se amplamente conhecido a partir dos movimentos de ativismo nas redes sociais. A partir desses movimentos, surgiu o termo "cultura do cancelamento" como uma crítica a essa prática, destacando uma preocupação com os efeitos do cancelamento e alertando para o surgimento de um ambiente que pode limitar a liberdade de expressão.

Entretanto, nem sempre se forma uma opinião dominante sobre o cancelamento, e em muitos casos os efeitos do "cancelamento" duram pouco tempo, logo caindo no esquecimento. Muitas celebridades conseguem recuperar sua popularidade em questão de dias (Martins & Cordeiro, 2022, p. 32).

Quando uma figura pública ou especialista resolve comentar, debater ou divulgar o processo de "cancelamento", sua análise amplia a visibilidade do assunto, levando a questão a um público que poderia não estar ciente do ocorrido e, assim, aumentando o impacto negativo sobre a pessoa "cancelada".

No fenômeno do cancelamento, profissionais da comunicação, como jornalistas, blogueiros e influenciadores, frequentemente participam ativamente, seja elaborando a denúncia ou compartilhando-a com uma audiência maior. Esse envolvimento intensifica o alcance da crítica, contribuindo para a mobilização coletiva que pode culminar no "cancelamento" de alguém.

Em muitos casos, a conduta considerada ofensiva, registrada em vídeos, fotos, áudios ou textos, passa a definir a imagem da pessoa "cancelada", mesmo que, em outros momentos de sua vida, ela tenha demonstrado atitudes diferentes. Esse conteúdo acaba "preservado" e compartilhado amplamente, sustentando o "cancelamento" ao longo do tempo.

Plataformas como Twitter e Instagram permitem que qualquer um critique, elogie, ou questione uma pessoa pública, e a mensagem é vista não apenas pelo público presente naquele momento, mas por qualquer usuário interessado. A ausência de resposta muitas vezes é vista como inaceitável, pois cria uma impressão de omissão, como observa Velasco (2020).

Antigamente, figuras públicas poderiam superar escândalos sem grandes danos. Mas, com a tecnologia conectando-as diretamente ao público, não é mais possível escapar do olhar atento dos internautas. Uma palavra inadequada em um post, uma opinião contrária ao consenso popular, uma piada considerada insensível ou mesmo um trabalho polêmico podem desencadear uma reação intensa, levando ao cancelamento e à exposição pública (Velasco, 2020).

### **3.2. Cancelamento e seu significado para o ambiente corporativo**

Uma crise de imagem pode facilmente se transformar em um problema de grandes proporções se não for tratada adequadamente. A rapidez com que as informações são divulgadas e compartilhadas faz com que um acontecimento isolado e rotineiro possa se tornar um escândalo até em nível global. Como afirma Pires (2020, p. 15) “A velocidade com que a informação chega às pessoas, torna cada vez mais difícil para as marcas obterem o controle sobre o que é dito a seu respeito”. Isso abala a confiança dos clientes e *stakeholders* e, em pouco tempo, pode comprometer a imagem e a reputação de uma empresa. Crises financeiras, legais, sanitárias, ou de outra natureza que não forem bem gerenciadas podem deixar uma marca negativa que afeta profundamente a reputação da empresa. Sem uma ação rápida e eficaz, a organização pode enfrentar perdas de credibilidade, queda nas vendas, perda de clientes, desvalorização da marca, demissões em massa, entre outros efeitos prejudiciais. No longo prazo, essas consequências podem enfraquecer as finanças da empresa, possivelmente levando à falência.

O cancelamento resulta em uma perda de valor de mercado ou de “capital de reputação”, que, segundo Filho e Zylbersztajn (2003), é “a parte do valor de mercado que está ligada à percepção de que a empresa tem boa conduta no mercado”. Manter um bom relacionamento com os *stakeholders* é crucial para que a empresa continue a ter um retorno positivo, que se traduz em vendas, valorização das ações e outros benefícios. No entanto, qualquer dano à imagem da organização pode trazer impactos financeiros e prejudicar sua reputação.

[...] empresas que desenvolvem um comportamento socialmente questionável em seu meio, no sentido ético ou legal, intencionalmente ou não, podem atrair a atenção da mídia, que, por sua vez, pode causar danos irreversíveis à empresa, comprometendo a sua própria sobrevivência [...]. (Filho e Zylbersztajn, 2003, p. 89).

Por essa razão, as empresas se preocupam com sua imagem e com as relações que mantêm com os *stakeholders*, que podem ser aliados ou opositores em tempos de crise, principalmente devido à rápida circulação de informações nas mídias digitais.

Essas interações podem ter um efeito tanto positivo quanto negativo para as empresas, pois as redes sociais também dão aos usuários a chance de compartilhar suas experiências, críticas e insatisfações com marcas, produtos ou serviços. Podem surgir mobilizações individuais que se tornam coletivas, atraindo mais atenção e gerando engajamento. Entre essas mobilizações, destaca-se a “cultura do cancelamento”, um fenômeno típico das redes sociais cujo objetivo é rejeitar ou criticar ações, expressões e posicionamentos de pessoas, empresas ou marcas que são considerados inaceitáveis por certos grupos. Segundo Lima, Freitas e Souza (2022), essa prática também funciona como uma forma de excluir alguém ou uma marca nas redes, dando visibilidade a questões sociais que merecem atenção.

De acordo com Hoescher (2020), as redes sociais têm um grande potencial para expandir discussões, promovendo diálogos abertos e convidativos, principalmente no Twitter. Assim, as redes podem ser usadas tanto para fins positivos quanto negativos, permitindo a formação de identidades e expondo as opiniões de perfis públicos, o que pode amplificar o cancelamento (Lima; Freitas; Souza, 2022). Esses mesmos autores defendem uma visão positiva do uso da internet, que deveria priorizar valores como justiça social, empatia e práticas em benefício do bem comum:

[...] ao invés das pessoas usarem a internet como um meio de expor a vida pessoal de outros indivíduos, deveria ser usado para a justiça social, dando ênfase na visibilidade e amplificação das necessidades sociais, assim também como lutar pela preservação ambiental, entre outras pautas importantes para o bem comum (Lima; Freitas; Souza, 2022, p. 7).

Com base nesse ponto de vista, Da Silva (2021) considera necessário repensar como a cultura do cancelamento impacta a sociedade, dando espaço para causas sociais e incentivando o aprendizado e a valorização dessas pautas. Embora os debates sobre a cultura do cancelamento frequentemente abordem seus impactos negativos, é inegável que essa cultura pode afetar gravemente a saúde mental das pessoas “canceladas”, levando a problemas psicológicos, abuso de substâncias e perdas financeiras, como perda de patrocinadores e fãs (Lima; Freitas; Souza, 2022).

A cultura do cancelamento revela como a sociedade em rede amplifica a voz do consumidor, tornando-o um agente ativo de crítica e responsabilização das empresas. Essa transformação exige das organizações não apenas respostas rápidas, mas também um compromisso genuíno com os valores que defendem publicamente. No próximo capítulo, analisaremos um estudo de caso do Carrefour, uma empresa que vivenciou os efeitos do cancelamento digital e enfrentou desafios significativos para lidar com as crises de imagem geradas por incidentes de grande repercussão.

#### 4. ESTUDO DE CASO: GRUPO CARREFOUR

Fundado em 2 de agosto de 1959 na cidade francesa de Annecy, o grupo Carrefour recebeu seu nome em referência ao termo "carrefour," que significa "cruzamento" em francês, inspirado na localização de sua primeira unidade. Em 1975, o Carrefour expandiu-se para o Brasil, tornando-se pioneiro no modelo de hipermercados no país e fazendo do Brasil o primeiro país da América Latina a receber uma loja, inaugurada em São Paulo. O crescimento no mercado brasileiro foi impulsionado por aquisições de redes regionais (Carrefour, 2024).

Em 2007, o Carrefour reforçou sua posição ao adquirir o Atacadão, assumindo a liderança em faturamento no setor de hipermercados, segundo a Folha de São Paulo (2007). Em 2017, a empresa estreou na Bolsa de Valores Brasileira, registrando a maior operação de <sup>2</sup>IPO (Oferta Pública Inicial) dos últimos quatro anos (Reuters, 2017). A entrada do Carrefour no mercado de capitais aumentou sua visibilidade, expondo a empresa a avaliações frequentes de investidores e acionistas e aumentando a pressão para que ela atenda às expectativas do mercado. Executivos nos EUA frequentemente veem o escrutínio público como uma das desvantagens de abrir capital, conforme apontado por Steffen e Zanini (2012, p. 110). No entanto, como destaca Martins (2024), do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tornar-se uma empresa de capital aberto também oferece oportunidades para captar novos financiamentos e estabelecer parcerias estratégicas. Ainda assim, qualquer controvérsia ou incidente negativo pode impactar diretamente suas ações e, por consequência, o patrimônio de seus acionistas.

Em 2022, o grupo expandiu ainda mais sua atuação com a compra do grupo BIG, consolidando-se como o maior grupo varejista de alimentos no Brasil. Atualmente, em 2024, opera mais de 1.000 unidades e emprega mais de 130 mil pessoas no país, que se tornou o segundo mercado mais importante para o grupo, atrás apenas da França (Carrefour, 2024). Ao longo dos anos, o Carrefour construiu um ecossistema diversificado no Brasil, com marcas como Atacadão, Carrefour, Sam's Club, Nacional e BomPreço, atendendo mais de 60 milhões de clientes mensalmente e realizando cerca de 115 milhões de atendimentos anuais, tanto em lojas físicas quanto online (Carrefour, 2024). Além do varejo, o grupo atua em setores

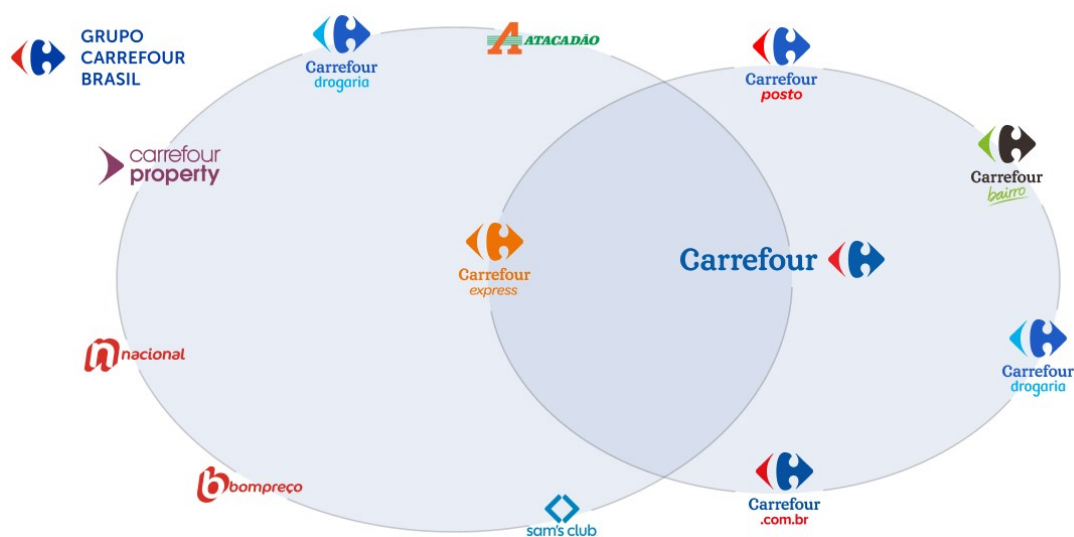
---

<sup>2</sup> IPO: Sigla para "Initial Public Offering" (Oferta Pública Inicial), momento em que uma empresa abre seu capital e oferece suas ações pela primeira vez aos investidores na Bolsa de Valores.



como o financeiro, com o Banco Carrefour; imobiliário, com a Carrefour Property; e também opera postos de combustíveis e drogarias, ampliando sua presença no mercado brasileiro, conforme a imagem abaixo.

Figura 1 - Ecossistema de negócios do Grupo Carrefour



Fonte: Carrefour, 2024.

A missão do Grupo Carrefour Brasil destaca seu compromisso com a sociedade e o papel essencial que desempenha no setor de alimentação. Segundo a empresa: “O propósito do Grupo Carrefour Brasil é oferecer uma alimentação acessível e de qualidade a todos os brasileiros e brasileiras e contribuir para uma sociedade mais inclusiva e sustentável.” (Carrefour, 2024).

Já os valores "são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros" (Sebrae, 2024, p. 2). Baseado nesse princípio, os valores do Carrefour refletem os fundamentos que norteiam sua atuação e suas relações com clientes, colaboradores e a sociedade. A empresa destaca a importância da inclusão, do foco no cliente, da coragem, do compromisso com a mudança e da cooperação, como detalhado a seguir.

**Inclusão:** Acreditamos que a inclusão deve permear tudo o que fazemos juntos. Devemos incluir todas as pessoas, com respeito por suas ideias, valores e formas de ser, eliminando barreiras para seu desenvolvimento.  
**Clientes:** Cliente no foco de tudo, valorizando a diversidade e fortalecendo o impacto social.  
**Coragem:** Supera as dificuldades, tem voz ativa, é ágil e

promove a inovação. Compromisso com a Mudança: Facilita a mudança e a transformação, demonstrando abertura e flexibilidade. Cooperação: Se conecta com todos os níveis de pessoas de forma curiosa em prol dos resultados (Carrefour, 2024).

Apesar de se posicionar como uma das maiores redes de varejo do Brasil e de possuir uma missão e valores bem articulados, o Carrefour enfrenta uma trajetória marcada por controvérsias. Essas controvérsias abrangem desde questões discriminatórias e sociais até denúncias de negligência e violência. Em um contexto de crescente demanda por responsabilidade social, é questionável até que ponto esses valores são verdadeiramente aplicados, considerando o histórico da empresa com incidentes que sugerem um descompasso entre discurso e prática.

#### **4.1. Cancelamento digital**

Nos últimos anos, o Carrefour foi alvo de vários incidentes que desencadearam processos de “cancelamento digital”, em que atitudes e práticas da empresa foram amplamente condenadas nas redes sociais, resultando em mobilizações de boicote e desprezo público. Esse fenômeno vai além de uma mera reprovação virtual, tendo potencial para afetar profundamente a reputação e a imagem de empresas que, como o Carrefour, possuem grande visibilidade.

As redes sociais foram fundamentais para amplificar a divulgação das denúncias contra o Carrefour, permitindo que as comunidades digitais amplificassem suas vozes contra os incidentes relatados. A rápida disseminação dessas informações levou a uma pressão social significativa sobre a empresa, alimentando movimentos de boicote e debates sobre práticas corporativas e responsabilidade social. Esses movimentos são impulsionados pelo poder de engajamento das plataformas digitais, onde o “boca a boca” negativo e o uso de hashtags possibilitam que consumidores se unam por uma causa comum.

Conforme observado por Kotler e Keller, “cada vez mais, as pessoas desejam informações sobre o histórico das empresas na área da responsabilidade social e ambiental para, com base nisso, decidir de quais empresas devem comprar, em quais investir e para quais trabalhar” (Kotler & Keller, 2012, p. 688). Esse contexto torna o Carrefour um caso relevante para estudar os efeitos de crises de imagem e cancelamentos digitais no faturamento e na relação com o público.

A análise dos casos a seguir tem como objetivo investigar como os conceitos de “boca a boca” negativo, boicote e perda de capital de reputação se manifestaram na prática e impactaram diretamente o Carrefour. O objetivo é observar os reflexos dessas mobilizações no faturamento e no valor de mercado da empresa, considerando os desafios e consequências que esses incidentes trouxeram para a relação do Carrefour com o público e o mercado.

#### **4.1.1. Caso de discriminação e violência**

Em outubro de 2018, um incidente envolvendo Luís Carlos Gomes, cliente do Carrefour em São Bernardo do Campo, no ABC Paulista, levantou acusações de racismo e discriminação contra a rede varejista. De acordo com uma reportagem publicada no G1 por Bárbara Muniz Vieira (2019), o caso ocorreu quando Luís, um homem negro e portador de deficiência física, abriu uma lata de cerveja dentro da loja devido ao calor, levando a uma abordagem dos funcionários.

De acordo com relatos, mesmo após mostrar que tinha condições de pagar pelo produto, ele foi seguido e intimidado pelo gerente e por seguranças da loja, sendo chamado de “vagabundo” e “ladrão”. A situação escalou, resultando em uma agressão física no banheiro da loja e, posteriormente, um confronto mais violento no estacionamento, onde Luís foi imobilizado e sofreu ameaças de cunho racial (Vieira, 2019).

Luís relatou que, após ser perseguido dentro da loja, tentou continuar suas compras, mas a pressão psicológica exercida pelos funcionários tornou a situação insustentável. Quando se dirigiu ao caixa para efetuar o pagamento, ele foi novamente confrontado, o que o levou a buscar um momento para se recompor no banheiro. No entanto, a perseguição continuou, e ele acabou sendo agredido fisicamente pelos seguranças. A agressão foi brutal, envolvendo socos e chutes, o que deixou Luís abalado (Vieira, 2019).

No estacionamento, a situação se agravou ainda mais. Luís foi arrastado pelo segurança e imobilizado com um golpe de “mata-leão” enquanto o gerente da loja observava a ação. A violência contra Luís não apenas o deixou ferido, mas também expôs o tratamento desumano e preconceituoso que ele recebeu. As ameaças com conotação racial feitas pelos funcionários apenas reforçaram a percepção de que o tratamento dispensado a ele era motivado por discriminação racial (Vieira, 2019).

O caso envolvendo Luís Carlos Gomes ganhou ampla repercussão nas redes sociais somente após a divulgação das imagens do incidente pelo G1 em 19 de março de 2019, cerca de cinco meses após o ocorrido. A partir dessa data, houve uma mobilização online, com usuários expressando indignação pelo tratamento dado a Luís. Postagens no Facebook e no X (antigo Twitter) começaram a viralizar, compartilhando relatos e opiniões sobre o incidente.

Figura 2 – Publicação no Facebook com a notícia divulgada pela mídia tradicional



Fonte: Facebook Observatório Do Povo Da Rua, 2019.

A imagem a seguir, um post no X do perfil @afrorevolt, também de 19 de março de 2019, descreve o incidente com Luís Carlos Gomes, enfatizando o uso de um "mata-leão" pelos seguranças do Carrefour. A publicação expressa revolta e apresenta a notícia inicialmente divulgada pelo G1, repercutindo o acontecimento.

Figura 3 - Postagem no "X", relatando o incidente com Luís Carlos Gomes no Carrefour



Fonte: X (antigo Twitter) Afrorevolt, 2019.

Outro post, desta vez do perfil @Renatoafjr, detalha que Luís Carlos Gomes, um homem negro e cadeirante, foi encurralado e agredido no banheiro do supermercado em 2018, reforçando o caráter violento do episódio e ampliando o alcance das discussões online.

Figura 4 - Publicação sobre o caso de Luís Carlos Gomes no “X”



Fonte: X (antigo Twitter) Renatoafjr, 2019.

A divulgação do caso pela mídia tradicional transformou uma situação isolada em uma discussão maior sobre racismo, discriminação e responsabilidade das empresas. Em resposta à repercussão negativa, o Carrefour emitiu uma nota afirmando que conduziria uma investigação interna para apurar os fatos e que tomaria as medidas cabíveis em relação aos envolvidos. Na declaração o Carrefour afirmou:

A empresa sente profundamente pela situação a qual nosso cliente foi submetido e informa que, logo após rigorosa apuração, os colaboradores envolvidos foram desligados. A rede repudia veementemente qualquer tipo de violência e reforça que, constantemente, realiza treinamentos e reorienta suas equipes, a partir da prática do respeito que exige dos seus

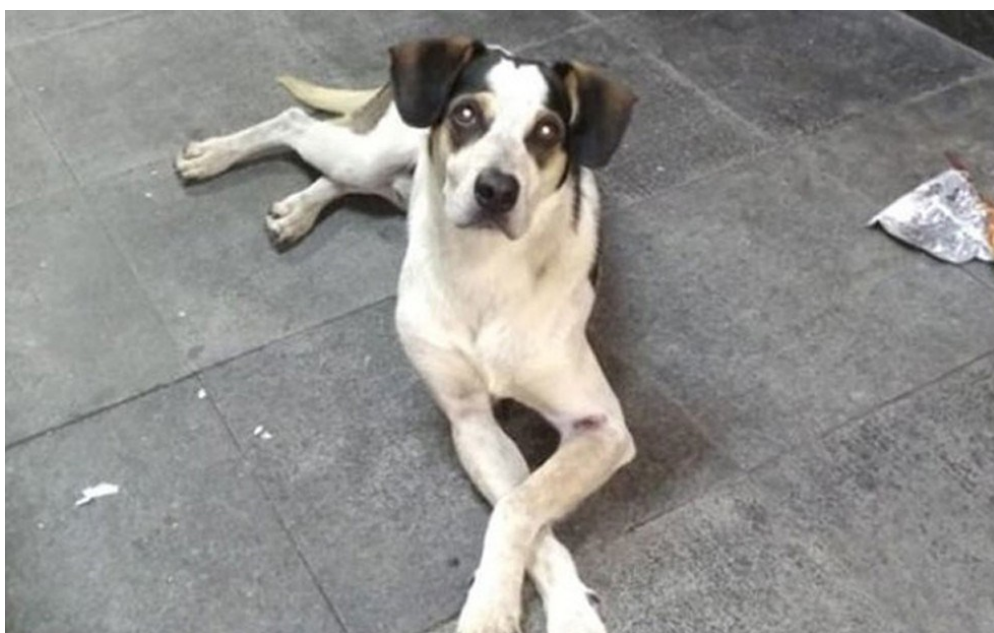
colaboradores e prestadores de serviço. A empresa esclarece ainda que permanece colaborando com as investigações. (Vieira, 2019).

