

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE  
BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**Lúcia Guedes**

GERENCIAMENTO DE CRISE E ANÁLISE DAS MÍDIAS SOCIAIS NO TWITTER –  
O CASO DA AMERICANAS

Porto Alegre

2023

**Lúcia Guedes**

**GERENCIAMENTO DE CRISE E ANÁLISE DAS MÍDIAS SOCIAIS NO TWITTER –  
O CASO DA AMERICANAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas,  
a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e  
comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas  
Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin

**Porto Alegre**

**2023**

**Lúcia Guedes**

**GERENCIAMENTO DE CRISE E ANÁLISE DAS MÍDIAS SOCIAIS NO TWITTER –  
O CASO DA AMERICANAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas,  
a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e  
comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Relações Públicas

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

---

Prof. Dra Helenice Carvalho (UFRGS)

---

Prof. Dr Diego Wander (UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, por todo o apoio e por sempre acreditarem em mim; reconheço todo o sacrifício que fizeram ao longo da minha trajetória acadêmica. Sempre estiveram do meu lado, nunca descreditaram da minha capacidade, e sempre me incentivaram a pensar nos meus estudos; agradeço por me mostrarem que o melhor caminho e investimento está nos estudos. Por conta dos meus pais, consegui sonhar com um futuro melhor; é por eles que jamais desistiria de qualquer objetivo; é por eles que vale a pena todo o esforço.

Agradeço ao meu pai, Marcos, por todo o incentivo, por ser a minha maior inspiração e me mostrar o caminho que eu deveria seguir; porque sempre esteve lá para me apoiar, me admirar, e pelo quanto sempre lutou para me dar o melhor. Sem ele nada seria possível. Devido a todo seu amor por mim, por sempre lutar para me dar o melhor, por abdicar de coisas pessoais, para buscar minhas conquistas, por me mostrar que meus sonhos são possíveis.

Agradeço a minha mãe, Rita, que me mostrou que mulheres fortes sempre conseguem conquistar os seus sonhos. Agradeço por sempre estar me apoiando, por estar presente em todos os momentos difíceis na minha vida, e por acreditar nos meus sonhos.

Gostaria de agradecer a todos os meus familiares e amigos por me apoiarem, me darem suporte nos momentos difíceis, por sempre me incentivarem — mesmo quando eu descreditava em mim mesma — e por me mostrarem que era possível. Agradeço a mim, por nunca ter desistido, mesmo diante das inseguranças e dificuldades.

Agradeço a toda instituição da UFRGS, por me proporcionar a realização de um sonho. Agradeço à minha orientadora Dra. Karin, por todo o suporte e cuidado que teve nessa trajetória da conclusão de curso, tornando tudo possível.

Dedico a todas as pessoas que me apoiaram nessa trajetória. Em especial ao meu pai que sempre esteve comigo.

## RESUMO

A comunicação é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois permite a transmissão de informações e mensagens relevantes aos seus diversos públicos. Uma gestão estratégica da comunicação é essencial para preservar a imagem da empresa e minimizar os impactos negativos de uma crise, que pode surgir de maneira repentina ou ser percebida antes de seu ápice. É importante conduzir a gestão da comunicação de forma planejada e estruturada para prevenir futuros problemas. O estudo de caso das Americanas em 2023 analisa como a empresa lidou com uma crise financeira, com destaque para a sua estratégia de comunicação no Twitter. A gestão de crises é vital para minimizar danos e preservar a reputação da empresa. O estudo examina como a organização tomou suas decisões, como a crise impactou seus diversos públicos e quais foram as escolhas estratégicas de comunicação adotadas. A repercussão da crise no público da empresa no Twitter também é avaliada. O foco principal do estudo é a postagem oficial das Americanas no Twitter, realizada em 13 de janeiro de 2023, que permite avaliar a efetividade da comunicação adotada pela empresa em meio à crise financeira que enfrentou. Além disso, a análise dessa postagem pode revelar como a empresa buscou se posicionar diante da crise e quais estratégias utilizou para minimizar seus efeitos. A crise financeira das Americanas teve início em 11 de janeiro de 2023, quando a organização anunciou ao mercado que estava com uma dívida de R\$43 bilhões. A decisão de não comunicar sobre a crise financeira pelas mídias sociais pode ser considerada arriscada, pois resultou em informações serem divulgadas além do controle da organização, levando a notícia da dívida histórica das Americanas a se espalhar para além do mercado financeiro. Com o estudo, foi possível identificar que o tamanho da organização não é sinônimo de que ela esteja preparada para lidar com uma crise, ou que possa fornecer respostas rápidas aos seus stakeholders. A gestão estratégica da comunicação é vital para prevenir e gerenciar crises de maneira eficaz, minimizando os impactos negativos na reputação da empresa. É necessário que as organizações estejam preparadas para lidar com diferentes cenários, e que adotem uma abordagem proativa em relação à gestão da comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação. Gerenciamento de crise. Americanas. Twitter.