Essa exposição forçou o Carrefour a se posicionar e tomar medidas para responder às críticas, evidenciando a importância de práticas responsáveis para proteger a reputação da empresa em uma sociedade de crescente conscientização social

#### **4.1.2. Caso do cachorro Manchinha**

Em um outro caso polêmico, o Carrefour esteve envolvido em um incidente que recebeu ampla cobertura midiática. O incidente em questão envolveu o trágico falecimento de um animal. Em 28 de novembro de 2018, o cachorro conhecido como Manchinha faleceu após ser agredido por um segurança terceirizado em uma filial do Carrefour em Osasco, São Paulo. O animal, que era reconhecido pelos frequentadores e recebia cuidados dos funcionários e clientes, sofreu ferimentos fatais, o que gerou comoção generalizada e explorou questões relacionadas à responsabilidade corporativa e ao tratamento ético de animais em ambientes comerciais (Correio Braziliense, 2019; G1 São Paulo, 2019).

Figura 5 - Cachorro manchinha



Fonte: G1, 2019.

As imagens das câmeras de segurança documentaram o incidente, e o segurança alegou que sua intenção não era causar danos ao animal, mas apenas afastá-lo da entrada. No entanto, as lesões sofridas pelo animal foram fatais, levando à sua morte logo após ser removido do local pelo Centro de Zoonoses. Após uma investigação detalhada, o segurança foi indiciado por agressão (Correio Braziliense, 2019; G1, 2019).

A repercussão do caso Manchinha não se limitou às manchetes da mídia tradicional. Com o poder das redes sociais, a indignação pública se espalhou rapidamente, levando o incidente a alcançar um público ainda maior. Plataformas como Facebook, Instagram e X (antigo Twitter) tornaram-se espaços de mobilização, onde usuários comuns e influenciadores expressaram revolta e cobraram ações do Carrefour. As postagens relacionadas ao caso começaram a viralizar, acompanhadas por hashtags e comentários que amplificaram a pressão sobre a empresa, destacando o impacto da opinião pública digital.

Figura 6 - Postagem de Tata Werneck no Instagram sobre o caso Manchinha



Fonte: Instagram @tatawerneck, 2018.



Figura 7 – Postagem no Facebook de Vox Vegan convocando boicote ao Carrefour



Fonte: Facebook Vox Vegan, 2018.

Figura 8 - Resposta oficial do Carrefour e comentário de usuário no Twitter



Fonte: X (antigo Twitter) Lucas Costeira, 2018.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010 p.73) " É importante que os empregados ajam como embaixadores dos valores para transmitir a missão da marca aos consumidores". Além disso "Os consumidores julgarão a autenticidade das empresas julgando seus empregados" (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010 p.89). Por esse motivo enfatiza o papel fundamental dos empregados na construção e

manutenção da imagem de uma marca. Na prática, isso destaca a importância de treinar, motivar e alinhar os empregados aos valores da empresa, garantindo que eles representem a marca de forma autêntica e eficiente.

Após a intensa repercussão do caso, o Carrefour concordou em estabelecer um termo de compromisso com o Ministério Público de São Paulo. Esse acordo incluía o compromisso de direcionar R\$ 1 milhão para um fundo municipal de proteção animal, que seria utilizado em programas de esterilização de cães e gatos, aquisição de medicamentos para o Hospital Veterinário Municipal e fornecimento de rações para ONGs e entidades de proteção animal. A Promotoria de Justiça de Osasco foi responsável por supervisionar o uso desses recursos, garantindo sua correta utilização (G1, 2019).

A resposta inicial do Carrefour foi duramente criticada por especialistas, que acusaram a empresa de tentar se distanciar da responsabilidade pelo incidente, atribuindo-o ao segurança terceirizado e ao Centro de Zoonoses. Na declaração o Carrefour afirmou:

Um funcionário de empresa terceirizada tentou afastá-lo da entrada da loja e imagens mostram que esta abordagem pode ter ocasionado um ferimento na pata do animal. O Centro de Zoonoses de Osasco foi acionado novamente e compareceu ao local para recolhê-lo. No entanto, no momento da abordagem dos profissionais do órgão para imobilização, o cachorro desfaleceu em razão do uso de um 'enforcador', tipo de equipamento de contenção (Barbosa, 2018).

A demora em responder de maneira eficaz foi considerada um equívoco estratégico, causando danos à imagem corporativa do Carrefour. Para contornar a situação, a empresa emitiu um novo comunicado oficial revisado e lançou um programa abrangente de proteção animal, além de estabelecer parcerias com organizações não governamentais (ONGs) e grupos de defesa animal, visando restaurar sua reputação (Salomão, 2018).

Figura 9 - Nota de esclarecimento publicada pelo Carrefour sobre o caso do cachorro Manchinha em 4 de dezembro de 2018



**Carrefour** 4 de dezembro de 2018 · 🌐

Nota de esclarecimento sobre o caso da Loja Osasco - SP

## Nota de esclarecimento sobre o caso da Loja Osasco - SP

O Carrefour reconhece que um grave problema ocorreu em nossa loja de Osasco. A empresa não vai se eximir de sua responsabilidade. Estamos tristes com a morte desse animal. Somos os maiores interessados para que todos os fatos sejam esclarecidos. Por isso, aguardamos que as autoridades conclua rapidamente as investigações. Desde o início da apuração, o funcionário de empresa terceirizada foi afastado.

Qualquer que seja a conclusão do inquérito, estamos inteiramente comprometidos em dar uma resposta a todos.

Queremos informar também que estamos recebendo sugestões de várias entidades e ONGs ligadas à causa que vão nos auxiliar na construção de uma nova política para a proteção e defesa dos animais.

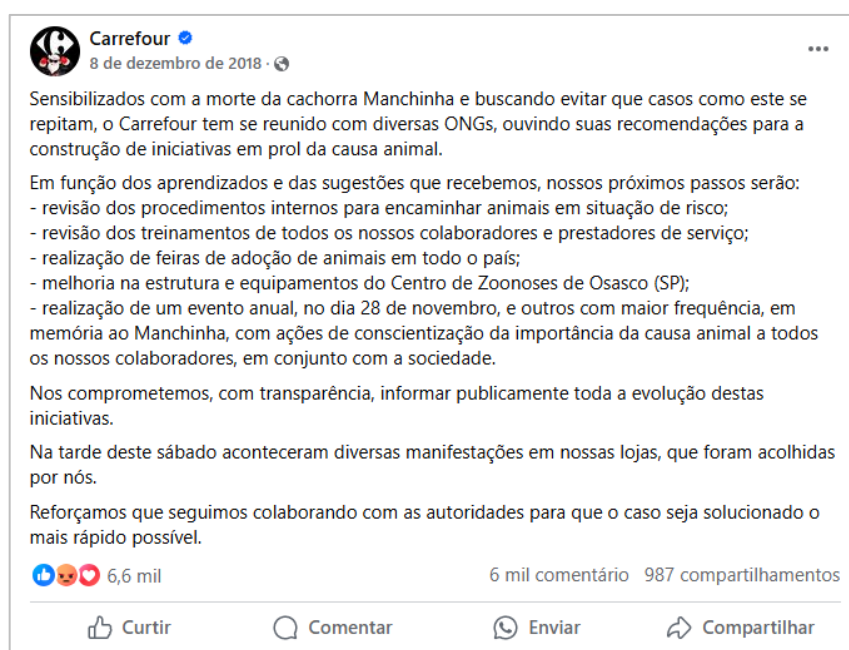
**Carrefour Brasil**

👍👎👤 54 mil 50,5 mil comentário 11 mil compartilhamentos

👍 Curtir    💬 Comentar    📧 Enviar    ➦ Compartilhar

Fonte: Facebook Carrefour Brasil, 2018.

Figura 10 - Plano de ação publicado pelo Carrefour para evitar casos semelhantes, em 8 de dezembro de 2018



**Carrefour** 8 de dezembro de 2018 · 🌐

Sensibilizados com a morte da cachorra Manchinha e buscando evitar que casos como este se repitam, o Carrefour tem se reunido com diversas ONGs, ouvindo suas recomendações para a construção de iniciativas em prol da causa animal.

Em função dos aprendizados e das sugestões que recebemos, nossos próximos passos serão:

- revisão dos procedimentos internos para encaminhar animais em situação de risco;
- revisão dos treinamentos de todos os nossos colaboradores e prestadores de serviço;
- realização de feiras de adoção de animais em todo o país;
- melhoria na estrutura e equipamentos do Centro de Zoonoses de Osasco (SP);
- realização de um evento anual, no dia 28 de novembro, e outros com maior frequência, em memória ao Manchinha, com ações de conscientização da importância da causa animal a todos os nossos colaboradores, em conjunto com a sociedade.

Nos comprometemos, com transparência, informar publicamente toda a evolução destas iniciativas.

Na tarde deste sábado aconteceram diversas manifestações em nossas lojas, que foram acolhidas por nós.

Reforçamos que seguimos colaborando com as autoridades para que o caso seja solucionado o mais rápido possível.

👍👎👤 6,6 mil 6 mil comentário 987 compartilhamentos

👍 Curtir    💬 Comentar    📧 Enviar    ➦ Compartilhar

Fonte: Facebook Carrefour Brasil, 2018.

A comoção pública gerada em torno do caso Manchinha inspirou a criação de um monumento em homenagem ao cão, inaugurado em 2021 no Pet Parque em Osasco. Além do memorial, o Instituto Carrefour promoveu campanhas de conscientização e arrecadação de alimentos para animais, buscando reduzir os impactos negativos do ocorrido. Esse caso representou um momento significativo nas discussões sobre práticas empresariais e a importância de políticas de proteção animal e responsabilidade social (G1, 2021).

O caso Manchinha representa um marco nas discussões sobre a responsabilidade social e ética corporativa no Brasil, especialmente em relação ao tratamento de animais. A ampla repercussão do incidente, intensificada pela mídia tradicional e amplificada nas redes sociais, colocou o Carrefour sob intensa pressão pública, forçando a empresa a tomar ações para mitigar o impacto negativo em sua imagem. A reação do Carrefour, inicialmente considerada insuficiente por especialistas e pelo público, levou a empresa a rever suas políticas e a se comprometer com medidas concretas em defesa dos direitos dos animais, como a criação do fundo de proteção animal e parcerias com ONGs.

O episódio Manchinha demonstrou o poder transformador das redes sociais e da opinião pública digital em promover mudanças e responsabilizar corporações. Como resultado, essa história deixou uma importante lição sobre a necessidade de transparência, prontidão e responsabilidade em situações críticas, especialmente quando envolvem temas de alta sensibilidade social.

#### **4.1.3. Caso de morte ignorada**

Outro episódio lamentável ocorreu em uma unidade do Carrefour em Recife, em 14 de agosto de 2020, gerando repercussão nacional e questionamentos sobre a conduta da rede varejista em situações de emergência. Moisés Santos, que estava no local como representante comercial, faleceu durante o expediente. Em uma decisão controversa, a administração optou por manter o funcionamento normal da loja, cobrindo o corpo com guarda-sóis em vez de interromper as atividades e lidar com a situação com dignidade e respeito. A decisão provocou uma onda de indignação, revelando uma chocante falta de empatia na abordagem adotada (Teixeira, 2020).

Figura 11 - Corpo ocultado de representante de vendas que morreu enquanto trabalhava



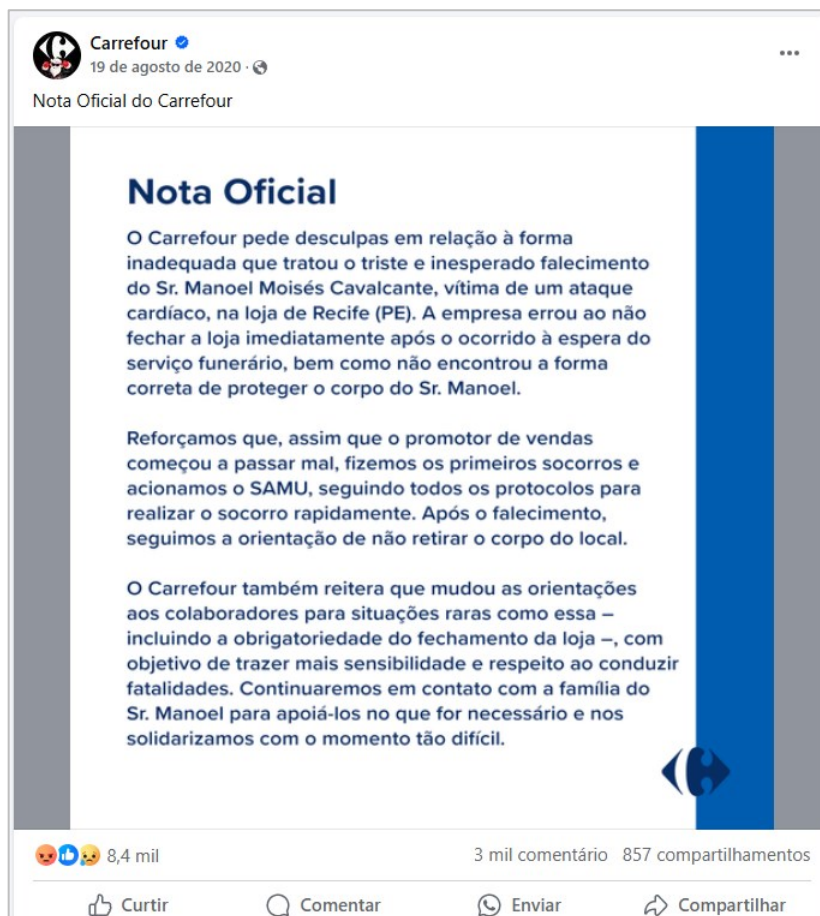
Fonte: Schuquel, 2020

A forma como o ocorrido foi tratado gerou intensas críticas à postura ética e aos valores do Carrefour, com muitos questionando a prioridade dada ao lucro em detrimento da dignidade humana. Especialistas e comentaristas apontaram que a reação do supermercado revelou falhas profundas na cultura organizacional, que negligenciou não apenas o respeito ao trabalhador falecido, mas também aos clientes que presenciaram a cena (Schuquel, 2020).

A continuidade das operações, mesmo diante de uma situação tão grave, gerou um debate sobre a responsabilidade social corporativa e o comprometimento das empresas com os direitos humanos. A decisão de não interromper as atividades para prestar socorro adequado e demonstrar solidariedade reforçou críticas sobre práticas empresariais focadas exclusivamente em metas financeiras, deixando em segundo plano o bem-estar de colaboradores e consumidores (Pires, 2020).

Nas redes sociais, o Carrefour divulgou uma nota oficial pedindo desculpas pela maneira inadequada como lidou com o falecimento de Moisés Santos em uma de suas lojas. A empresa admitiu erro ao não fechar a loja e ao não adotar medidas apropriadas para proteger o corpo até a chegada do serviço funerário. A nota também afirma que, após o incidente, o Carrefour revisou seus protocolos para garantir que, em situações similares, a loja seja fechada imediatamente.

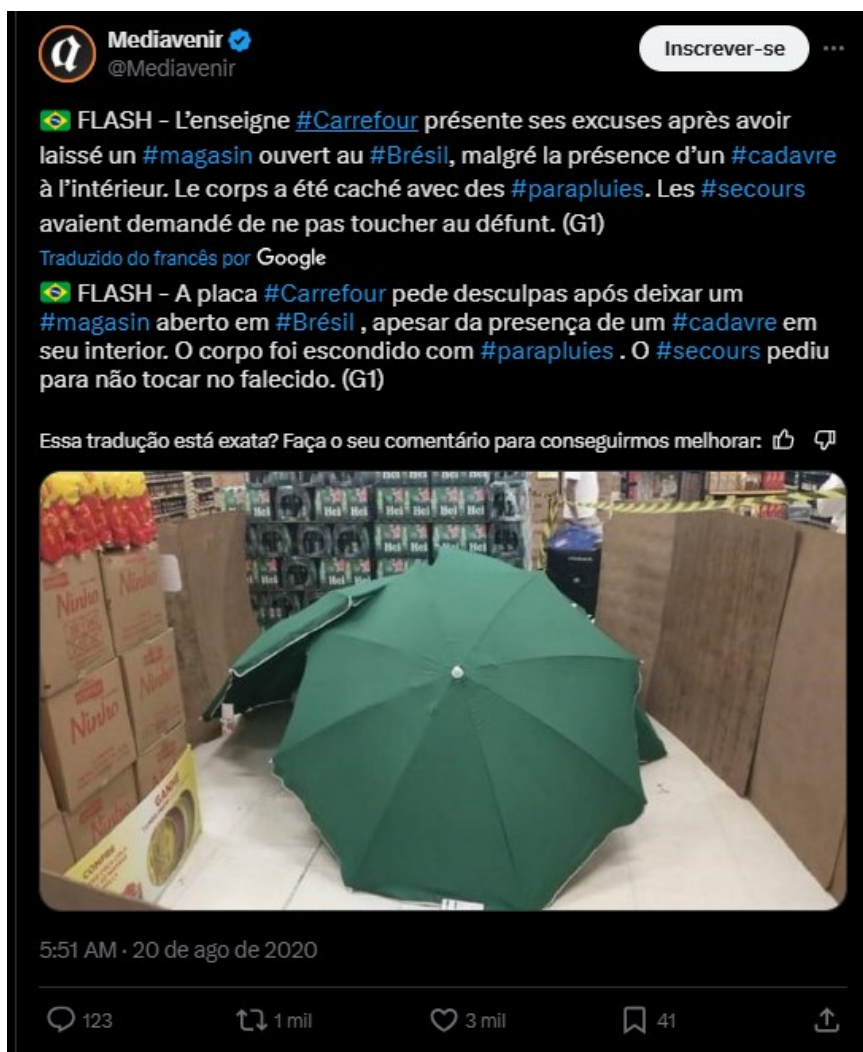
Figura 12 - Nota oficial do Carrefour sobre o incidente de morte ignorada



Fonte: Facebook Carrefour Brasil, 2020.

O caso ganhou grande repercussão não só no Brasil, mas também internacionalmente. A situação foi amplamente discutida nas redes sociais e chegou a ser destacada por veículos internacionais, como o portal francês Mediavenir, que compartilhou o incidente, ampliando ainda mais o debate sobre a conduta do Carrefour.

Figura 13 - Portal francês Mediavenir destaca o caso do Carrefour no Brasil



Fonte: X (antigo Twitter) Mediavenir, 2020.

Segundo Texeira (2020), a percepção de indiferença por parte do Carrefour não só manchou a imagem da empresa, mas também estimulou discussões sobre a necessidade de políticas rigorosas que assegurem condutas humanas e éticas em empresas de grande porte. Muitos argumentam que além de regulamentações, é crucial que líderes e gestores recebam treinamento para lidar com emergências com empatia e respeito, garantindo que a vida e a dignidade humana sejam sempre prioridade.

#### 4.1.4. Caso homem negro espancado até a morte

Em uma nova polêmica que abalou o Brasil, ocorrida em novembro de 2020, João Alberto Silveira Freitas, um homem negro de 40 anos, foi morto em uma unidade do Carrefour em Porto Alegre. O caso ganhou grande repercussão, não só pela violência envolvida, mas também por ocorrer na véspera do Dia da Consciência Negra, celebrada em 20 de novembro (Mendonça, 2020).

A vítima foi espancada até a morte por dois seguranças do supermercado, após uma discussão no interior da loja. O incidente foi registrado em vídeo por testemunhas, expondo a brutalidade das agressões (G1, 2020). Segundo relatos da mídia, João Alberto foi imobilizado e agredido até perder a vida, sem receber socorro a tempo (Laforé, 2020).

Figura 14 - Imagem de João Alberto Silveira Freitas imobilizado



Fonte: G1, 2020.

O episódio levantou questionamentos sobre o racismo estrutural e institucional que permeia a sociedade brasileira. A violência extrema direcionada a um homem negro em um local público e na véspera de uma data simbólica como o Dia da Consciência Negra provocou indignação e gerou um movimento de protestos em várias cidades do país. Milhares de manifestantes, de diversas origens, saíram às ruas para expressar sua revolta contra a brutalidade e denunciar práticas racistas.

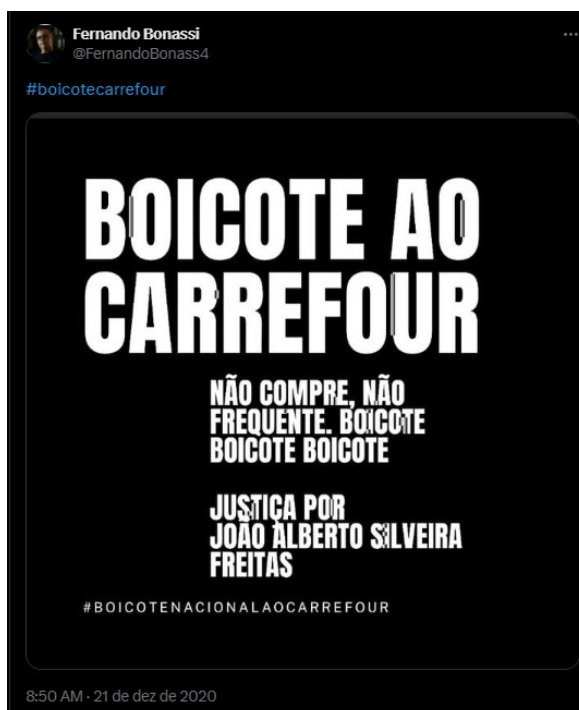


Figura 15 - Publicação do Mídia Ninja sobre manifestação contra Carrefour



Fonte: X (antigo Twitter) Mídia Ninja, 2020.

Figura 16 - Publicação de internauta para boicote ao Carrefour



Fonte: X (antigo Twitter) Fernando Bonassi, 2020.

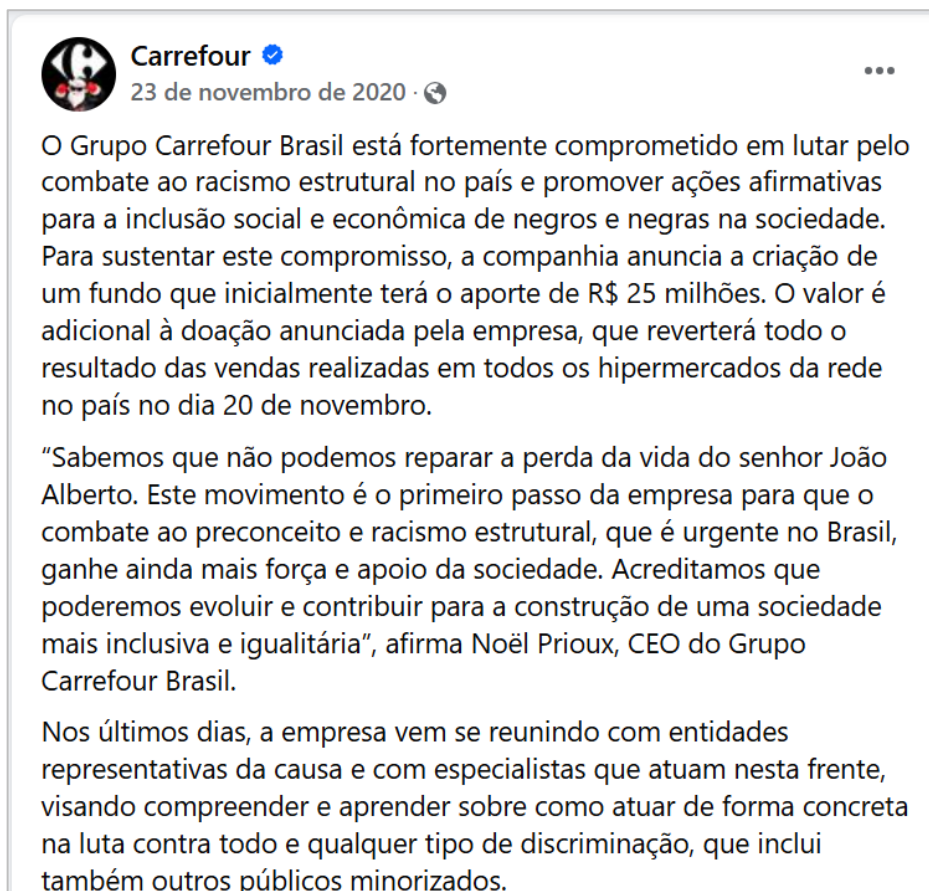
Figura 17 - Publicação de internauta instigando boicote ao Carrefour



Fonte: X (antigo Twitter) Douglas Belchior, 2023.

O Carrefour, por sua vez, enfrentou críticas severas, levando a empresa a emitir diversos comunicados de repúdio ao ocorrido e anunciar medidas de revisão de suas políticas de segurança (Gragnani, 2020).

Figura 18 - Nota de repúdio sobre a morte de João Alberto de Freitas



Fonte: Facebook Carrefour Brasil, 2020.

Além das reações públicas, o caso gerou desdobramentos no âmbito judicial. Os seguranças envolvidos foram presos em flagrante, e o processo passou por análises para verificar o envolvimento do supermercado e dos indivíduos na motivação e execução do crime (Laforé, 2020). Segundo João Pedro Malar, em publicação na CNN Brasil, a Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC) do Ministério Público Federal (MPF) homologou um termo de ajustamento de conduta com o Carrefour, no valor de R\$ 115 milhões, em resposta ao caso João Alberto.

A trágica morte de João Alberto Silveira Freitas expôs a persistência de comportamentos violentos e racistas no cotidiano brasileiro e reforçou a urgência de medidas institucionais e corporativas que garantam a dignidade e a segurança de todos os cidadãos, independentemente de sua cor ou origem.

#### **4.2. Pesquisa de percepções do público sobre os incidentes envolvendo o Carrefour**

Nos últimos anos, o conceito de "cancelamento" ganhou força, especialmente nas redes sociais, onde consumidores exercem um papel ativo ao questionar e julgar publicamente as ações de empresas e indivíduos. No caso de grandes marcas de varejo, como o Carrefour, que possui uma forte presença no Brasil, os incidentes de cancelamento podem gerar reações em massa e afetar a percepção pública, a reputação e até mesmo as operações da empresa. A imagem corporativa, um dos ativos mais valiosos para qualquer organização, pode sofrer abalos significativos com a exposição negativa associada a episódios de discriminação e maus-tratos. Como afirmam Gomes e Sapiro:

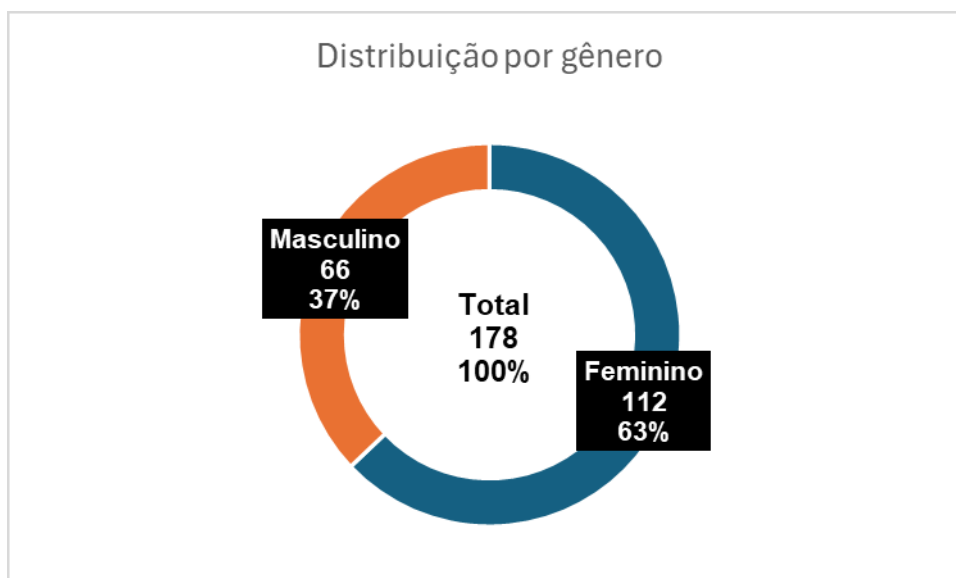
Intangível e abstrata. Assim é a imagem corporativa. Não pode ser tocada, vista ou medida em termos absolutos; existe apenas como um conceito na cabeça das pessoas. Mas, ainda assim, trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter (Gomes e Sapiro, 1993, p. 84).

Com o objetivo de compreender como os incidentes abordados nos subcapítulos anteriores impactaram a percepção pública sobre o Carrefour, foi realizada uma pesquisa quantitativa. Essa investigação buscou avaliar o nível de conhecimento do público sobre os casos específicos apresentados, suas reações diante dos acontecimentos e a percepção geral sobre as medidas adotadas pela empresa em resposta às controvérsias.

Por meio dessa pesquisa, foram coletadas informações valiosas sobre o impacto dos episódios envolvendo discriminação, violência e negligência na imagem da marca. As perguntas exploraram não apenas o reconhecimento dos incidentes, mas também a opinião dos respondentes sobre a forma como o Carrefour lidou com as repercussões, os efeitos desses episódios em seu comportamento de consumo e a percepção sobre a recuperação da reputação da empresa.

A pesquisa contou com a participação de 178 respondentes, recrutados por meio de formulários divulgado em redes sociais, grupos e comunidades, sendo que a maioria (63%) se identificou como do gênero feminino (112 participantes), enquanto o restante 37% foram do gênero masculino (66 participantes).

Figura 19 - Distribuição dos Participantes da Pesquisa por Gênero

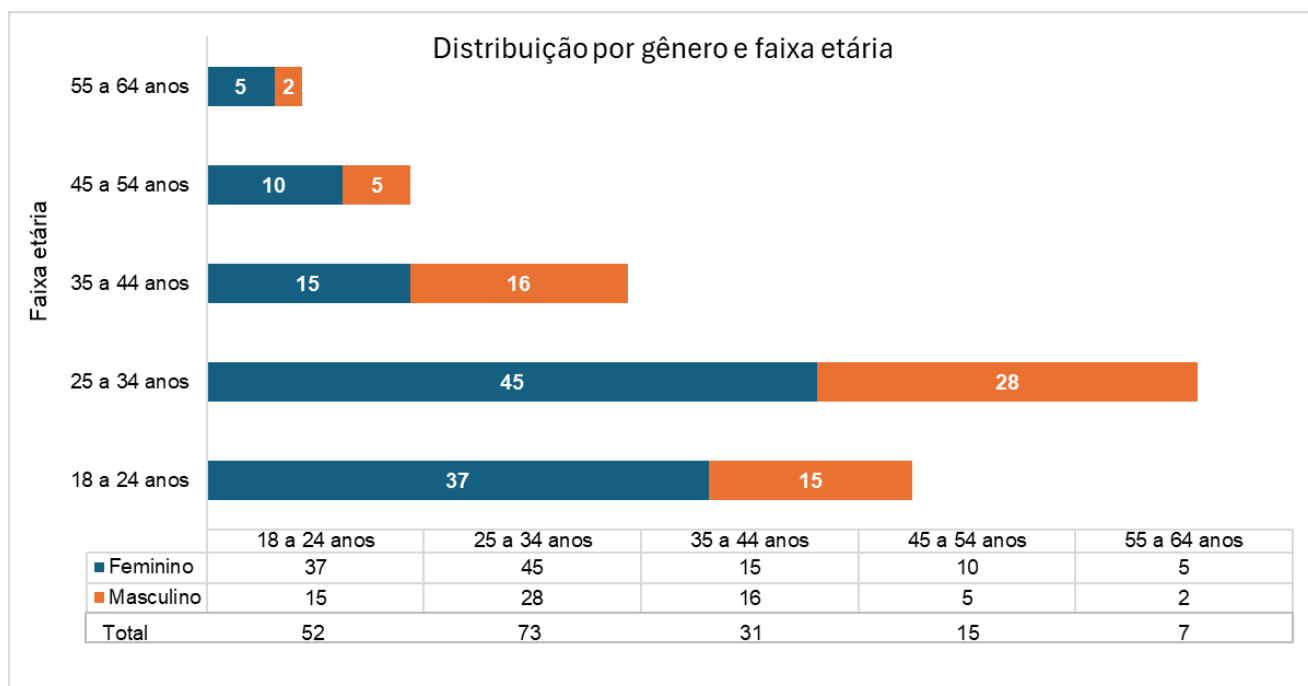


Fonte: Elaborado por autores.

Em relação à faixa etária conforme o gráfico abaixo, observou-se uma maior concentração de respondentes entre 18 e 34 anos, com destaque para o grupo feminino, que predominou em todas as faixas etárias analisadas. O segmento de 25 a 34 anos foi o mais expressivo, representando quase metade dos participantes (73, entre os quais 45 mulheres e 28 homens). O grupo mais jovem, de 18 a 24 anos, também se destacou, com 52 respondentes (37 mulheres e 15 homens).

Por outro lado, a participação diminuiu de forma significativa entre os grupos mais velhos, de 35 a 64 anos, totalizando 53 pessoas. Nesse caso, houve maior equilíbrio entre os gêneros, especialmente na faixa de 35 a 44 anos, com 15 mulheres e 16 homens.

Figura 20 -Distribuição dos Participantes da Pesquisa por Faixa Etária e Gênero



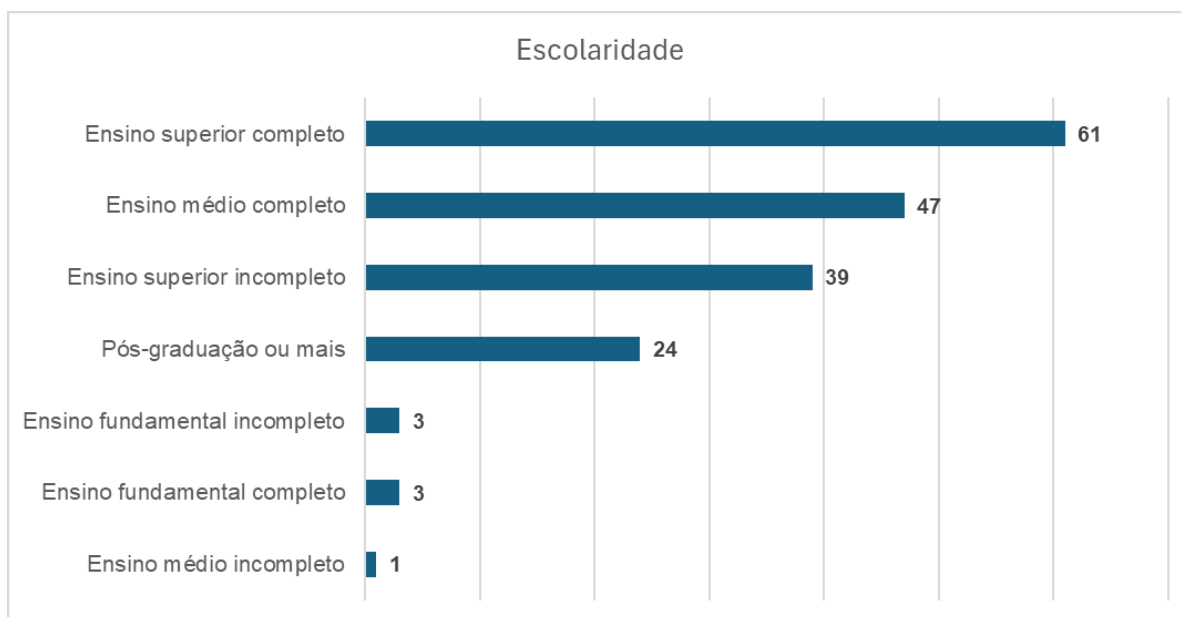
Fonte: Elaborado por autores.

Essa composição do público sugere que os resultados da pesquisa refletem, em sua maioria, percepções de jovens adultos, um público que tradicionalmente apresenta maior engajamento com as redes sociais e cultura digital. Conforme afirma Lopes *et al.* (2014, p.41), “a Geração Internet (GI) é composta pelos indivíduos nascidos a partir da segunda metade da década de 1980 até a atualidade. Essa geração é marcada pelo uso intenso das tecnologias, principalmente a internet”

Assim, a utilização de redes sociais proporcionou novos meios de se organizar e participar de grupos de seu interesse e defender seus ideais dando voz e expondo os pensamentos, expectativas e indignações, tudo isso garantido pela rápida velocidade de propagação de informações, conferindo a esses jovens maior afinidade com a rede (Lopes *et al.*, 2014, p. 42).

A predominância de jovens adultos na amostra reforça a relevância do ambiente digital como espaço para a formação de opiniões e mobilização social. O próximo gráfico apresenta os dados relacionados ao nível de escolaridade dos respondentes.

Figura 21 - Escolaridade dos Respondentes da Pesquisa

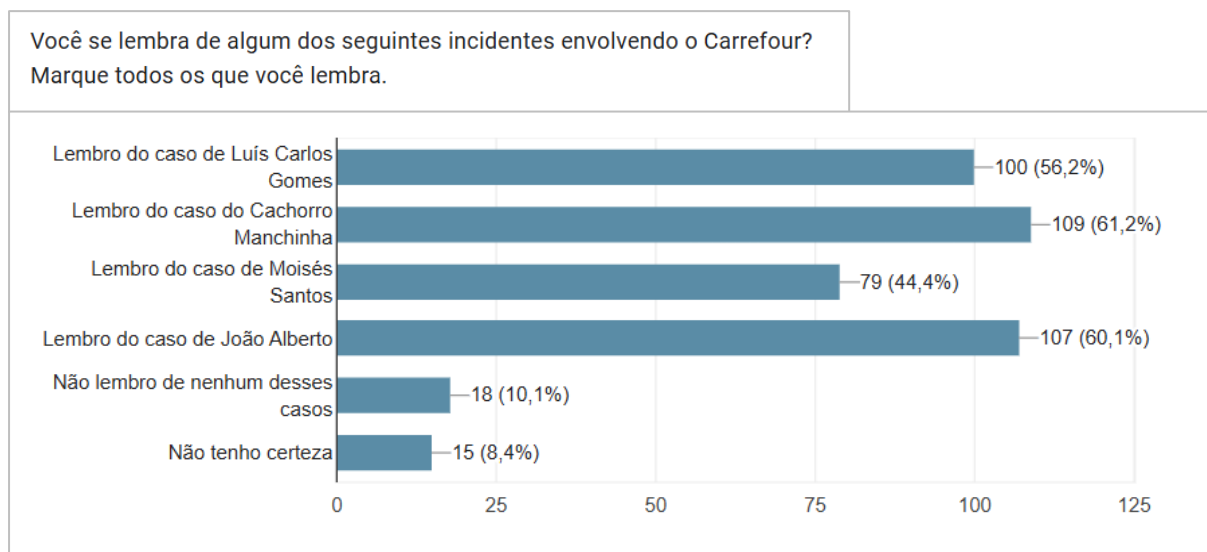


Fonte: Elaborado por autores.

Os dados indicam que a maior parte dos respondentes possui ensino superior completo (61), seguido por aqueles com ensino médio completo (47) e ensino superior incompleto (39). Respondentes com pós-graduação ou níveis mais altos de escolaridade representam 24 pessoas, enquanto as categorias com níveis de escolaridade mais baixos (ensino fundamental completo e incompleto, e ensino médio incompleto) somam apenas 7 pessoas no total.

A pergunta do gráfico abaixo, teve como objetivo identificar de quais casos específicos os participantes se recordavam e sua percepção sobre eles.

Figura 22 - Recordação dos Casos Envolvendo o Carrefour



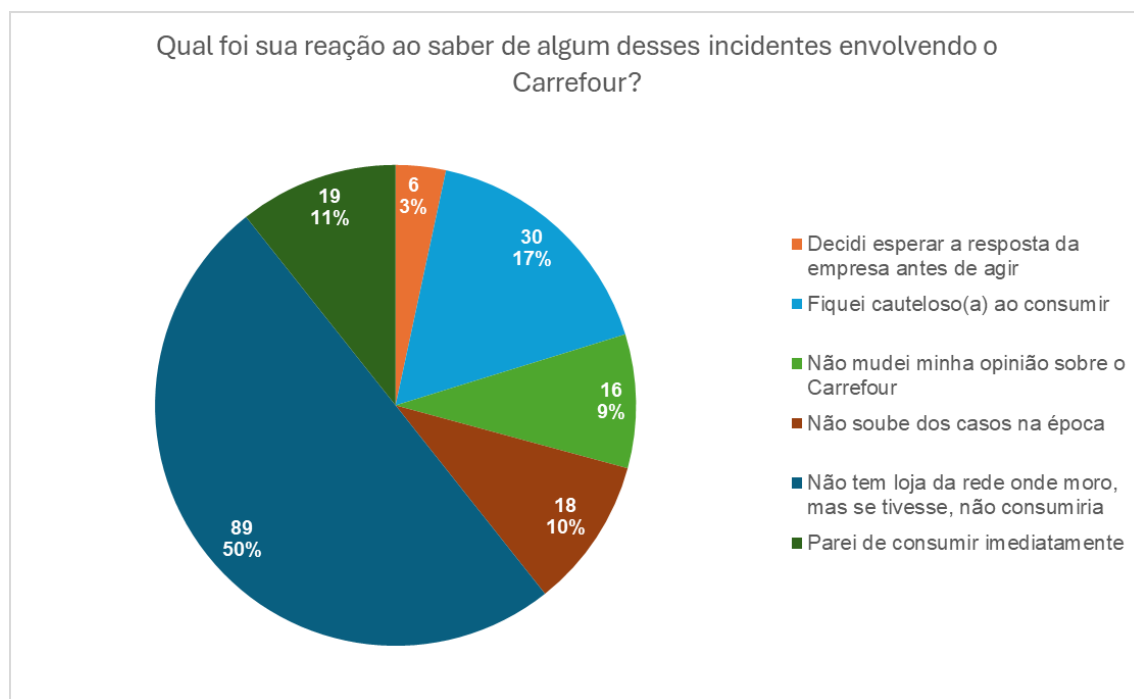
Fonte: Elaborado por autores.

O gráfico demonstra que o caso mais lembrado foi o do cachorro Manchinha, com 61,2% dos respondentes indicando reconhecimento. Em seguida, o caso de João Alberto, com 60,1%, também teve uma alta taxa de lembrança. O caso de Luís Carlos Gomes foi citado por 56,2% dos participantes, enquanto o incidente envolvendo Moisés Santos foi o menos lembrado, com 44,4% de reconhecimento. É importante ressaltar que 10,1% dos respondentes afirmaram não se recordar de nenhum dos casos, enquanto 8,4% indicaram não ter certeza sobre sua lembrança.

Após a identificação do nível de lembrança dos casos envolvendo o Carrefour, foi realizada uma análise sobre as reações dos participantes ao tomar conhecimento dos incidentes. Esse levantamento apresenta os diferentes comportamentos dos consumidores diante dos ocorridos.