## ABSTRACT

Communication is a key element for the success of any organization, as it allows the transmission of relevant information and messages to its various audiences. Strategic communication management is essential to preserve the company's image and minimize the negative impacts of a crisis, which can arise suddenly or be perceived before its peak. It is important to conduct communication management in a planned and structured way to prevent future problems. The Americanas case study in 2023 looks at how the company handled a financial crisis, highlighting its Twitter communication strategy. Crisis management is vital to minimize damage and preserve the company's reputation. The study examines how the organization made its decisions, how the crisis impacted its various audiences and what were the strategic communication choices adopted. The impact of the crisis on the company's Twitter audience is also assessed. The main focus of the study is the official post of Americanas on Twitter, held on January 13, 2023, which allows to assess the effectiveness of the communication adopted by the company in the midst of the financial crisis it faced. In addition, the analysis of this post can reveal how the company sought to position itself in the face of the crisis and what strategies it used to minimize its effects. The Americanas financial crisis began on January 11, 2023, when the organization announced to the market that it was in debt of R\$43 billion. The decision not to report on the financial crisis through social media may be considered risky, as it resulted in information being released beyond the organization's control, leading to news of Americanas' historical debt spreading beyond the financial market. With the study, it was possible to identify that the size of the organization is not synonymous with that it is prepared to deal with a crisis, or that it can provide quick responses to its stakeholders. Strategic communication management is vital to prevent and manage crises effectively, minimizing negative impacts on the company's reputation. Organizations need to be prepared to deal with different scenarios and take a proactive approach to communication management.

**Keywords:** Communication. Crisis management. Americanas. Twitter.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Processos de gestão de crise	32
<b>Figura 2.</b> Americanas Marketplace	47



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Gestão e gerenciamento de crise na internet, divididos em quatro etapas. 38

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1. Reportagem em LinkedIn	50
Imagem 2. Cancelamento de patrocínio BBB 23	51
Imagem 3. Comunicado oficial:	54
Imagem 4. Reportagem da CNN	55
Imagem 5. Reportagem de Valor Econômico	58
Imagem 6. Reportagem de O tempo	59
Imagem 7. Comentários no Twitter	60

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1 Comunicação	15
2.2 Imagem, identidade e reputação organizacional	17
2.3 Gestão estratégica da comunicação nas organizações	20
3 CRISES	26
3.1 Perspectivas sobre crise	26
3.2 Tipos de crise e consequências	28
3.3 O processo de gestão de crise	31
3.4 Gestão de crises e contexto digital	36
4. Estudo de Caso	42
4.1 Metodologia	42
4.2 A Americanas	43
4.3 A crise de 2023: tipo e características	47
4.4 O processo de gestão de crise	52
4.5 O posicionamento na rede social Twitter	57
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	66

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação é uma habilidade essencial para os seres humanos e está presente em todos os aspectos da vida, desde as interações pessoais até as relações entre as organizações. Na verdade, a comunicação é um ato contínuo que permeia todas as atividades da vida organizacional. Com o advento da tecnologia digital, a comunicação tornou-se ainda mais onipresente e indispensável para pessoas e empresas em todo o mundo. Hoje em dia, a comunicação é fundamental para o sucesso das organizações, e a falta de uma estratégia de comunicação pode levar a sérios problemas de imagem e reputação. Por isso, a gestão estratégica da comunicação é uma competência crítica para os líderes empresariais e profissionais de comunicação.

É notável que a gestão dos meios de comunicação se tornou mais empoderada devido à importância que ela pode ter na construção da imagem de uma organização. Dessa forma, a comunicação é um elemento fundamental no contexto que envolve a imagem da organização. A imagem organizacional é formada pelas ideias que o público possui sobre a instituição ou empresa. Segundo Carissimi (2001), mesmo que a organização não intencione comunicar a sua imagem a um público específico, ela possui diversos tipos de públicos, cada um com suas próprias finalidades e objetivos individuais, que muitas vezes divergem dos da organização. Para direcionar a imagem da organização e lidar com os diferentes fatores comunicacionais, interações e gestão de crise, a organização deve direcionar as estratégias que deseja seguir.