Figura 23 - Reação dos Respondentes aos Incidentes Envolvendo o Carrefour

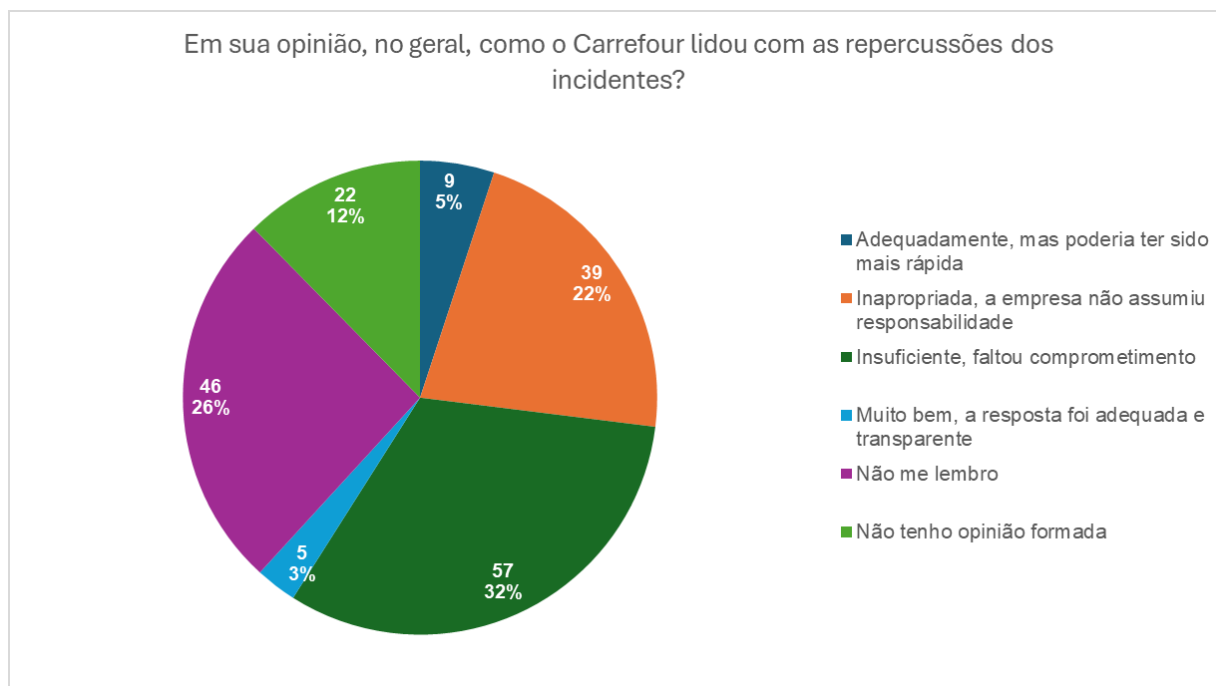


Fonte: Elaborado por autores.

O gráfico evidencia que 50% dos participantes (89 pessoas) afirmaram não possuir lojas do Carrefour em sua região, mas indicaram que, caso houvesse, deixariam de consumir. Esse dado reflete uma intenção clara de boicote, mesmo em regiões onde a presença da marca não é direta, sugerindo um forte impacto emocional e ético nos respondentes. A segunda resposta mais frequente foi a adoção de cautela ao consumir, relatada por 17% dos entrevistados (30 pessoas). Além disso, 10% (18 pessoas) mencionaram não terem conhecimento dos incidentes no período em que ocorreram. Já 9% (16 pessoas) declararam não ter alterado sua percepção sobre o Carrefour, mostrando um segmento minoritário de consumidores que manteve sua relação com a marca inalterada. Adicionalmente, 11% (19 pessoas) interromperam imediatamente o consumo após tomarem conhecimento dos acontecimentos, demonstrando uma reação mais incisiva. Por fim, 3% (6 pessoas) decidiram esperar a resposta oficial da empresa antes de tomar qualquer atitude, evidenciando a busca por maior informação antes de uma decisão definitiva.

Com base na familiaridade do público com os incidentes e nas reações iniciais, foi investigada a percepção geral dos participantes sobre como o Carrefour lidou com as repercussões desses acontecimentos. Este levantamento visou compreender se as ações e respostas da empresa foram vistas como adequadas ou insuficientes.

Figura 24 - Avaliação das Respostas do Carrefour às Repercussões dos Incidentes

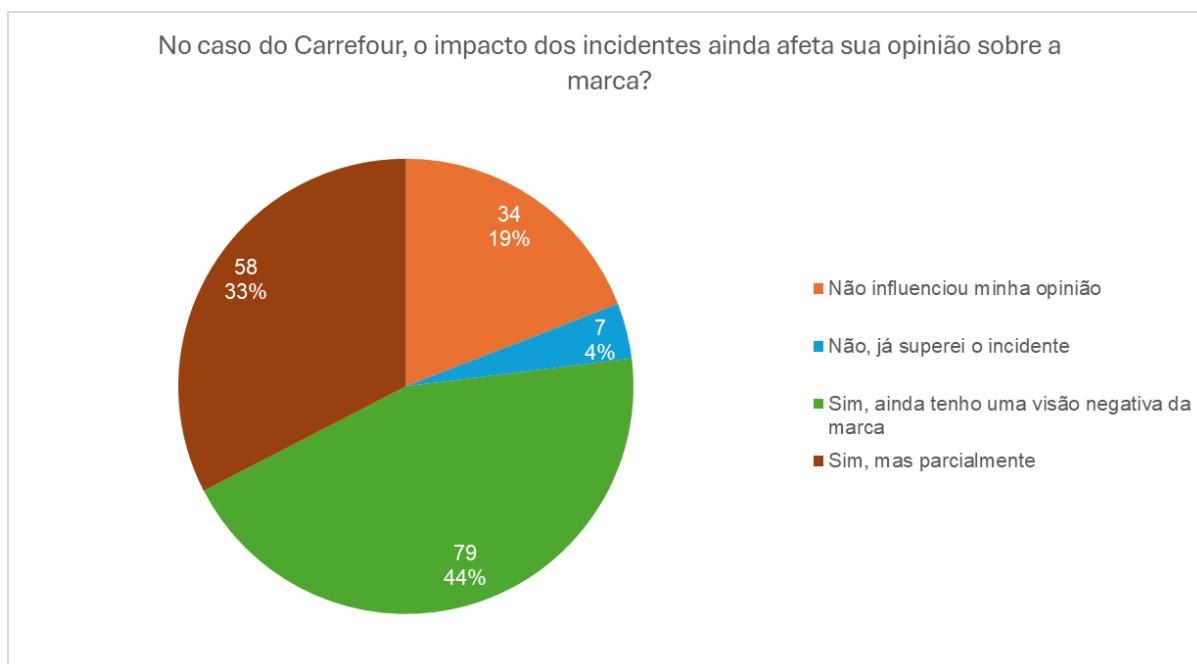


Fonte: Elaborado por autores.

O gráfico revela uma divisão significativa nas percepções sobre a atuação do Carrefour após os incidentes. A maior parcela dos participantes 32% (57 pessoas), avaliou que a resposta da empresa foi insuficiente, indicando falta de compromisso em abordar as questões de maneira satisfatória. Esse resultado reflete um público crítico quanto à eficácia das medidas adotadas. Outros 26% (46 pessoas) afirmaram não se lembrar das ações da empresa, enquanto 12% (22 pessoas) indicaram não ter opinião formada. Por outro lado, 22% (39 pessoas) classificou a resposta como inadequada, destacando a percepção de que a empresa não assumiu responsabilidade pelos acontecimentos. Em seguida, 5% (9 pessoas) consideraram que a resposta foi adequada, mas que poderia ter sido mais ágil, apontando um ponto de melhoria na velocidade das ações. Um segmento menor, 3% (5 pessoas), avaliou positivamente as ações do Carrefour, considerando-as transparentes e adequadas.

Após avaliar como o Carrefour lidou com os desdobramentos dos incidentes, foi explorado o impacto contínuo desses eventos na percepção dos respondentes sobre a marca. Esta etapa busca compreender se os episódios ainda influenciam a visão geral do público.

Figura 25 - Persistência do impacto dos incidentes do Carrefour na percepção dos consumidores

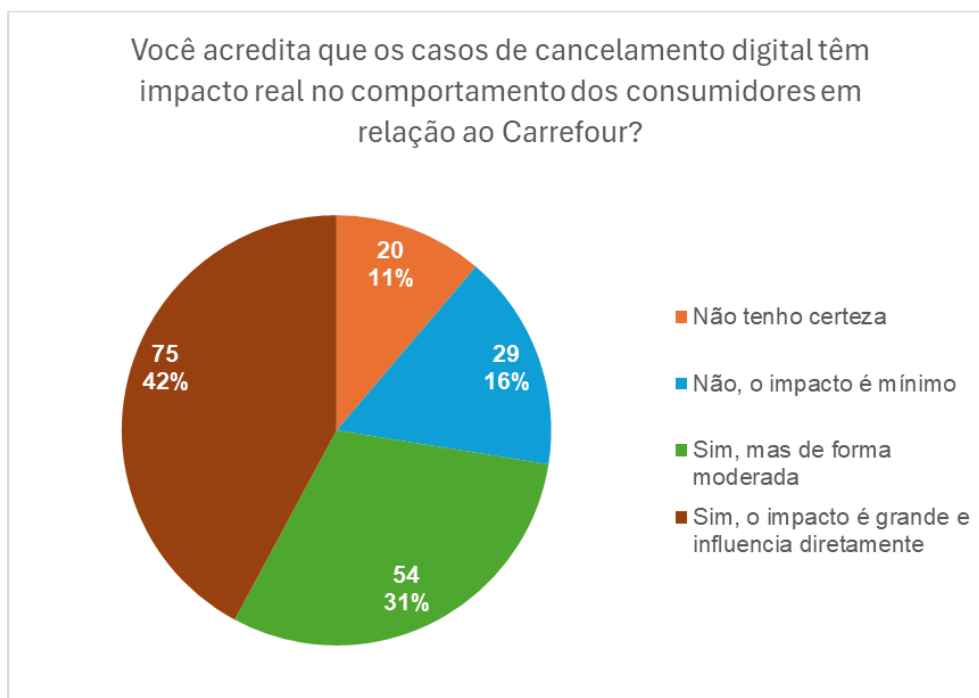


Fonte: Elaborado por autores.

O gráfico revela que 44% dos participantes (79 pessoas) ainda mantêm uma visão negativa sobre a marca devido aos incidentes, indicando a dificuldade da empresa em recuperar totalmente sua reputação perante uma parcela significativa do público. Outros 33% (58 pessoas) afirmaram que os incidentes influenciam parcialmente sua opinião, demonstrando uma receptividade limitada às ações corretivas adotadas pela empresa. Por outro lado, 19% (34 pessoas) declararam que os eventos não influenciaram sua opinião, enquanto 4% (7 pessoas) afirmaram já terem superado os incidentes. Esses dados sugerem que, embora uma minoria não esteja mais impactada, a maioria dos participantes ainda associa os episódios polêmicos à imagem do Carrefour, refletindo a relevância do cancelamento digital como um fator de influência duradouro na percepção da marca.

Para avaliar a influência dos casos de cancelamento digital no comportamento dos consumidores, os participantes foram questionados sobre a relevância desse fenômeno no contexto do Carrefour. Os resultados oferecem uma perspectiva sobre o grau de impacto percebido.

Figura 26 - Percepção do impacto do cancelamento digital no comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour



Fonte: Elaborado por autores.

O gráfico indica que 42% dos respondentes (75 pessoas) acreditam que os casos de cancelamento digital têm um impacto grande e influenciam diretamente o comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour. Este dado destaca o cancelamento digital como uma força capaz de moldar atitudes e decisões de consumo. Além disso, 31% (54 pessoas) reconhecem que há impacto, mas de forma moderada, sugerindo que, para uma parcela significativa, o fenômeno exerce influência, mas não necessariamente decisiva. Em contrapartida, 16% (29 pessoas) afirmaram que o impacto é mínimo, refletindo ceticismo sobre a influência do cancelamento em alterar comportamentos. Por fim, 11% (20 pessoas) relataram não ter certeza, apontando para a existência de um grupo que não possui uma opinião formada sobre a questão.

Em geral, os resultados apresentados neste capítulo evidenciam que os incidentes envolvendo o Carrefour deixaram marcas significativas na percepção do público. A maioria dos participantes demonstrou um posicionamento crítico em relação à resposta da empresa, indicando insatisfação com as medidas adotadas e destacando o impacto contínuo desses episódios na reputação da marca. Além disso, a influência do cancelamento digital no comportamento dos consumidores ficou

evidente, reforçando a necessidade de estratégias mais efetivas e transparentes para mitigar os efeitos de crises e reconquistar a confiança do público. Essas reflexões são fundamentais para compreender a complexidade da gestão de imagem corporativa em um ambiente cada vez mais conectado e sensível às questões éticas e sociais.

Após explorar as percepções do público sobre os incidentes envolvendo o Carrefour, o próximo capítulo foca na análise do desempenho financeiro da empresa.

#### 4.3. Impacto no faturamento após os incidentes de cancelamento

Nesse capítulo, é observado o desempenho do Carrefour Brasil em termos de vendas trimestrais, destacando os momentos em que a marca foi impactada por incidentes de grande repercussão. A análise se concentra na marca Carrefour Varejo, onde ocorreram as controvérsias, permitindo a avaliação de algum impacto perceptível no faturamento e refletir sobre as medidas tomadas para mitigar os danos à imagem. Em seguida, são exploradas as vendas brutas ao longo do período e são discutidos os custos financeiros e reputacionais desses incidentes.

A Tabela 1 apresenta a venda bruta trimestral do Carrefour Varejo entre 2018 e o início de 2021, evidenciando a evolução dos resultados financeiros da empresa ao longo dos trimestres. A análise dos dados permite observar tendências de crescimento e retração no período.

Tabela 1 - Venda bruta por trimestre do Carrefour varejo

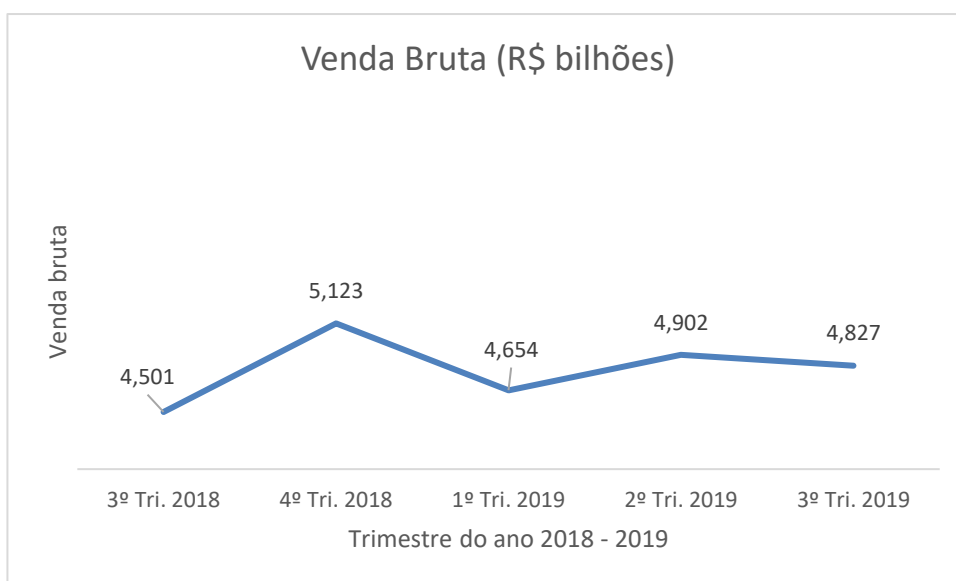
<b>Trimestre</b>	<b>Venda Bruta (R\$ bilhões)</b>
3º trimestre de 2018	4,501
4º trimestre de 2018	5,123
1º trimestre de 2019	4,654
2º trimestre de 2019	4,902
3º trimestre de 2019	4,827
4º trimestre de 2019	5,783
1º trimestre de 2020	5,086
2º trimestre de 2020	5,847
3º trimestre de 2020	5,730
4º trimestre de 2020	6,271

1º trimestre de 2021	5,443
----------------------	-------

Fonte: Carrefour, adaptado pelos autores.

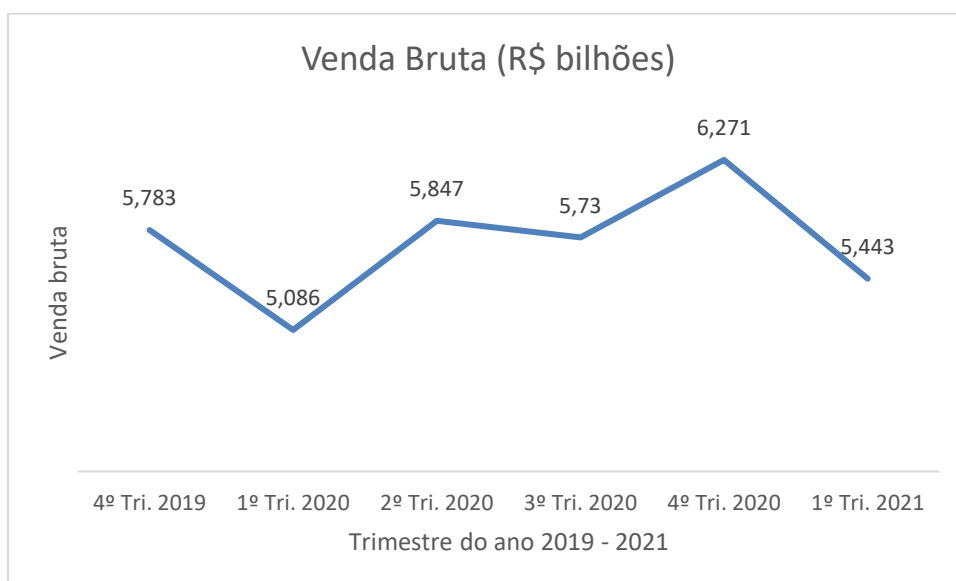
Em sequência, os gráficos ilustram essas variações ao longo do tempo, permitindo observar o desempenho trimestral e identificar tendências de crescimento e retração.

Figura 27 - Gráfico de venda bruta por trimestre de 2018 - 2019



Fonte: Carrefour, adaptado pelos autores.

Figura 28 - Gráfico de venda bruta por trimestre de 2019 - 2021



Fonte: Carrefour, adaptado pelos autores.

Na Tabela 2, são apresentadas as datas dos incidentes significativos de repercussão negativa que envolveram a marca Carrefour, gerando mobilizações nas redes sociais e impactando sua imagem pública. Para identificar a data de viralização de cada caso, foi realizada uma busca detalhada com palavras-chave relacionadas a cada incidente, analisando registros de postagens nas redes sociais e publicações na mídia. Dessa forma, foi possível estabelecer o momento em que cada caso começou a ganhar ampla visibilidade pública, evidenciando o impacto desses episódios na percepção dos consumidores.

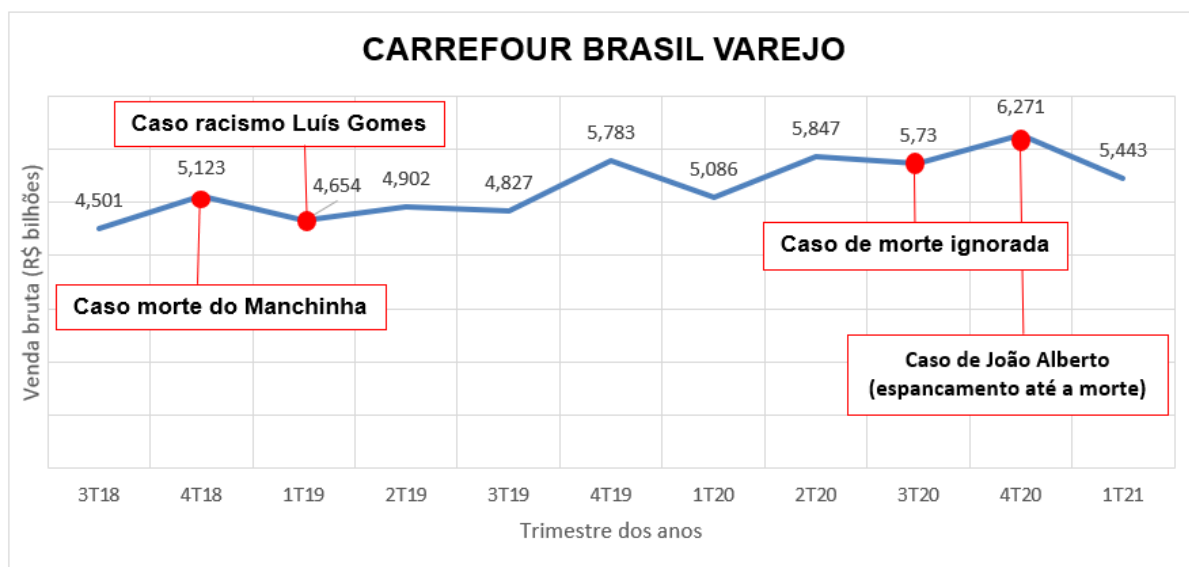
Tabela 2 - Datas dos incidentes

<b>Casos</b>	<b>Data do incidente</b>	<b>Data da viralização</b>	<b>Descrição</b>
Discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes	20 de Outubro de 2018	19 de março de 2019	Viralizou após divulgação de imagens e reportagens pela mídia.
Cachorro Manchinha	28 de novembro de 2018	03 de dezembro de 2018	Ampla repercussão e mobilização nas redes sociais.
Morte ignorada de Moisés Santos	14 de agosto de 2020	18 de agosto de 2020	Intensa cobertura midiática e indignação nas redes sociais.
Espancamento de João Alberto Silveira Freitas	19 de novembro de 2020	19 de novembro de 2020	Grande mobilização nacional e internacional, especialmente por ocorrer na véspera do Dia da Consciência Negra.

Fonte: Adaptado autores

A figura 29 relaciona esses incidentes às flutuações nas vendas, destacando o impacto potencial do cancelamento digital sobre os resultados financeiros do Carrefour.

Figura 29 - Histórico de venda bruta X Incidentes de cancelamento digital



Fonte: Carrefour, Adaptado autores

O gráfico da figura 29 ilustra visualmente as vendas brutas do Carrefour Brasil Varejo e destaca momentos cruciais em que a empresa enfrentou incidentes de grande repercussão pública. Casos de discriminação, maus-tratos a animais e violência provocaram intensos processos de cancelamento e boicote nas redes sociais. Entre os eventos marcantes estão o caso de racismo contra Luís Carlos Gomes e a morte do cachorro Manchinha, ambos no 4º trimestre de 2018; a morte ignorada de Moisés Santos no 3º trimestre de 2020; e o espancamento fatal de João Alberto no 4º trimestre de 2020. Esses incidentes geraram grande mobilização social e críticas públicas à empresa, questionando seu compromisso com valores como respeito, inclusão e responsabilidade social.

Vale destacar que esta análise foca exclusivamente nas vendas e no desempenho do Carrefour Varejo, pois os incidentes de cancelamento estão diretamente associados a esta marca específica dentro do Grupo Carrefour. Os casos de grande repercussão ocorreram em unidades de varejo do Carrefour, tornando esta marca o alvo principal da indignação pública e dos boicotes gerados.

Observando o comportamento das vendas ao longo dos trimestres, é percebido que, apesar do intenso impacto reputacional, o Carrefour manteve uma trajetória relativamente estável de crescimento em suas vendas. A leve queda nas vendas do 4º trimestre de 2018 para o 1º trimestre de 2019 conforme identificado na tabela 01, por exemplo, parece estar mais relacionada a fatores sazonais, como o pico de compras no fim do ano, do que a um impacto direto e prolongado dos incidentes.



Assim, embora os casos de cancelamento tenham criado um cenário desafiador para a marca, os dados sugerem que o faturamento do Carrefour demonstrou resiliência no mercado.

Para afirmar com precisão que esses incidentes impactaram as vendas de forma significativa, seria necessário realizar uma análise minuciosa das variações de vendas com dados de vendas diários ou semanais nas datas exatas dos incidentes. Os dados trimestrais divulgado pela empresa de capital aberto são muito estratificados e, infelizmente, não é possível acessar as informações de vendas em um nível mais detalhado para comprovar uma correlação direta entre os incidentes e as vendas. Sem esse nível de detalhe, a análise fica restrita a identificar apenas tendências gerais, dificultando afirmar que os incidentes causaram mudanças imediatas no faturamento.

Apesar de a marca não ter sofrido quedas substanciais em seu faturamento, o Carrefour teve que destinar recursos consideráveis para mitigar o impacto negativo desses eventos. No caso Manchinha, ocorrido no 4º trimestre de 2018, a empresa destinou R\$ 1 milhão para um fundo de proteção animal, em resposta à mobilização pública contra os maus-tratos, incluindo o desenvolvimento de iniciativas de conscientização sobre direitos dos animais (G1, 2019). No caso de João Alberto, no 4º trimestre de 2020, o Carrefour firmou um acordo de R\$ 115 milhões com o Ministério Público para apoiar iniciativas de inclusão racial e projetos sociais, em um esforço para demonstrar seu compromisso em enfrentar as críticas e implementar mudanças estruturais (Malar, 2020). Esses custos refletem uma estratégia reativa de gerenciamento de crises, na qual a empresa aloca recursos para controlar os danos à sua imagem após os incidentes. Embora essas medidas sejam importantes para responder ao público, elas demonstram a ausência de uma abordagem preventiva que poderia ter evitado a necessidade de tais intervenções.

#### **4.4. Reação do mercado financeiro e variação das ações na B3**

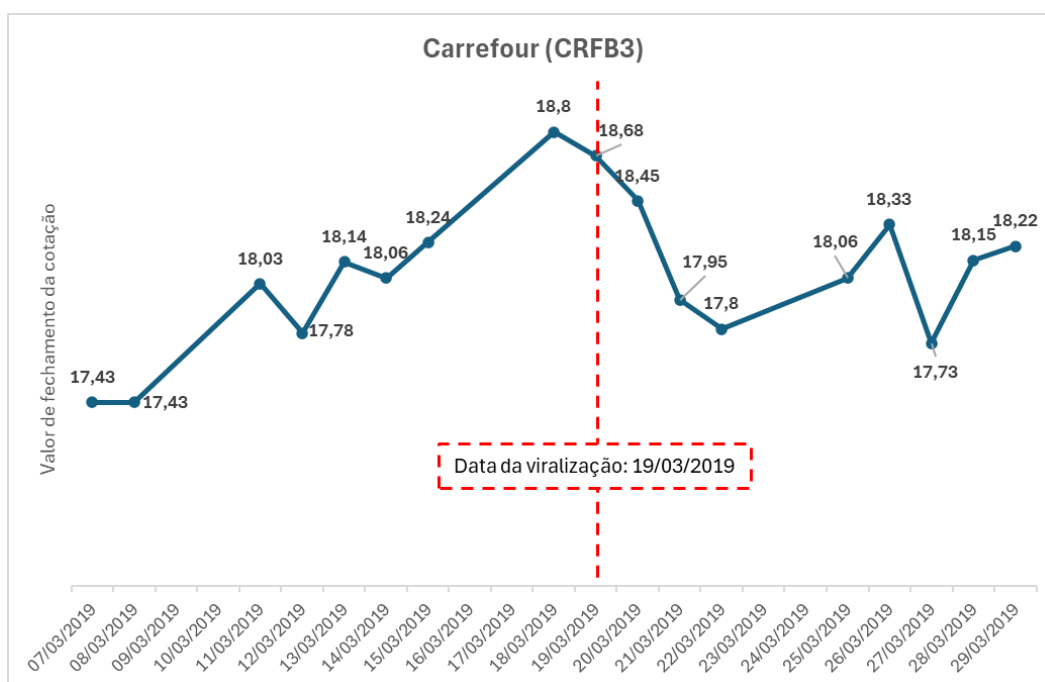
Diante do impacto da crise de imagem gerada pelos incidentes de cancelamento, é crucial observar como o mercado financeiro respondeu a esses eventos. Quando uma empresa de capital aberto enfrenta críticas e boicotes em larga escala, especialmente por questões éticas e de responsabilidade social, os investidores podem reagir negativamente, ajustando suas expectativas de risco e

retorno. Essas reações são geralmente refletidas nas flutuações do valor de mercado da empresa, impactando o preço de fechamento das ações.

Neste contexto, analisamos o comportamento das ações do Carrefour (CRFB3) nas datas subsequentes aos incidentes. O objetivo é identificar se houve mudanças significativas no valor de fechamento das ações em resposta a cada evento, o que demonstra a percepção dos investidores e a confiança do mercado na empresa durante momentos de crise. Os gráficos a seguir apresentam as cotações de fechamento das ações do Carrefour em intervalos críticos para cada caso, destacando variações que podem sugerir o impacto direto desses incidentes no mercado financeiro.

Abaixo o gráfico de linha que ilustra o comportamento das ações do Carrefour (CRFB3) na B3 nas semanas ao redor do incidente de discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes. Esse gráfico permite observar de maneira visual as variações no valor de fechamento das ações e identificar possíveis oscilações que indicam a reação do mercado financeiro ao caso. A linha de referência marca a data de viralização do incidente, facilitando a análise de como o mercado respondeu a esse momento de crise para a empresa.

Figura 30 - Variação das Ações após o Incidente de Discriminação e Violência contra Luís Carlos Gomes

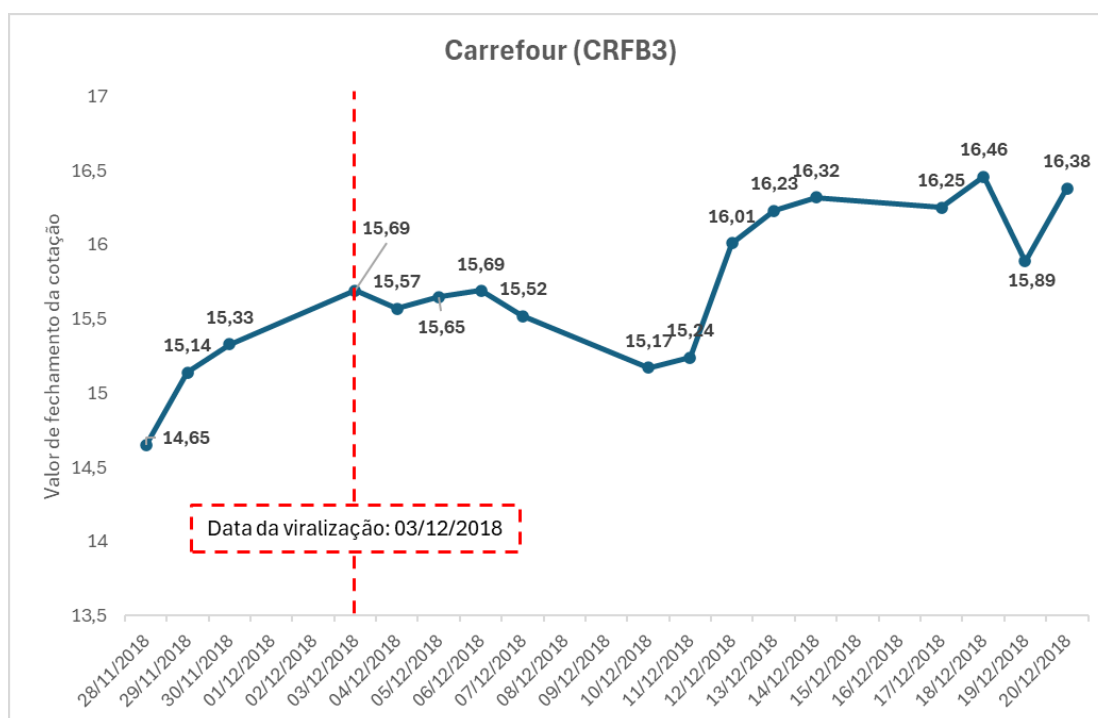


Fonte: InfoMoney, adaptado autores.

No gráfico acima, observa-se que o valor de fechamento das ações do Carrefour apresenta uma leve alta antes do incidente, com um pico de R\$18,80 no dia anterior à viralização (18 de março de 2019). Após a data de viralização, houve uma queda notável, com as ações fechando a R\$17,95 em 21 de março e a R\$17,80 no dia seguinte. Esse movimento sugere uma resposta negativa inicial dos investidores, seguida por uma leve recuperação nos dias posteriores. A queda inicial reflete a percepção de risco reputacional, enquanto a recuperação gradual indica uma restauração parcial da confiança.

Em seguida, apresentamos a análise gráfica referente ao caso do cachorro Manchinha, ocorrido em 28 de novembro de 2018 e viralizado em 3 de dezembro de 2018. Esse episódio gerou ampla mobilização nas redes sociais, resultando em críticas e manifestações públicas. O gráfico a seguir examina o comportamento das ações do Carrefour (CRFB3) na B3 nesse período, buscando sinais de impacto financeiro decorrente do incidente.

Figura 31 - Variação das Ações após o Caso Cachorro Manchinha



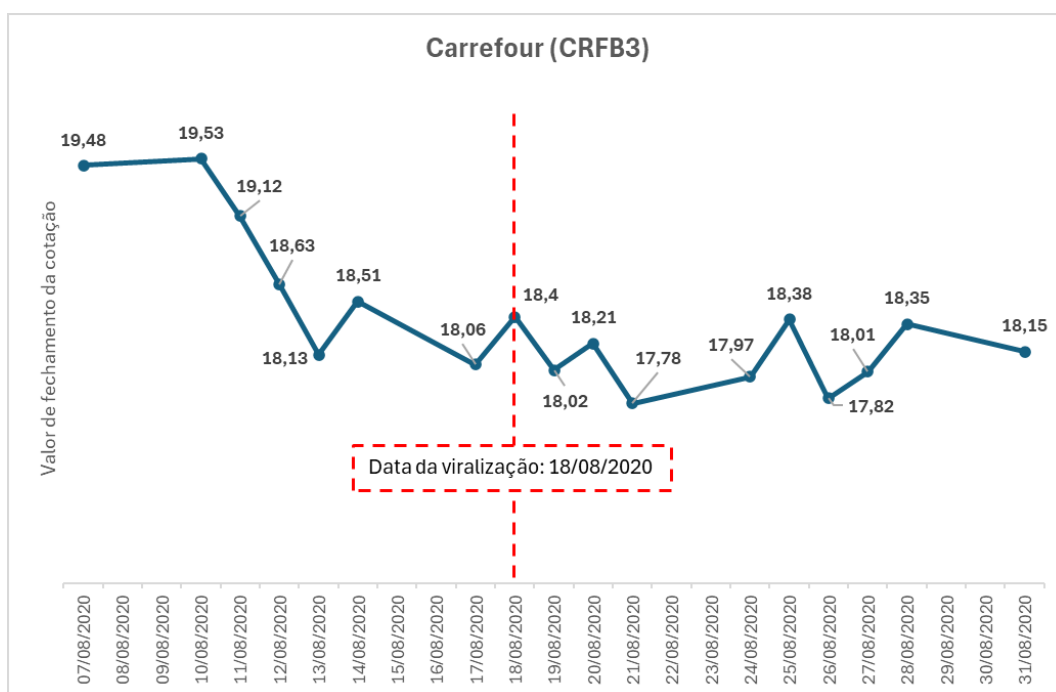
Fonte: InfoMoney, adaptado autores.

No caso do cachorro Manchinha, o valor das ações do Carrefour subiu de R\$ 14,65 no dia do incidente para R\$ 15,69 na data de viralização. Após essa valorização, houve uma leve retração, com as ações fechando a R\$ 15,17 em 10 de dezembro,

seguida de uma recuperação nas semanas seguintes, atingindo R\$ 16,46 em 17 de dezembro. A análise sugere que, apesar da forte repercussão negativa, o impacto financeiro direto foi moderado e de curta duração, evidenciando a resiliência da confiança dos investidores na marca.

O próximo incidente analisado é a morte ignorada de Moisés Santos, ocorrida em 14 de agosto de 2020 e viralizada em 18 de agosto de 2020. Esse episódio gerou forte indignação pública, com ampla cobertura midiática e nas redes sociais. O gráfico a seguir apresenta a variação nas ações do Carrefour (CRFB3) ao longo desse período, identificando possíveis respostas do mercado ao evento.

Figura 32 - Variação das Ações após o Caso de Morte Ignorada de Moisés Santos



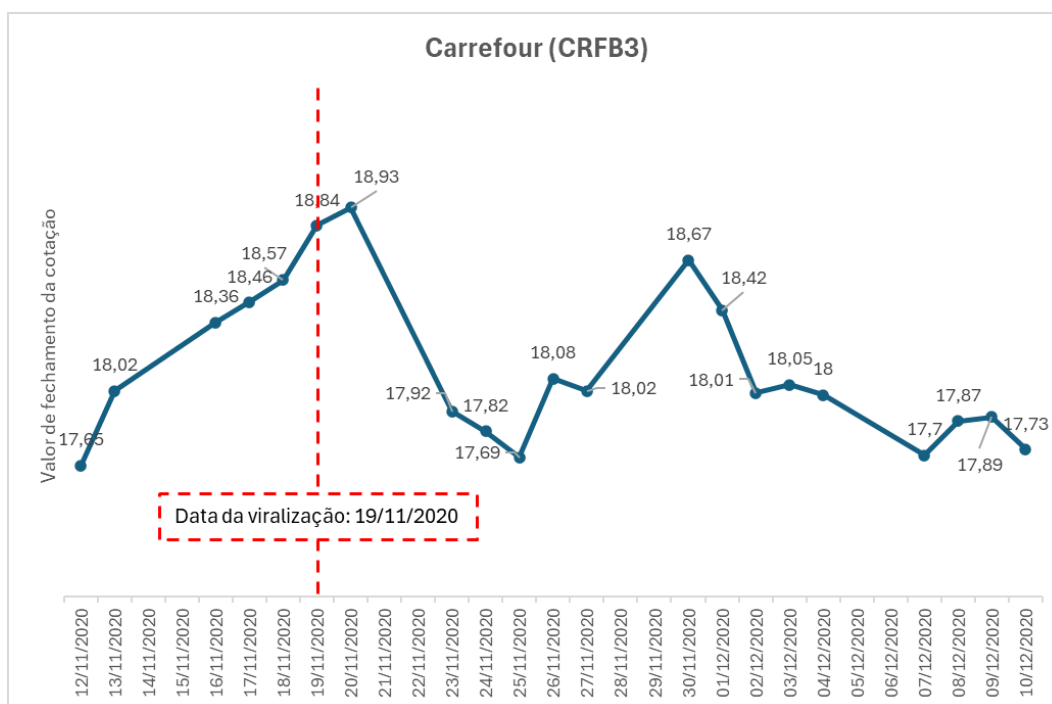
Fonte: InfoMoney, adaptado autores.

Observa-se uma queda nas ações após a viralização do caso em 18 de agosto de 2020. Antes do incidente, o valor de fechamento estava próximo a R\$ 19,00, com um pico de R\$ 19,53 no início de agosto. Após o evento, as ações caíram para R\$ 18,02 e continuaram a oscilar, atingindo R\$ 17,78 em 21 de agosto. Essa movimentação sugere uma perda de confiança dos investidores, com um impacto direto na cotação.

Por fim, foi analisado o caso do espancamento de João Alberto Silveira Freitas, que ocorreu em 19 de novembro de 2020, véspera do Dia da Consciência Negra. Esse incidente gerou uma mobilização ainda mais intensa, tanto nacional quanto

internacionalmente. A seguir, o gráfico mostra a variação nas ações do Carrefour (CRFB3) após o evento, destacando o impacto nas cotações.

Figura 33 - Variação das Ações após o Caso de Espancamento de João Alberto



Fonte: InfoMoney, adaptado autores.

Após o incidente, o valor das ações atingiu R\$ 18,84 no dia do evento, seguido de uma queda para R\$ 17,92 em 23 de novembro, representando uma perda de quase 5%. Esse declínio reflete a percepção de risco reputacional elevado. Nas semanas seguintes, as ações continuaram voláteis, com momentos de recuperação e novas quedas. A persistência das flutuações sugere que o evento teve um efeito prolongado sobre a percepção dos investidores.

Pode-se concluir que, se o Carrefour Varejo tivesse adotado uma postura mais consistente e preventiva na aplicação de seus valores corporativos, teria sido possível mitigar de maneira significativa tanto os danos à sua imagem quanto os custos de reparação. Mais importante que a preservação de resultados financeiros imediatos, uma prática genuína e contínua dos valores de respeito, inclusão e responsabilidade social poderia ter prevenido os episódios de violência, racismo e discriminação que violaram a dignidade e os direitos humanos dos envolvidos nos incidentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho investigou os impactos da cultura do cancelamento no ambiente corporativo, com ênfase nos episódios que afetaram o Carrefour Brasil entre 2018 e 2020. A análise evidenciou como crises de imagem geradas por incidentes de grande repercussão podem influenciar a percepção pública, a reputação corporativa e o desempenho financeiro de uma empresa. Utilizando uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, complementada por elementos quantitativos, o estudo analisou dados financeiros, percepções do público e o papel das redes sociais na amplificação desses episódios.

A pesquisa também incluiu a aplicação de questionários estruturados para capturar as percepções e reações do público sobre os casos de cancelamento. Com a participação de 178 respondentes, a pesquisa revelou que incidentes como o caso de agressão do Luís Carlos Gomes, do cachorro "Manchinha", a morte ignorada de Moisés Santos e o espancamento de João Alberto Silveira Freitas deixaram marcas significativas na percepção dos consumidores. Mais de 40% dos respondentes indicaram manter uma visão negativa do Carrefour devido aos incidentes, enquanto 33% afirmaram que esses eventos influenciaram parcialmente sua opinião. Além disso, o "boca a boca" digital foi amplamente identificado como um fator-chave na amplificação das crises, com as redes sociais atuando como um catalisador de mobilizações e boicotes.

A análise financeira, por sua vez, destacou a resposta do mercado aos incidentes. Observou-se que, embora os dados trimestrais de vendas não mostrem quedas expressivas, as ações do Carrefour na B3 apresentaram flutuações negativas em períodos próximos aos episódios analisados. No caso de João Alberto, por exemplo, as ações do Carrefour registraram uma queda de quase 5% logo após o incidente, refletindo uma possível perda de confiança de investidores e a percepção de risco reputacional. Esses movimentos reforçam o impacto financeiro indireto dos cancelamentos digitais, que, embora não resultem necessariamente em quedas imediatas nas vendas, exigem elevados custos de reparação e geram volatilidade nos mercados financeiros.

Os resultados indicaram que os incidentes envolvendo o Carrefour mobilizaram campanhas de boicote amplificadas pelo "boca a boca" digital, evidenciando o papel crucial das redes sociais na propagação de crises. Esses casos também confirmaram

as discussões teóricas sobre o marketing 4.0 e 5.0. No marketing 4.0, caracterizado por uma comunicação horizontal e interativa, os consumidores assumem um papel ativo, demandando maior transparência e autenticidade das marcas (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2016). No marketing 5.0, que integra avanços tecnológicos para monitorar e interpretar o comportamento do consumidor em tempo real, reforça-se a necessidade de ações genuínas e proativas para mitigar danos reputacionais.

Embora os esforços do Carrefour para mitigar os danos, como acordos judiciais e investimentos em causas sociais, tenham representado tentativas importantes de reparação, a percepção de falta de transparência nas respostas agravou o impacto financeiro e prejudicou ainda mais sua reputação. A pesquisa revelou que os consumidores esperam atitudes mais concretas e preventivas, como a implementação de políticas éticas e inclusivas, para evitar que incidentes semelhantes voltem a ocorrer.

Este estudo alcançou seus objetivos ao analisar os impactos do cancelamento digital no Carrefour, destacando a relevância de práticas preventivas e gestão de crises no contexto corporativo contemporâneo. No entanto, reconhece-se que a pesquisa se limitou a dados trimestrais e a incidentes específicos. Estudos futuros poderiam explorar dados financeiros mais detalhados, como vendas diárias, e analisar outras empresas impactadas pela cultura do cancelamento, ampliando a compreensão sobre a dinâmica entre consumidores, redes sociais e marcas.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se investigar o papel de estratégias preventivas, como treinamentos éticos e monitoramento avançado de mídias sociais, na mitigação de crises. Além disso, seria interessante explorar o impacto de iniciativas de engajamento social no fortalecimento das relações entre empresas e stakeholders, promovendo uma cultura organizacional que integre valores éticos de forma genuína.