Para atingir seus objetivos, as organizações direcionam suas estratégias comunicacionais para cada público específico, alocando recursos financeiros e humanos para minimizar possíveis problemas e manter uma imagem positiva. A gestão estratégica da comunicação é fundamental para a construção e manutenção da reputação de uma organização. A imagem transmitida aos *stakeholders* — pessoas ou grupos com interesse na empresa — deve ser coerente com os valores e objetivos da empresa, e uma comunicação eficaz é fundamental para isso. Em caso de crise, é necessária uma resposta rápida e eficiente para minimizar os danos à reputação, garantindo que a imagem positiva da empresa seja preservada.

As organizações podem enfrentar crises em diversas áreas e momentos. Com a evolução do mundo moderno, a crise passou a ser um ponto de preocupação

constante, obrigando as organizações a pensarem na multiplicidade do mundo e em como lidar com isso. A internet, por exemplo, se tornou um grande centro de exposição de opiniões múltiplas, onde as organizações não têm controle algum sobre o que seu público pode ou não expor. Os riscos se tornam cada vez mais constantes e mais rápidos.

De acordo com Forni (2019), existem diversos tipos de crises que podem afetar as organizações, como direitos do consumidor, ética empresarial, meio ambiente, relações trabalhistas ou de pessoal, catástrofes naturais, segurança pública, poder público, danos patrimoniais, controle financeiro, contencioso jurídico, imagem, tecnologia, serviços públicos, pendências regulatórias, crise de gestão e ambiente político. Cada uma dessas crises demanda ações específicas por parte das organizações. É fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com qualquer tipo de crise, tendo planos de ação bem estruturados e uma equipe treinada para agir de forma rápida e eficaz. A gestão de crises é uma parte importante da gestão estratégica da comunicação de uma organização.

De acordo com Forni (2019), a adoção de uma abordagem proativa pode auxiliar as organizações a mitigar o impacto das crises e proteger a imagem e reputação do negócio. Nesse sentido, uma boa estratégia de comunicação para gerir uma crise requer ações ativas da organização, considerando que todos os pontos que envolvem a organização são importantes em cada ação que será realizada. Com o avanço da tecnologia, a Internet e as mídias sociais ganharam um espaço maior na gestão estratégica da comunicação. A Internet tornou-se um local de grandes opiniões, onde o público pode expressar sua visão para o mundo, incluindo as organizações. Nas mídias sociais, a crise pode se propagar mesmo que não tenha começado pela internet, e espera-se que a organização esteja ativa para realizar seus esclarecimentos.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder ao seguinte problema: quais estudos teóricos de comunicação podem analisar o impacto da crise dentro das mídias sociais? A gestão de crises é uma questão relevante para todas as organizações, uma vez que as crises podem afetar significativamente sua imagem e reputação. Nesse sentido, a adoção de estratégias de comunicação eficazes é fundamental para minimizar o impacto negativo dessas situações. Com a evolução da tecnologia e o aumento do uso das mídias sociais, as organizações enfrentam

novos desafios na gestão de crises, já que essas plataformas se tornaram espaços onde as opiniões públicas são expressas de maneira aberta e franca. Portanto, é importante investigar como as organizações podem utilizar essas ferramentas para gerenciar crises de forma mais eficaz.

O **objetivo geral** desta pesquisa é analisar como a empresa Americanas gerenciou uma crise em 2023, especificamente em relação à sua estratégia de comunicação na rede social Twitter. A pesquisa tem ainda como **objetivos específicos**: a) identificar os elementos do processo de gestão de crise adotados pelas Americanas durante esse período; e b) avaliar o posicionamento da empresa na rede social Twitter durante a gestão da crise.

A relevância desse estudo se dá pelo fato de que, em um ambiente cada vez mais conectado, a gestão de crises nas mídias sociais tem se mostrado crucial para a manutenção da reputação e imagem de uma empresa. Além disso, a escolha das Americanas como objeto de estudo se deve ao fato de que se trata de uma empresa consolidada no mercado brasileiro, com presença significativa nas mídias sociais, o que permite uma análise mais ampla e aprofundada do tema. Em 2023, as Americanas enfrentaram uma crise financeira devido a uma dívida de R\$43 bilhões, decorrente de uma operação comum entre varejistas conhecida como "risco sacado". O balanço financeiro da empresa também não foi informado corretamente, distorcendo os resultados dos últimos anos. O presidente que havia tomado posse renunciou, e as ações da empresa sofreram quedas significativas, prejudicando acionistas e bancos envolvidos. A Comissão de Valores Mobiliários abriu processos administrativos contra a empresa de auditoria responsável pela aprovação dos balanços das Americanas, e um instituto de cidadania processou a empresa exigindo indenização para os acionistas prejudicados.