Conclui-se que o cancelamento digital é um desafio crescente para empresas em um ambiente cada vez mais conectado e sensível a questões éticas e sociais. Investimentos em práticas proativas, como a criação de políticas inclusivas e uma comunicação transparente, são essenciais para preservar a reputação corporativa e fortalecer a confiança do público e dos investidores, garantindo o crescimento sustentável em um mercado competitivo e exigente.

## REFERÊNCIAS

AFRO REVOLT. X (Twitter), 2019. Disponível em: <https://x.com/afrorevolt/status/1107958470966476801>. Acesso em: 02/11/2024.

BARBOSA, Marília. Carrefour diz que cachorro que morreu em loja de Osasco estava há dias no local e foi agredido por segurança. *Catraca Livre*, 04 dez. 2018. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/famosos-se-sensibilizam-apos-morte-de-cachorro-em-supermercado/>. Acesso em: 04/11/2024.

BBC NEWS BRASIL. O que é o Me Too, movimento que nasceu nos EUA e catapultou denúncias de assédio sexual pelo mundo. 2024. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cwyjzjvyx1go>. Acesso em: 13 de outubro 2024.

BELCHIOR, Douglas. X (Twitter), 2023. Disponível em: <https://x.com/negrobclchior/status/1656846717470273536>. Acesso em: 02/11/2024.

BENEVENUTO, F.; RIBEIRO, F.; ARAÚJO, M. Métodos para análise de sentimentos em mídias sociais. *Brazilian Symposium on Multimedia and the Web (Webmedia)*, Manaus, Brasil, 2015.

BONASSI, Fernando. X (Twitter), 2020. Disponível em: <https://x.com/FernandoBonass4/status/1340987958523006978>. Acesso em: 02/11/2024.

BOUVIER, G.; MACHIN, D. O que se perde nas hashtags ‘cancel culture’ do Twitter? Chamar os racistas revela algumas limitações das campanhas de justiça social. *Discurso e Sociedade*, v. 32, n. 3, p. 307–327, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0957926520977215>. Acessado em: 14 de outubro 2024.

BRASILEIRO, F. S.; DE AZEVEDO, J. V. Novas práticas de linchamento virtual: fachadas erradas e cancelamento de pessoas na cultura digital. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, v. 19, n. 34, 2020.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Meaning in the Cambridge English Dictionary. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cancel-culture>. Acesso em: 12 de outubro 2024.

CAMILLOTO, B.; URASHIMA, P. Liberdade de expressão, democracia e cultura do cancelamento. *Revista de Direito da Faculdade Guanambi*, v. 7, n. 2, pp. 1-26, 2020.

CANALTECH. Carrefour. Canaltech. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/carrefour/>. Acesso em: 12 set. 2024.

CARMO, R. P. D. Cultura do cancelamento nas redes sociais digitais: um estudo de caso dos cancelamentos da Gabriela Pugliesi e Karol Conká. 2021. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/34451>. Acesso em 17 de outubro 2024.



CARREFOUR BRASIL. Facebook, 2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/pfbid0H1xZgZAhGkU55aLTJoakyGd2iM272qR1xXmsGsqjbiM4qVr2eP259gyVCwvvnTnhl>. Acesso em: 02/11/2024.

CARREFOUR BRASIL. Facebook, 2020. Disponível em: [https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/pfbid0x56YJy7kaMTnHa2b4c3CdvylL899iZWuD46FYAJEGwBVC2MpsifNz4MBfvTX8NMI?locale=pt\\_BR](https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/pfbid0x56YJy7kaMTnHa2b4c3CdvylL899iZWuD46FYAJEGwBVC2MpsifNz4MBfvTX8NMI?locale=pt_BR). Acesso em: 02/11/2024.

CARREFOUR BRASIL. Facebook, 2020. Disponível em: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/pfbid0pBiwgxeWisZRFTo5hVauq9tenZdL5oE1svHoEfZ3DJgLa4qXY3yvSEvHXojsjK4NI>. Acesso em: 02/11/2024.

CARREFOUR BRASIL. Nota de esclarecimento sobre o caso da loja Osasco - SP. Facebook, 2018. Disponível em: <https://www.facebook.com/CarrefourBR/posts/nota-de-esclarecimento-sobre-o-caso-da-loja-osasco-sp/2003604399677149/>. Acesso em: 02/11/2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 1º trimestre de 2019. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 1º trimestre de 2020. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 1º trimestre de 2021. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 3º trimestre de 2018. São Paulo, 16 de outubro de 2018. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 3º trimestre de 2019. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 3º trimestre de 2020. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR, Grupo. Informações de vendas 4º trimestre e ano de 2018. São Paulo, 21 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

CARREFOUR. O grupo. Grupo Carrefour Brasil. Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/o-grupo/>. Acesso em: 12 set. 2024.

CORRÊA, Fabiano Simões. Um estudo qualitativo sobre as representações utilizadas por professores e alunos para significar o uso da internet. Orientador: Professor Dr. Sérgio Kodato. 2013. 172 f. TCC (Especialização) – Psicologia, Faculdade de filosofia Ciências e Letras de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-08102013-162610/es.php>. Acesso em 23/02/2023.

CORREIO BRAZILIENSE. Carrefour vai pagar R\$ 1 milhão pela morte de cachorro em loja de Osasco. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/brasil/2019/03/15/interna-brasil,743312/carrefour-vai-pagar-r-1-milhao-pela-morte-de-cachorro-em-osasco.shtml>. Acesso em: 20/10/2024.

COSTA, Rodrigo; SILVA, Cassio. Internet e negócios: O que mudou? Departamento de Ciências de Computação. São Paulo, 2010. Disponível em: [http://wiki.icmc.usp.br/images/0/0d/SCC0207-Graca\\_Grupo16Artigo.pdf](http://wiki.icmc.usp.br/images/0/0d/SCC0207-Graca_Grupo16Artigo.pdf). Acesso em: 23/02/2023.

COSTEIRA, Lucas. X (TWITTER), 2018. Disponível em: [https://x.com/lucascosteira\\_/status/1069733175377752064](https://x.com/lucascosteira_/status/1069733175377752064). Acesso em: 02/11/2024.

CUPANI, Alberto. A realidade complexa da tecnologia. Cadernos IHU ideias: São Leopoldo, 2014. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/images/stories/cadernos/ideias/216cadernosihuideias.pdf>. Acesso em 21/03/2023.

DA SILVA, A. F. Cultura do cancelamento: cancelar para mudar? Eis a questão. Revista Argentina de Investigación Narrativa, v. 1, n. 1, p. 93-107, 2021.

DIAS, Jair Rodrigues Junior. Primeira Revolução Industrial (1760-1860). LinkedIn, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/primeira-revolu%C3%A7%C3%A3o-industrial-1760-1860-junior-dias/>. Acesso em: 02/11/2024.

DIXON, S. Most popular social networks worldwide as of January 2023, ranked by number of monthly active users. Statista, 2024. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso em: 15/06/2024.

FERREIRA, Gonçalo Costa. Redes sociais de informação: uma história e um estudo de caso. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 16, n. 3, p. 208-231, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/hX6dWhCGmVCqGCC6ZnhgSMw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02/11/2024.

FILHO, Cláudio Antonio Pinheiro Machado; ZYLBERSZTAJN, Decio. Capital Reputacional e Responsabilidade Social: considerações teóricas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 87-98, abr./jun. 2003.

FOLHA DE S. PAULO. Carrefour compra Atacadão e lidera setor em faturamento. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u116357.shtml>. 2007. Acesso em: 12 set. 2024.

FREITAS, Cássia Myssia Belarmino; LIMA, Maria Aparecida dos Santos; SOUZA, Éverson Cléber de. A cultura do cancelamento na internet e a liberdade de expressão. s.d. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22947/1/APARECIDA%20E%20C%20C%81SSIA%20TCC1.pdf>. Acesso em: 23/02/2023.

G1. Cachorro Manchinha, morto por segurança do Carrefour em 2018, ganha monumento em Osasco, na Grande SP. São Paulo, Cidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/11/28/cachorro-manchinha-morto-por-seguranca-do-carrefour-em-2018-ganha-monumento-em-osasco-na-grande-sp.ghtml>. Acesso em: 20/10/2024.

G1. Caso Manchinha: Carrefour terá de depositar R\$ 1 milhão em fundo para cuidados a animais. São Paulo, Cidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/03/15/caso-manchinha-carrefour-tera-de-depositar-r-1-milhao-em-fundo-para-cuidados-a-animais.ghtml>. Acesso em: 20/10/2024.

G1. Homem negro é espancado até a morte em supermercado do grupo Carrefour em Porto Alegre. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/11/20/homem-negro-e-espancado-ate-a-morte-em-supermercado-do-grupo-carrefour-em-porto-alegre.ghtml>. Acesso em: 25/10/2024.

GOMES, Mauro Tapias; SAPIRO, Arão. Imagem corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. São Paulo: Revista de Administração de empresas, 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/7MNVHdCvbmpPrPBDBFqjbc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/03/2023.

GRAGNANI, Juliana. Caso Carrefour: protestos pelo Brasil após morte de homem negro espancado em loja. BBC, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55018001>. Acesso em: 25/10/2024.

GUIMARÃES, Naju. A cultura do cancelamento e suas consequências. UniAmérica, julho de 2021. Disponível em: <https://uniamerica.br/blog/a-cultura-do-cancelamento-e-suas-consequencias>. Acesso em: 09/03/2023.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 nov. 2024.

HALL, S. A Identidade Cultural na Pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HEIDEGGER, Martin. Serenidade, 1ª edição. Rio de Janeiro: Instituto Piaget, 2001.

HOESCHER, L. Z. As variáveis preditoras da cultura do cancelamento nas redes sociais. 2020. Monografia (graduação) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1963>. Acesso em: 20 de outubro 2024.

HONDA, E. M. V., SILVA, T. B. O “Tribunal da Internet” e os efeitos da cultura do cancelamento. Migalhas de Peso, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/331363/o-tribunal-da-internet-e-os-efeitos-da-cultura-docancelamento>. Acesso em: 23 outubro. 2024.

HONDA, E. M. V., SILVA, T. B. O “Tribunal da Internet” e os efeitos da cultura do cancelamento. Migalhas de Peso, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/331363/o-tribunal-da-internet-e-os-efeitos-da-cultura-docancelamento>. Acesso em: 23 outubro. 2024.

IBGC. Abrir ou não o capital de uma empresa?. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/abrir-nao-capital-empresa#:~:q=Ao%20captar%20recursos%20no%20mercado,novos%20financiamentos%20e%20parcerias%20estrat%C3%A9gicas>.

INFOMONEY. Histórico de Cotações - Carrefour (CRFB3). Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/cotacoes/b3/acao/carrefour-crfb3/historico/>. Acesso em: 6 nov. 2024.

JENKINS, H. A Cultura da Convergência São Paulo: Aleph, 2009.

KLEIN, J. G. et al. Por que boicotamos: motivações dos consumidores para a participação no boicote. *Jornal de Marketing*, v. 68, n. 3, p. 92–109, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>. Acesso em: 21 de outubro 2024.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. (ed.). *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. Tradução de: André Fontenelle.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*. tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAFORÉ, Bruno. Justiça desconsidera motivo torpe ao analisar morte de homem negro em mercado do RS. *CNN Brasil*, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/justica-desconsidera-motivo-torpe-ao-analisar-morte-de-homem-negro-em-mercado-do-rs/>. Acesso em: 25/10/2024.

LIMA, M. A. D. S.; FREITAS, C. M. B.; SOUZA, E. C. D. A cultura do cancelamento na internet e a liberdade de expressão. 2022. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/145a2736-3dbf-473d-b7ca-072eb5d292a5/content>. Acesso em: 30 outubro 2024.

LINS, Bernardo Felipe Estellita. A evolução da internet: uma perspectiva histórica. Brasília: Cadernos Aslegis, 2013.

LOPES, Aline Moraes; GORETT, Márcia Ribeiro Grossi; SILVA, Marco Polo Oliveira Da; OLIVEIRA GALVÃO, Reinaldo Richardi. Geração Internet: quem são e para que vieram. Um estudo de caso. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS, v. 9, n. 26, p. 39-54, maio 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92430866002>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MALAR, João Paulo. Caso João Alberto: MPF homologa acordo com Carrefour no valor de R\$ 115 milhões. CNN Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/caso-joao-alberto-mpf-homologa-acordo-com-carrefour-no-valor-de-r-115-milhoes/#:~:text=Macroeconomia,Caso%20Jo%C3%A3o%20Alberto%3A%20MPF%20homologa%20acordo%20com%20Carrefour,valor%20de%20R%24%20115%20milh%C3%B5es>. Acesso em 01/11/2024.

MARTINS, Angelina. Abrir ou não o capital de uma empresa?. Blog do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo, 21 maio 2024. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/abrir-nao-capital-empresa#:~:text=Ao%20captar%20recursos%20no%20mercado,novos%20financiamentos%20e%20parcerias%20estrat%C3%A9gicas>. Acesso em: 03/11/2024.

MARTINS, Tamires de Assis Lima; CORDEIRO, Ana Paula. A “cultura do cancelamento”: contribuições de um olhar sociológico. Extraprensa, São Paulo, v. 15, n. esp, p. 29–47, mai. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/extraprensa2022.194383>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MEDIAVENIR. X (Twitter), 2020. Disponível em: <https://x.com/Mediavenir/status/1296369142199717889>. Acesso em: 02/11/2024.

MENDONÇA, Heloísa. Na véspera da Consciência Negra, cliente negro é espancado até a morte em loja do Carrefour em Porto Alegre. El País Brasil, 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-11-20/na-vespera-da-consciencia-negra-cliente-negro-e-espancado-ate-a-morte-em-loja-do-carrefour-em-porto-alegre.html>. Acesso em: 25/10/2024.

MIDIA NINJA. X (Twitter), 2020. Disponível em: <https://x.com/MidiaNINJA/status/1334279030296735745>. Acesso em: 02/11/2024.

MITCHAM, Carl. Pensando através da Tecnologia. O Caminho entre a Engenharia e a Filosofia. Chicago: The University of Chicago Press, 1994.

OBSERVATÓRIO DO POVO DA RUA. Facebook, 2024. Disponível em: <https://www.facebook.com/observatoriopovodarua/posts/pfbid02Lt4rArLV1EbQLyMzpmBzVFoDHMBNXqL5wttqpiZ68yaKQ7Q7oFfneT1Zz4KKzVTWI>. Acesso em: 02/11/2024.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 21/10/2024.

PIRES, Breiller. A banalidade da morte num supermercado. El País Brasil, 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-08-19/a-banalidade-da-morte-a-sombra-dos-guarda-sois.html>. Acesso em: 21/10/2024.

RAFAEL, Maria Aparecida. A questão da tecnologia no pensamento de Martin Heidegger ou uma possível leitura da conferência “serenidade” (1959). São João del-Rei, 2007. Universidade Federal de São João Del-Rei.

RENATOAFJR. X (Twitter), 2019. Disponível em: <https://x.com/Renatoafjr/status/1655669824096444416>. Acesso em: 02/11/2024.

REUTERS. Com R\$ 5,1 bilhões, Carrefour Brasil tem maior IPO em 4 anos. G1, 18 jul. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/com-r-51-bilhoes-carrefour-brasil-tem-maior-ipo-em-4-anos.ghtml>. Acesso em: 12 set. 2024.

RIBEIRO, A. F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. Lutas Sociais, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/pontificia-universidade-catolica-de-minas-gerais/engenharia-de-seguranca/artigo-taylorismo-fordismo-e-toyotismo/62964713>. Acesso em: 02/10/2024.

RIBEIRO, Débora. Significado de cyberbullying. Dicio. Disponível em: [https://www.dicio.com.br/cyberbullying/#:~:text=Significado%20de%20Cyberbullying,\(origem%20da%20palavra%20cyberbullying\)](https://www.dicio.com.br/cyberbullying/#:~:text=Significado%20de%20Cyberbullying,(origem%20da%20palavra%20cyberbullying)). Acesso em: 21 nov. 2024.

RITO, Fábio. Morte de cachorro no Carrefour de Osasco revolta população e causa boicote à rede. Estadão, São Paulo, 05 dez. 2018. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/emails/conversa-de-bicho/morte-carrefour-cao/>. Acesso em: 16 out. 2024.

ROSA, Rosemar; SILVA, Rachel; PALHARES, Márcia. As novas tecnologias: influências no cotidiano. s.d. Disponível em: [http://cinform-antiores.ufba.br/vi\\_anais/docs/RosemarRosaRachelMarcia.pdf](http://cinform-antiores.ufba.br/vi_anais/docs/RosemarRosaRachelMarcia.pdf). Acesso em: 20/10/2024.

SALDANHA, N.; MULYE, R.; RAHMAN, K. A cultura do cancelamento e o consumidor: uma perspectiva estratégica de marketing. Revista de Marketing Estratégico, 1-17, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2040577>. Acesso em: 15 de outubro 2024.

SALOMÃO, Karin. Os erros do Carrefour e as lições que ficam após caso do cachorro morto. Exame, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://exame.com/negocios/em-caso-de-cachorro-carrefour-leva-licao-de-gestao-de-criises/>. Acesso em: 20/10/2024.

SCHUQUEL, Thayná. Funcionário do Carrefour morre e loja esconde corpo com guarda-sóis. Metrôpoles, 2020. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/funcionario-do-carrefour-morre-e-loja-esconde-corpo-com-guarda-sois>. Acesso em: 21/10/2024.

SEBRAE. Missão, visão, valores. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF). Acesso em: 21 nov. 2024.

SEN, S.; GÜRHAN-CANLI, Z.; MORWITZ, V. Retenção do consumo: uma perspectiva do dilema social sobre boicotes de consumidores. *Jornal de pesquisa do consumidor*, v. 28, n. 3, p. 399–417, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/323729>. Acesso em: 17 de outubro 2024.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. *Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: 2001.

SKOLIMOWSKI, Henryk. *Technology and human destiny*. 1. ed. Madras: Madras University Press, 1983.

STEFFEN, Helen Cristina; ZANINI, Francisco Antônio Mesquita. Abertura de capital no Brasil: percepções de executivos financeiros. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 23(59), 102-115. 19/06/2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/48083/51850>. Acessado em: 03/11/2024.

TAKAHASHI, Tadao. *Sociedade da informação no brasil: Livro Verde*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

TEIXEIRA, Ian. Trabalhador morre em supermercado no Recife, corpo é coberto por guarda-sóis e local continua funcionando. *O Povo*, 2020. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/brasil/2020/08/19/trabalhador-morre-em-supermercado-no-recife--corpo-e-coberto-por-guarda-sois--mas-local-continua-funcionando-normalmente.html>. Acesso em: 21/10/2024.

VELASCO, J. Você está cancelado: consciência coletiva virtual e o surgimento da cultura do cancelamento como expurgo ideológico. *Diário Rupkatha*, Vol. 12, No. 5, 2020, pp. 1-7. Disponível em: <https://rupkatha.com/rioc1s21n2>. Acesso em: 15 de outubro 2024.

VIEIRA, Bárbara Muniz. Cliente acusa Carrefour de racismo e discriminação após ser agredido por funcionários em SP. *G1 SP*, São Paulo, 19 mar. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/03/19/cliente-acusa-carrefour-de-racismo-e-discriminacao-apos-ser-agredido-por-funcionarios-em-sp-veja-video.ghtml>. Acesso em: 15 de setembro de 2024.

VOX VEGAN. Facebook, 2019. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/photo?fbid=2176976225873875&set=a.2587069724864521>. Acesso em: 02/11/2024.

WERNECK, Tata. Instagram, 2018. Disponível em:  
<https://www.instagram.com/tatawerneck/p/Bq9vjfsHawC/>. Acesso em: 02/11/2024.



## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não informar
- Outros...

Qual é a sua faixa etária?

- Menos de 18 anos
- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 a 64 anos
- 65 anos ou mais

Qual é a sua escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação ou mais

Você se lembra de algum dos seguintes incidentes envolvendo o Carrefour? Marque todos os que você lembra.

Caso Luís Carlos Gomes (outubro de 2018): Cliente foi supostamente discriminado e agredido por seguranças.

Caso Cachorro Manchinha (novembro de 2018): Um cachorro foi agredido por um segurança e faleceu dentro de uma loja do Carrefour em Osasco.

Caso Moisés Santos (agosto de 2020): Funcionário faleceu em serviço, e seu corpo foi coberto por guarda-sóis enquanto a loja continuava operando.

Caso João Alberto (novembro de 2020): Cliente negro foi espancado até a morte por seguranças em uma unidade de Porto Alegre, na véspera do Dia da Consciência Negra.

- Lembro do caso de Luís Carlos Gomes
- Lembro do caso do Cachorro Manchinha
- Lembro do caso de Moisés Santos
- Lembro do caso de João Alberto
- Não lembro de nenhum desses casos
- Não tenho certeza

Qual foi sua reação ao saber de algum desses incidentes envolvendo o Carrefour?

- Parei de consumir imediatamente
- Não tem loja da rede onde moro, mas se tivesse, não consumiria
- Fiquei cauteloso(a) ao consumir
- Decidi esperar a resposta da empresa antes de agir
- Não mudei minha opinião sobre o Carrefour
- Não soube dos casos na época

Em sua opinião, no geral, como o Carrefour lidou com as repercussões dos incidentes?

- Muito bem, a resposta foi adequada e transparente
- Adequadamente, mas poderia ter sido mais rápida
- Insuficiente, faltou comprometimento
- Inapropriada, a empresa não assumiu responsabilidade
- Não tenho opinião formada
- Não me lembro

No caso do Carrefour, o impacto dos incidentes ainda afeta sua opinião sobre a marca?

- Sim, ainda tenho uma visão negativa da marca
- Sim, mas parcialmente
- Não, já superei o incidente

Não influenciou minha opinião

Você acredita que os casos de cancelamento digital têm impacto real no comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour?

Sim, o impacto é grande e influencia diretamente

Sim, mas de forma moderada

Não, o impacto é mínimo

Não tenho certeza

## APÊNDICE B – SLIDES DA APRESENTAÇÃO DO TRABALHO PARA A BANCA AVALIADORA

Aline Modesto  
Cardoso

Higor Antonio Silvério  
Xavier

### **IMPACTOS DA CULTURA DE CANCELAMENTO NO AMBIENTE CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DO GRUPO CARREFOUR**

Orientação: Prof.a Dr.<sup>a</sup>  
Sanete Irani de Andrade



### **OBJETIVO**

O objetivo deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é analisar os impactos da cultura de cancelamento no desempenho financeiro e na reputação do Carrefour no Brasil.

### **JUSTIFICATIVA**

Este trabalho justifica-se por abordar a cultura do cancelamento, um tema atual e relevante, contribuindo para nosso conhecimento, estratégias empresariais e estudos acadêmicos. Além disso, evidencia a necessidade de as empresas monitorarem sua percepção pública e se prepararem para gerenciar crises no ambiente digital, promovendo reflexões sobre responsabilidade social e transparência.

## METODOLOGIA

A metodologia **qualitativa** permitiu uma análise profunda das percepções do público e do mercado financeiro, conectando-as aos fundamentos teóricos e ao contexto das crises. A abordagem **quantitativa** focou na análise dos dados financeiros e nas respostas do público, utilizando gráficos para identificar padrões e tendências com maior precisão. A dimensão **descritiva** abordou as características dos casos envolvendo o Carrefour, enquanto a dimensão **exploratória** examinou o impacto desses incidentes na reputação e no desempenho financeiro da empresa.

## ERAS DO MARKETING

### A Primeira Revolução Industrial

- Início da produção mecanizada (1760-1850)

### Marketing 1.0: Foco no Produto

- Centralização no produto
- Produção em massa para atender às necessidades básicas
- Consumidor como receptor passivo

### Marketing 2.0: Foco no Cliente

- Mudanças após a Segunda Guerra Mundial: aumento da concorrência
- Público-alvo e segmentação de mercado
- Consumidor mais exigente e início da personalização

### Marketing 3.0: Foco em Valores e Propósito

- Consumidores bem-informados e exigentes
- Marcas responsáveis e com propósito social
- Introdução do marketing emocional e experimental

### Marketing 4.0: Era Digital e Conectividade

- Comunicação horizontal
- Relacionamento transparente entre marcas e consumidores
- Importância das redes sociais e do boca a boca

### Marketing 5.0: Tecnologia Avançada e Dados

- Marketing direcionado por dados
- Agilidade e personalização em tempo real

# ERAS DO MARKETING

## A Primeira Revolução Industrial

- Início da produção mecanizada (1760-1850)

## Marketing 1.0: Foco no Produto

- Centralização no produto
- Produção em massa para atender às necessidades básicas
- Consumidor como receptor passivo

## Marketing 2.0: Foco no Cliente

- Mudanças após a Segunda Guerra Mundial: aumento da concorrência
- Público-alvo e segmentação de mercado
- Consumidor mais exigente e início da personalização

## Marketing 3.0: Foco em Valores e Propósito

- Consumidores bem-informados e exigentes
- Marcas responsáveis e com propósito social
- Introdução do marketing emocional e experimental

## Marketing 4.0: Era Digital e Conectividade

- Comunicação horizontal
- Relacionamento transparente entre marcas e consumidores
- Importância das redes sociais e do boca a boca

## Marketing 5.0: Tecnologia Avançada e Dados

- Marketing direcionado por dados
- Agilidade e personalização em tempo real

## CULTURA DE CANCELAMENTO

- Movimento coletivo que rejeita publicamente atitudes consideradas ofensivas, com forte mobilização nas redes sociais
- Impacta figuras públicas, empresas e marcas, gerando boicotes, perdas financeiras e danos na imagem

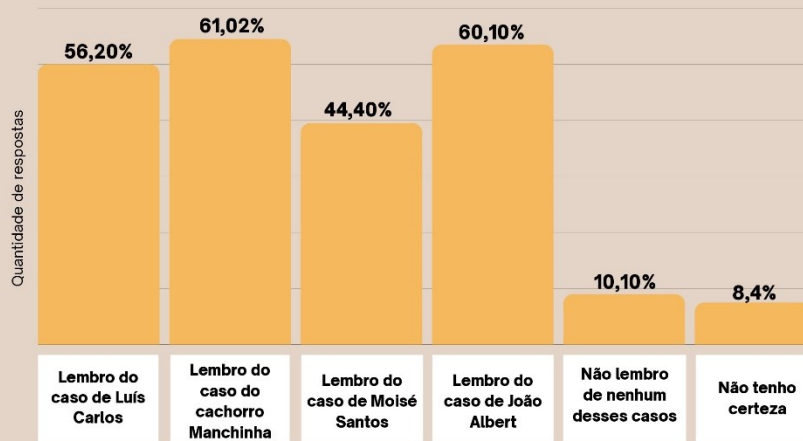
## Impactos Corporativos

- Crises de imagem afetam reputação, vendas e valor de mercado
- Necessidade de respostas rápidas e alinhamento com valores sociais para mitigar danos



## PESQUISA COM PÚBLICO

Você se lembra de algum dos seguintes incidentes envolvendo o Carrefour?

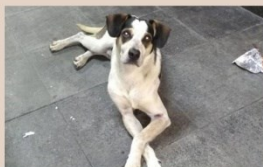


## CARREFOUR: Casos de cancelamento digital



### Caso de discriminação e violência

Em 2018, Luis Carlos Gomes acusou o Carrefour de racismo após sofrer agressões físicas e ofensas em uma loja de São Bernardo. O caso repercutiu em 2019, levando o Carrefour a prometer medidas contra os envolvidos e reforçar práticas de inclusão.



### Caso do cachorro Manchinha

Um segurança terceirizado do Carrefour agrediu fatalmente o cachorro Manchinha em Osasco, gerando comoção pública e críticas sobre responsabilidade ética. O Carrefour criou um fundo de R\$ 1 milhão para proteção animal e revisou suas políticas após ampla repercussão e pressão social.



### Caso de morte ignorada

Em Recife, Moisés Santos faleceu durante o expediente no Carrefour, e a loja optou por cobrir o corpo com guarda-sóis, mantendo-se aberta. A postura gerou revolta e críticas sobre desrespeito à dignidade humana. O Carrefour pediu desculpas e revisou seus protocolos de emergência.

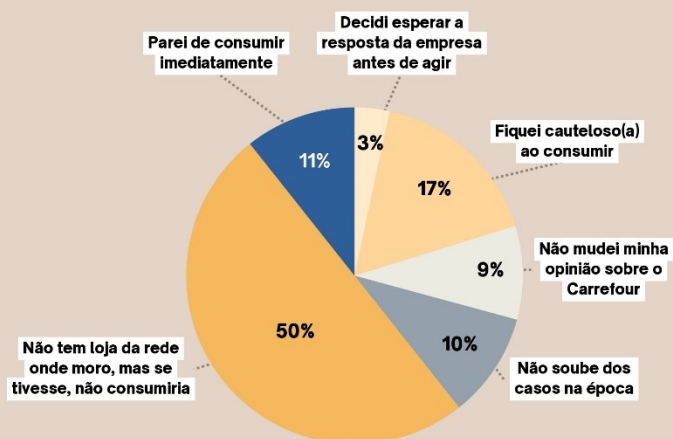


### Caso homem negro espancado até a morte

João Alberto Silveira Freitas, um homem negro, foi morto por seguranças do Carrefour em Porto Alegre, na véspera do Dia da Consciência Negra. O incidente resultou em protestos contra o racismo, um acordo judicial de R\$ 115 milhões e revisão de políticas de segurança pelo Carrefour.

## PESQUISA COM PÚBLICO

Qual foi sua reação ao saber de algum desses incidentes envolvendo o Carrefour?



## PESQUISA COM PÚBLICO

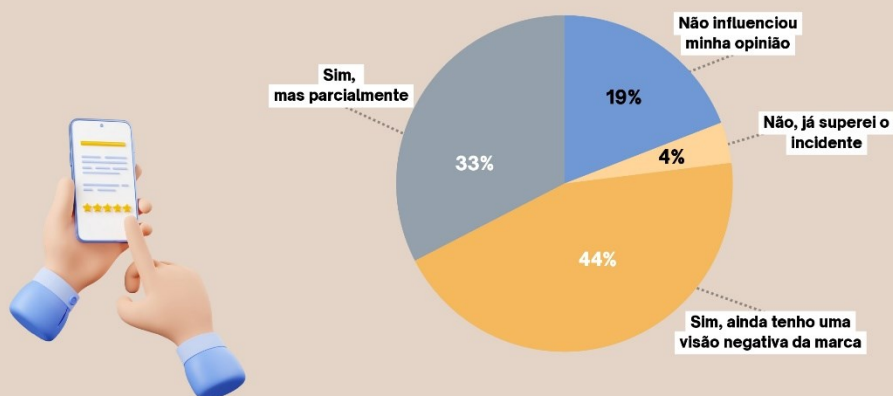
Você acredita que os casos de cancelamento digital têm impacto real no comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour?





## PESQUISA COM PÚBLICO

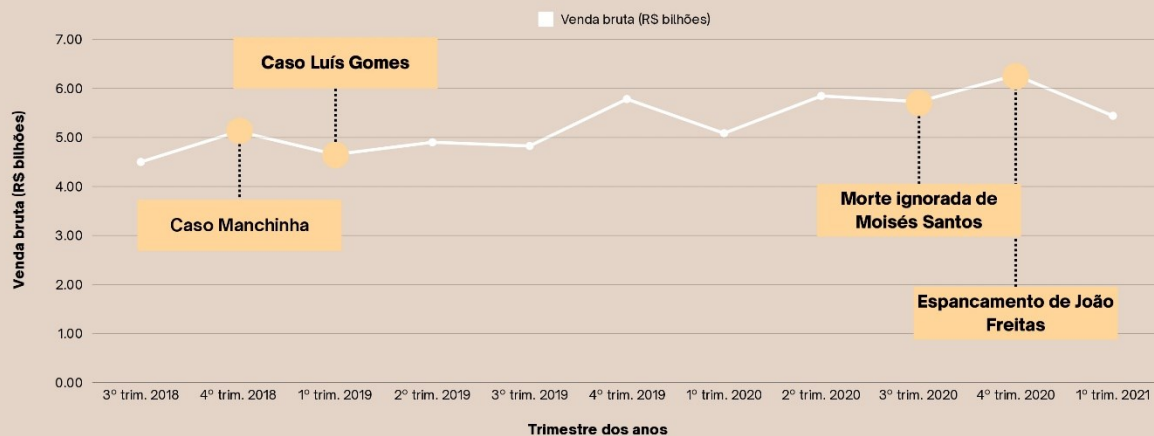
O impacto dos incidentes ainda afeta sua opinião sobre a marca?



## DATAS DOS INCIDENTES

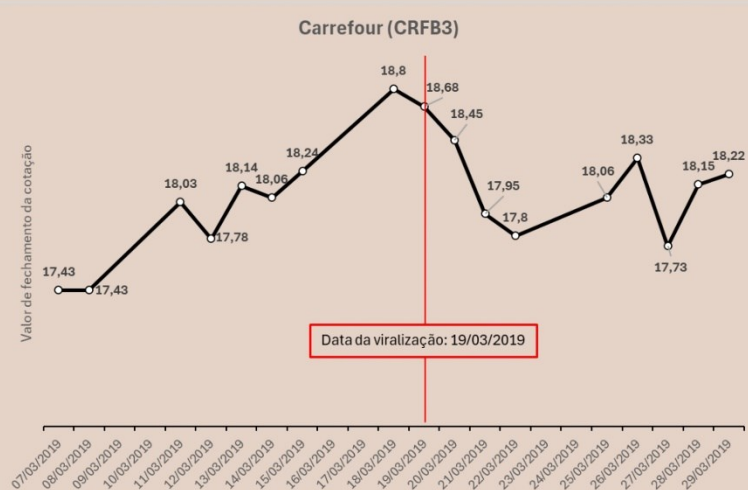
Casos	Data do incidente	Data da viralização
Discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes	20 de Outubro de 2018	19 de março de 2019
Cachorro Manchinha	28 de novembro de 2018	03 de dezembro de 2018
Morte ignorada de Moisés Santos	14 de agosto de 2020	18 de agosto de 2020
Espancamento de João Alberto Silveira Freitas	19 de novembro de 2020	19 de novembro de 2020

## HISTÓRICO DE VENDA BRUTA X INCIDENTES DE CANCELAMENTO DIGITAL



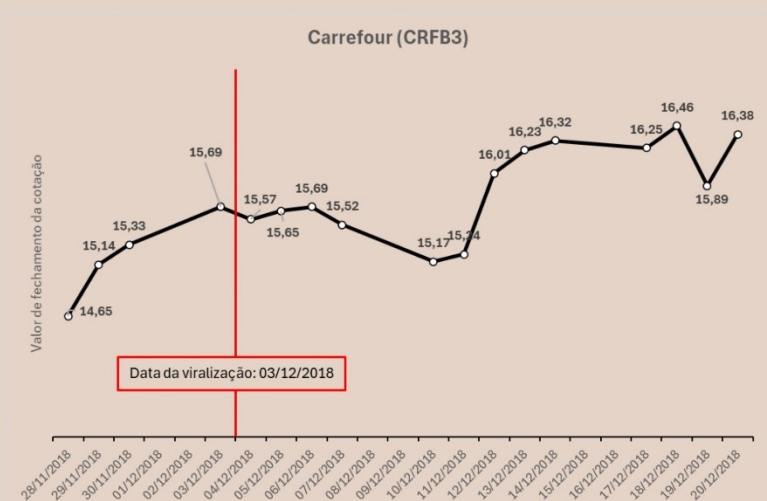
## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso de discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes



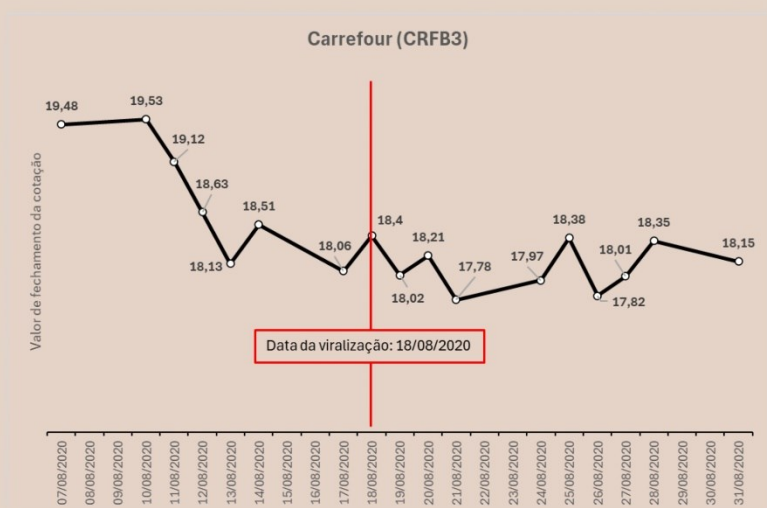
## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso Cachorro Manchinha



## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso de Morte Ignorada do Moisés Santos

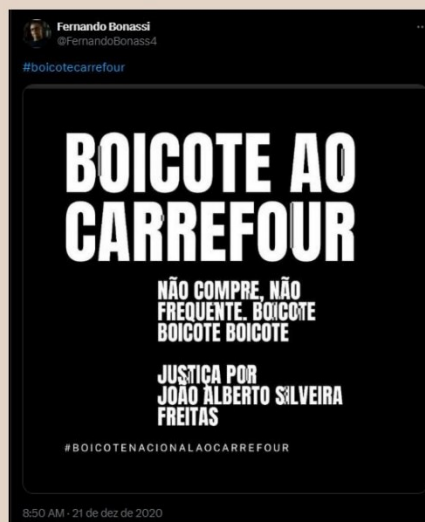


## CULTURA DE CANCELAMENTO

- Movimento coletivo que rejeita publicamente atitudes consideradas ofensivas, com forte mobilização nas redes sociais
- Impacta figuras públicas, empresas e marcas, gerando boicotes, perdas financeiras e danos na imagem

### Impactos Corporativos

- Crises de imagem afetam reputação, vendas e valor de mercado
- Necessidade de respostas rápidas e alinhamento com valores sociais para mitigar danos

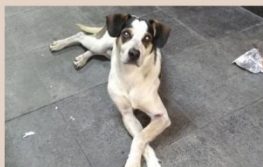


## CARREFOUR: Casos de cancelamento digital



### Caso de discriminação e violência

Em 2018, Luis Carlos Gomes acusou o Carrefour de racismo após sofrer agressões físicas e ofensas em uma loja de São Bernardo. O caso repercutiu em 2019, levando o Carrefour a prometer medidas contra os envolvidos e reforçar práticas de inclusão.



### Caso do cachorro Manchinha

Um segurança terceirizado do Carrefour agrediu fatalmente o cachorro Manchinha em Osasco, gerando comoção pública e críticas sobre responsabilidade ética. O Carrefour criou um fundo de R\$ 1 milhão para proteção animal e revisou suas políticas após ampla repercussão e pressão social.



### Caso de morte ignorada

Em Recife, Moisés Santos faleceu durante o expediente no Carrefour, e a loja optou por cobrir o corpo com guarda-sóis, mantendo-se aberta. A postura gerou revolta e críticas sobre desrespeito à dignidade humana. O Carrefour pediu desculpas e revisou seus protocolos de emergência.

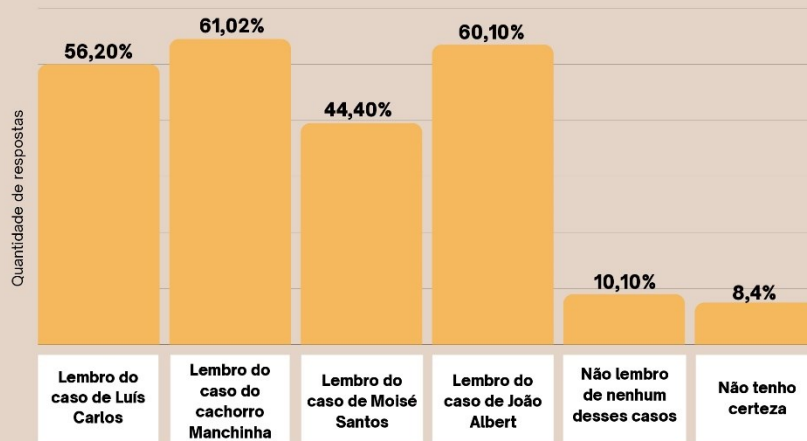


### Caso homem negro espancado até a morte

João Alberto Silveira Freitas, um homem negro, foi morto por seguranças do Carrefour em Porto Alegre, na véspera do Dia da Consciência Negra. O incidente resultou em protestos contra o racismo, um acordo judicial de R\$ 115 milhões e revisão de políticas de segurança pelo Carrefour.

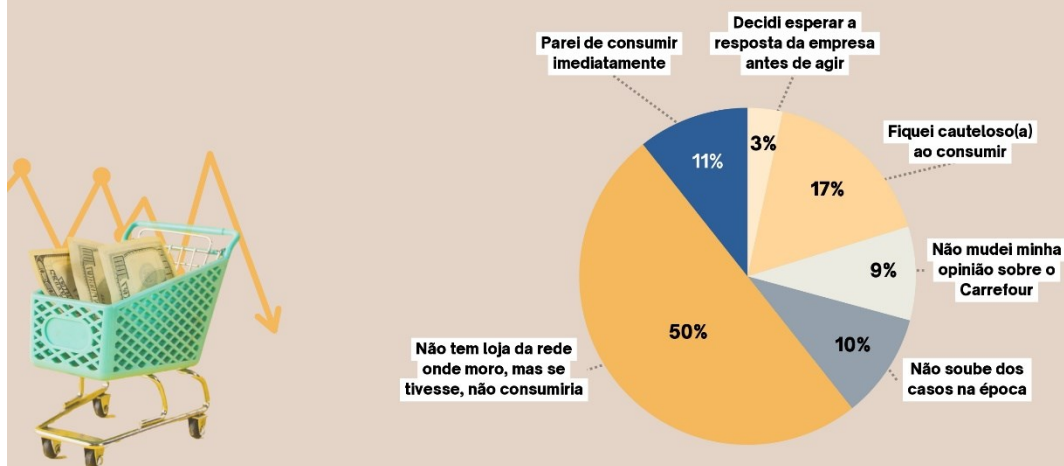
## PESQUISA COM PÚBLICO

Você se lembra de algum dos seguintes incidentes envolvendo o Carrefour?



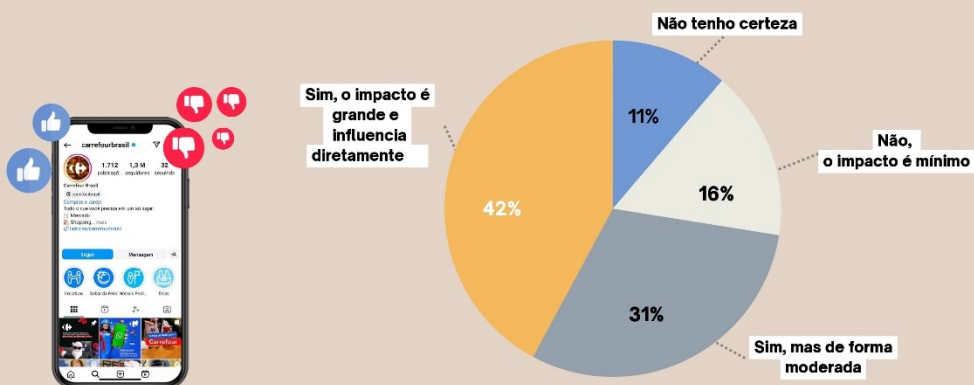
## PESQUISA COM PÚBLICO

Qual foi sua reação ao saber de algum desses incidentes envolvendo o Carrefour?



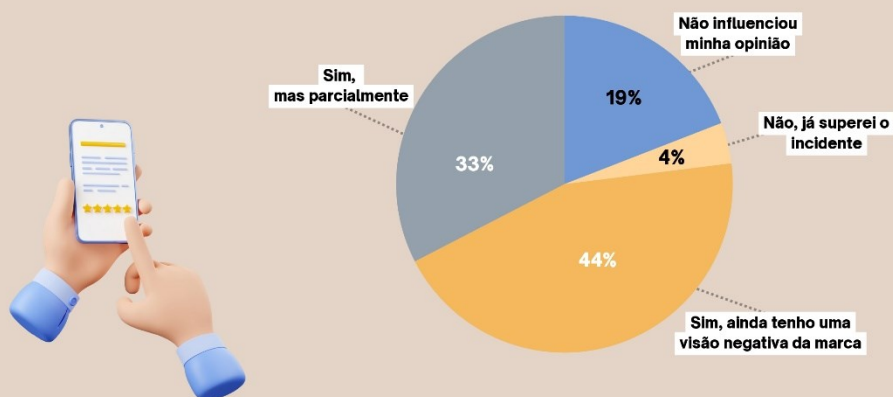
## PESQUISA COM PÚBLICO

Você acredita que os casos de cancelamento digital têm impacto real no comportamento dos consumidores em relação ao Carrefour?



## PESQUISA COM PÚBLICO

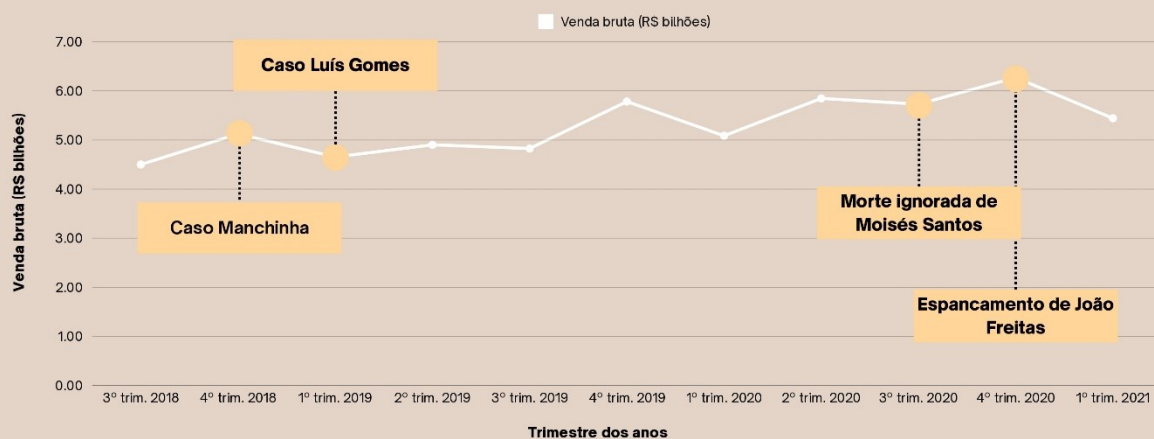
O impacto dos incidentes ainda afeta sua opinião sobre a marca?



## DATAS DOS INCIDENTES

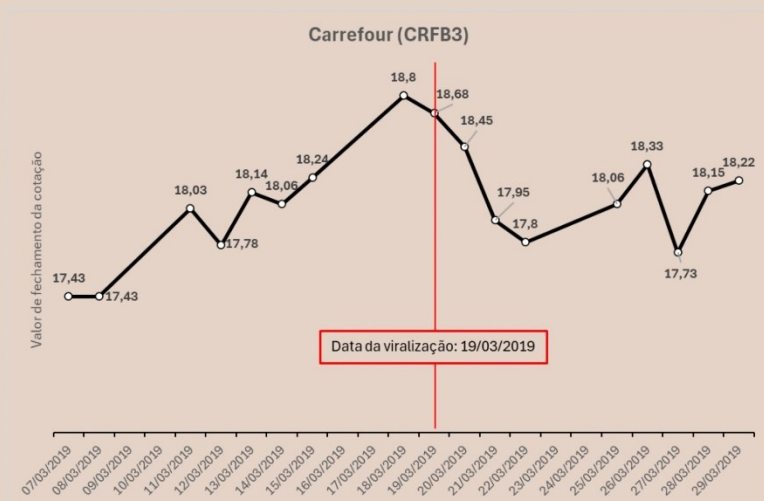
Casos	Data do incidente	Data da viralização
Discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes	20 de Outubro de 2018	19 de março de 2019
Cachorro Manchinha	28 de novembro de 2018	03 de dezembro de 2018
Morte ignorada de Moisés Santos	14 de agosto de 2020	18 de agosto de 2020
Espancamento de João Alberto Silveira Freitas	19 de novembro de 2020	19 de novembro de 2020

## HISTÓRICO DE VENDA BRUTA X INCIDENTES DE CANCELAMENTO DIGITAL



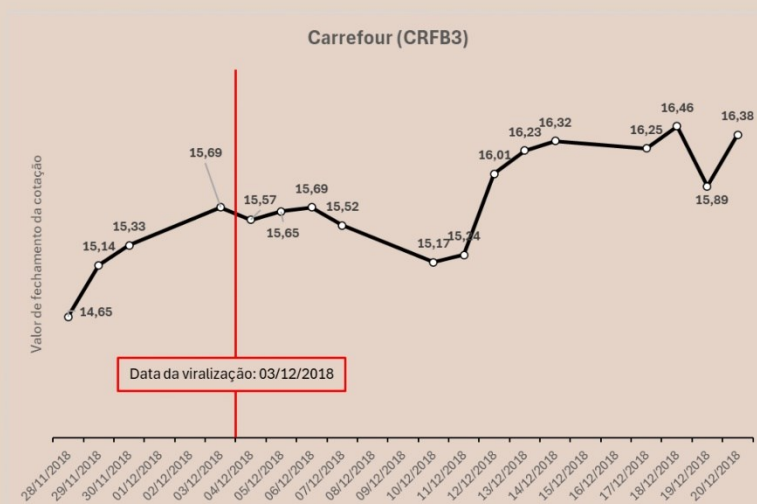
## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso de discriminação e violência contra Luís Carlos Gomes



## VARIAÇÃO NA B3:

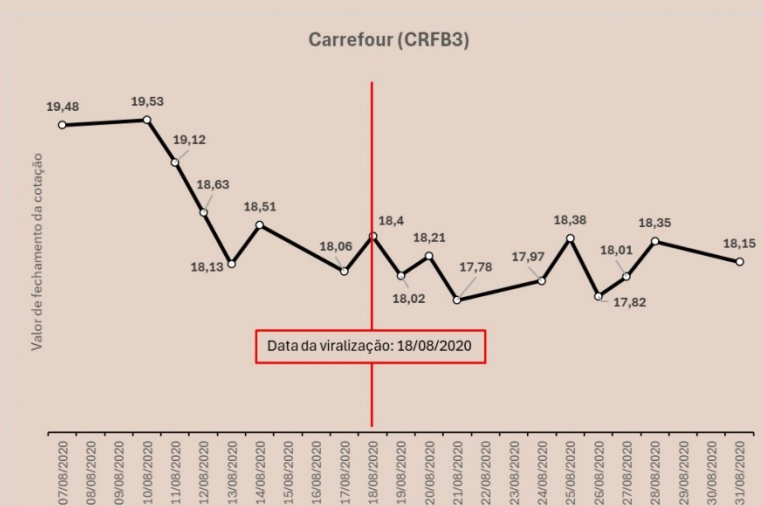
### Caso Cachorro Manchinha





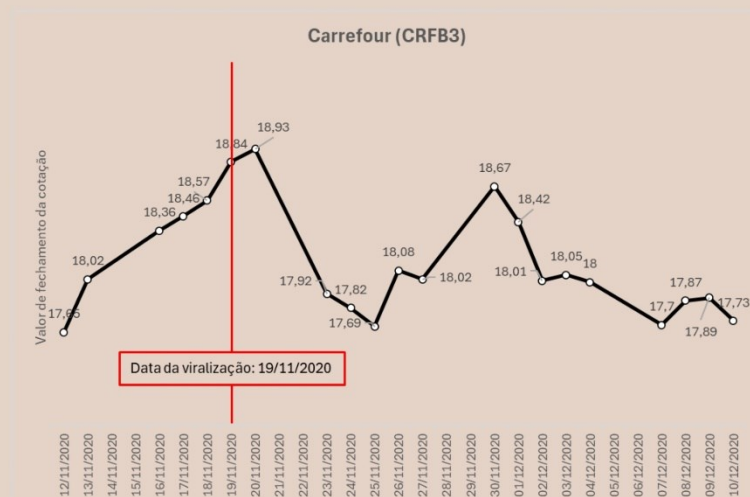
## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso de Morte Ignorada do Moisés Santos



## VARIAÇÃO NA B3:

### Caso de Espancamento de João Alberto



## CONCLUSÃO

---

O estudo analisou os impactos do cancelamento digital no Carrefour Brasil (2018-2020), destacando como as crises afetaram a reputação da empresa e geraram boicotes. Esses incidentes aumentam o risco reputacional, causam custos de reparação e volatilidade no mercado financeiro. Concluiu-se que práticas éticas e comunicação transparente são essenciais para proteger a reputação e manter a confiança do público

---

**“OS CONSUMIDORES JULGARÃO A AUTENTICIDADE DAS EMPRESAS JULGANDO SEUS EMPREGADOS”**

Kotler, 2010

---

## ANEXO – HISTÓRICO DAS COTAÇÕES DIÁRIAS DO CARREFOUR NA B3

DATA	ABERTURA	FECHAMENTO	VARIAÇÃO	MÍNIMO	MÁXIMO	VOLUME
28/11/2018	14,56	14,65	0,62	14,4	14,66	28,26M
29/11/2018	14,65	15,14	3,41	14,65	15,31	70,27M
30/11/2018	15,14	15,33	1,2	15,14	15,69	77,71M
03/12/2018	15,45	15,69	2,37	15,3	15,82	56,49M
04/12/2018	15,69	15,57	-0,75	15,43	15,92	33,16M
05/12/2018	15,51	15,65	0,52	15,46	15,8	55,36M
06/12/2018	15,6	15,69	0,23	15,43	15,75	30,43M
07/12/2018	15,75	15,52	-1,04	15,38	15,88	45,65M
10/12/2018	15,41	15,17	-2,28	14,99	15,62	32,65M
11/12/2018	15,39	15,24	0,48	15,24	15,74	58,63M
12/12/2018	15,27	16,01	5,06	15,27	16,19	63,96M
13/12/2018	16,01	16,23	1,36	15,95	16,4	39,17M
14/12/2018	16,21	16,32	0,56	16,04	16,47	68,62M
17/12/2018	16,45	16,25	-0,44	16,05	16,47	69,29M
18/12/2018	16,32	16,46	1,28	16,17	16,62	71,66M
19/12/2018	16,59	15,89	-3,47	15,89	16,59	58,90M
20/12/2018	16,1	16,38	3,08	15,96	16,45	34,10M
21/12/2018	16,25	16,34	-0,22	16,07	16,55	34,90M
26/12/2018	16,32	15,93	-2,5	15,84	16,32	18,09M
27/12/2018	15,87	16,34	2,56	15,87	16,43	26,36M
28/12/2018	16,36	16,4	0,39	16,31	16,61	35,97M
02/01/2019	16,23	17,18	4,75	16,23	17,32	78,10M
03/01/2019	16,98	17,92	4,27	16,98	17,99	51,22M
04/01/2019	18,03	17,41	-2,84	17,25	18,03	71,66M
07/01/2019	17,4	17,09	-1,82	16,7	17,54	74,61M
08/01/2019	17,07	16,92	-1,01	16,88	17,31	31,56M
09/01/2019	16,93	17,33	2,41	16,93	17,57	54,35M
10/01/2019	17,26	17,48	0,89	17,25	17,77	36,98M
11/01/2019	17,53	17,5	0,1	17,41	17,72	38,44M
14/01/2019	17,5	17,75	1,4	17,47	17,81	43,85M
15/01/2019	17,75	17,86	0,66	17,62	17,86	46,26M
16/01/2019	17,9	17,96	0,51	17,81	18,14	56,05M
17/01/2019	18,02	17,96	0	17,89	18,1	55,81M
18/01/2019	18,08	17,96	0	17,82	18,64	74,42M
21/01/2019	18,05	18,16	1,16	17,85	18,28	23,82M
22/01/2019	18,23	17,77	-2,15	17,42	18,28	62,10M
23/01/2019	17,97	18,12	1,94	17,73	18,12	39,07M
24/01/2019	18,09	18,15	0,15	17,97	18,26	37,99M
28/01/2019	17,95	18,11	-0,2	17,86	18,52	64,68M
29/01/2019	18,25	18,05	-0,35	18,05	18,32	16,19M
30/01/2019	18,06	18	-0,25	17,91	18,22	47,18M
31/01/2019	18,13	18,13	0,71	17,98	18,4	107,39M
01/02/2019	18,35	18,07	-0,3	17,93	18,41	55,28M
04/02/2019	18,12	18,11	0,2	18,1	18,38	47,73M

05/02/2019	18,03	17,9	-1,15	17,81	18,07	70,75M
06/02/2019	17,9	17,38	-2,89	17,28	17,9	49,26M
07/02/2019	17,38	17,35	-0,21	17,23	17,57	22,79M
08/02/2019	17,37	17,47	0,68	17,11	17,54	32,47M
11/02/2019	17,62	17,25	-1,25	17,18	17,67	20,94M
12/02/2019	17,5	17,63	2,21	17,18	17,96	37,25M
13/02/2019	17,64	17,5	-0,72	17,44	17,68	22,74M
14/02/2019	17,57	17,79	1,66	17,23	17,92	28,28M
15/02/2019	17,79	17,91	0,66	17,59	17,94	37,61M
18/02/2019	17,86	17,86	-0,3	17,61	18,07	22,52M
19/02/2019	18	18	0,81	17,78	18,06	21,36M
20/02/2019	18,05	18,14	0,76	18,01	18,52	45,04M
21/02/2019	18,18	18,18	0,25	17,9	18,42	33,74M
22/02/2019	18,38	18,38	1,1	17,95	18,55	30,85M
25/02/2019	18,73	18,73	1,87	18,37	18,93	34,01M
26/02/2019	18,82	18,82	0,48	18,64	18,94	30,09M
27/02/2019	17,92	17,92	-4,77	17,64	18,91	78,83M
28/02/2019	17,7	17,7	-1,22	17,44	17,99	56,40M
01/03/2019	17,47	17,47	-1,33	17,29	17,99	32,99M
06/03/2019	17,5	17,5	0,21	17,25	17,92	34,93M
07/03/2019	17,5	17,43	-0,41	17,37	17,81	136,66M
08/03/2019	17,43	17,43	0	16,96	17,58	30,81M
11/03/2019	17,76	18,03	3,43	17,41	18,07	47,97M
12/03/2019	17,78	17,78	-1,36	17,56	17,88	34,96M
13/03/2019	17,84	18,14	1,99	17,77	18,16	52,43M
14/03/2019	18,14	18,06	-0,45	18,02	18,3	25,52M
15/03/2019	18,32	18,24	1	18,14	18,4	40,12M
18/03/2019	18,76	18,8	3,08	18,22	18,9	100,86M
19/03/2019	18,68	18,68	-0,63	18,44	18,93	49,55M
20/03/2019	18,59	18,45	-1,21	18,29	18,75	43,48M
21/03/2019	17,95	17,95	-2,75	17,87	18,57	60,90M
22/03/2019	17,8	17,8	-0,81	17,42	18,02	41,12M
25/03/2019	18,06	18,06	1,48	17,61	18,14	36,80M
26/03/2019	18,33	18,33	1,46	18	18,45	26,58M
27/03/2019	18,26	17,73	-3,27	17,68	18,26	40,03M
28/03/2019	18,15	18,15	2,35	17,55	18,26	38,48M
29/03/2019	18,22	18,22	0,4	18,1	18,45	35,29M
01/04/2019	18,4	18,23	0,05	18,07	18,38	30,50M
14/07/2020	18,13	18,24	0,2	18,07	18,34	50,22M
15/07/2020	18,33	18,04	-1,11	18	18,33	70,88M
16/07/2020	18,02	17,82	-1,17	17,62	18,11	105,31M
17/07/2020	18,03	18,54	4,01	17,95	18,65	73,21M
20/07/2020	18,49	18,64	0,54	18,26	18,72	81,88M
21/07/2020	18,7	19,16	2,8	18,58	19,16	62,28M
22/07/2020	19,16	19,12	-0,24	18,7	19,27	81,98M
23/07/2020	19,07	18,8	-1,68	18,61	19,25	67,48M
24/07/2020	18,7	18,92	0,63	18,57	19,11	60,88M

27/07/2020	19,11	19,58	3,54	19,01	19,7	74,00M
28/07/2020	21,13	20,63	5,34	20,38	21,46	531,44M
29/07/2020	20,75	20,46	-0,84	20,34	20,9	116,58M
30/07/2020	20,17	20,77	1,52	20,14	20,94	90,36M
31/07/2020	20,85	20,58	-0,93	20,44	20,88	145,24M
03/08/2020	20,6	20,1	-2,32	19,93	20,72	151,07M
04/08/2020	20,01	19,81	-1,46	19,47	20,15	123,87M
05/08/2020	19,96	19,62	-0,93	19,47	20,36	290,33M
06/08/2020	19,62	19,53	-0,47	19,11	19,68	541,12M
07/08/2020	19,37	19,48	-0,23	19,18	19,74	207,56M
10/08/2020	19,52	19,53	0,23	18,94	19,66	97,64M
11/08/2020	19,55	19,12	-2,11	18,78	19,6	138,37M
12/08/2020	19,14	18,63	-2,54	18,21	19,15	136,70M
13/08/2020	18,7	18,13	-2,71	18,13	18,87	75,74M
14/08/2020	18,22	18,51	2,12	18,04	18,51	50,02M
17/08/2020	18,52	18,06	-2,43	17,69	18,55	100,31M
18/08/2020	18,18	18,4	1,88	17,81	18,42	140,30M
19/08/2020	18,43	18,02	-2,09	17,97	18,43	74,32M
20/08/2020	17,6	18,21	1,07	17,44	18,21	89,65M
21/08/2020	18,06	17,78	-2,37	17,75	18,14	94,44M
24/08/2020	17,93	17,97	1,09	17,64	18,03	99,72M
25/08/2020	17,97	18,38	2,27	17,93	18,38	127,93M
26/08/2020	18,24	17,82	-3,03	17,61	18,29	150,09M
27/08/2020	17,88	18,01	1,04	17,58	18,08	106,57M
28/08/2020	18,01	18,35	1,91	17,89	18,35	106,18M
31/08/2020	18,21	18,15	-1,11	18,01	18,34	88,69M
01/09/2020	18,22	18,75	3,32	18,14	18,75	192,70M
09/11/2020	18,98	18,5	0,45	18,35	19,01	120,37M
10/11/2020	18,55	18,23	-1,45	17,93	18,55	103,03M
11/11/2020	18,5	17,82	-2,24	17,66	18,69	172,58M
12/11/2020	17,92	17,65	-0,99	17,42	17,99	86,35M
13/11/2020	17,73	18,02	2,1	17,56	18,08	101,19M
16/11/2020	18,15	18,36	1,91	17,88	18,41	115,87M
17/11/2020	18,26	18,46	0,56	18,17	18,57	60,70M
18/11/2020	18,47	18,57	0,55	18,33	18,61	91,29M
19/11/2020	18,57	18,84	1,45	18,4	18,9	103,94M
20/11/2020	18,62	18,93	0,49	18,39	19,17	103,33M
23/11/2020	18,45	17,92	-5,34	17,59	18,68	435,09M
24/11/2020	18,03	17,82	-0,52	17,67	18,05	239,14M
25/11/2020	17,87	17,69	-0,78	17,58	18,08	130,19M
26/11/2020	17,68	18,08	2,21	17,6	18,11	83,91M
27/11/2020	18,06	18,02	-0,31	17,98	18,24	57,17M
30/11/2020	18,03	18,67	3,61	18,03	18,67	173,11M
01/12/2020	18,66	18,42	-1,34	18,15	18,66	126,56M
02/12/2020	18,47	18,01	-2,22	18,01	18,62	109,35M
03/12/2020	18,11	18,05	0,2	17,97	18,26	119,73M
04/12/2020	18,15	18	-0,26	17,93	18,28	45,59M

07/12/2020	18,02	17,7	-1,65	17,66	18,25	114,45M
08/12/2020	17,71	17,87	0,94	17,66	18,05	139,62M
09/12/2020	17,77	17,89	0,1	17,69	18,13	87,09M
10/12/2020	17,96	17,73	-0,88	17,55	17,97	122,01M
11/12/2020	17,73	18,18	2,51	17,7	18,28	87,12M
14/12/2020	18,29	18,06	-0,66	18,06	18,42	47,93M
15/12/2020	18,2	18,37	1,75	18,01	18,47	71,20M
16/12/2020	18,35	18,38	0,05	18,11	18,45	72,77M
17/12/2020	18,46	18,46	0,4	18,22	18,54	42,51M
18/12/2020	18,46	18,08	-2,01	18,03	18,48	47,98M
21/12/2020	17,84	17,61	-2,62	17,59	17,98	62,56M
22/12/2020	17,69	17,81	1,16	17,62	17,83	37,06M
23/12/2020	17,83	17,84	0,16	17,69	17,91	40,75M
28/12/2020	17,9	18,08	1,3	17,75	18,11	37,62M
29/12/2020	18,12	18,2	0,67	18,01	18,32	43,50M
30/12/2020	18,21	18	-1,07	17,95	18,34	60,48M

Fonte: InfoMoney, adaptado pelos autores.