A crise afetou diversos públicos, incluindo consumidores que ficaram inseguros em realizar compras na empresa e questionaram a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações. Mesmo sem se pronunciar sobre o assunto nas mídias sociais, a notícia acabou "viralizando" no Twitter, demonstrando que as mídias sociais podem ampliar as possibilidades de impactos nas organizações.

A pesquisa bibliográfica aborda a importância da comunicação nas organizações, com ênfase nos conceitos de comunicação, imagem, identidade e reputação organizacional, e a gestão estratégica da comunicação. Em seguida, são

discutidos os diferentes tipos de crises, suas consequências e o processo de gestão de crise. Também é abordada a gestão de crises no contexto digital, com destaque para a importância de incluir as mídias sociais na estratégia de comunicação durante uma crise. Por fim, apresenta o estudo de caso escolhido para análise.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e utilizou do método pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O caso foi analisado na perspectiva de três categorias principais: tipo de crise, processo de gestão da crise e comportamento da comunicação no Twitter. O estudo analisou a postagem oficial das Americanas no Twitter em meio à crise financeira para avaliar sua efetividade e estratégias adotadas.

## 2. COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Este Capítulo apresenta conceitos sobre comunicação, imagem, identidade e reputação organizacional e gestão estratégica da comunicação nas organizações.

### 2.1 Comunicação

A comunicação é um dos pilares da natureza humana, ato que se dá por interações pessoais e que auxilia as organizações nas suas relações. Por sua vez, as organizações são compostas por pessoas que podem ser de diferentes culturas, atingindo diretamente em comportamentos, pensamentos, e formas de se comunicar dos mais diversos modos, assim formando a sua cultura.

A organização age e se comunica conforme onde está localizada, afetando sua ideologia, cultura e valores, onde vai ser passada através da comunicação organizacional. Como traz Kunsch (2006, p.169)

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo. (KUNSCH, 2006, p.169)

Ainda segundo Kunsch (2006), o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo, implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação. Ou seja, esse pilar não pode ser tratado de forma linear, pois o processo sofre interferências e ruídos, gerando uma complexidade difícil de ser diagnosticada, por ser um pilar cuja existência é permanente e contínua. Cardoso (2006, p.1132) aborda que não existe organização sem comunicação.

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. (CARDOSO, 2006, p.1132)



Nessa perspectiva, a comunicação pode ser entendida como um ato que está vigente na vida das organizações. Conforme Flatley (2015, p.03) “as atividades da empresa envolvem a comunicação, afinal, ela é uma parte essencial do dia a dia no ambiente de negócios”. A comunicação pode ser estabelecida como um processo estratégico de ações, que acontece tanto na estrutura externa, quanto na estrutura interna. Todas as questões gerais da organização estão relacionadas a diversos fatores, como econômico, social, político, cultural, entre outros; esses fatores podem acabar gerando objetivos distintos. Sendo que a comunicação dentro da organização tem o papel de integrar os objetivos de todos, para não afetar o desenvolvimento de nenhum setor. Como abordam Rocha e Luz (2020), o papel da comunicação na empresa é justamente envolver as pessoas que queiram planejar e realizar objetivos para alcançar o sucesso profissional de cada um e o da empresa.

A comunicação está presente na organização do começo ao fim e, como aborda Flatley (2015), sem exceção, a comunicação aparece nos primeiros lugares como habilidade necessária para o sucesso da empresa. Ela será emissora e fonte de informações para seus diversos públicos, podendo causar efeitos positivos ou negativos. Tendo em vista a singularidade dos públicos que serão abordados, há necessidade, portanto, de trabalhar a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental e a partir de uma visão de mundo, como aborda Kunsch (2006). Assim, quando se fala em comunicação organizacional, deve-se primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Kreeps (1995, p. 28), traz a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional e afirma:

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida da em geral. (KREEPS, 1995, p. 28)

Como aborda Kunsch (2006), é necessário trazer a atenção para uma maior valorização, também, da comunicação interpessoal por parte das organizações, ou seja, abordar de forma que a comunicação seja cada vez mais singular e humanizada, tendo em vista que cada situação será composta por indivíduos e/ou situações com suas próprias singularidades. Ainda segundo a autora, a comunicação interpessoal é considerada a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face. Portanto, a forma de se comunicar de uma organização não é fixa nem imutável, passo em que a organização se remodela e se adapta, de tal modo, a comunicação também.

Segundo Souza *et al.* (2009), a comunicação se faz importante para as organizações, pois passa todas as informações necessárias para o andamento de futuras tomadas de decisões nas organizações. A empresa possui um foco, e precisa estar sempre se atualizando para atender as exigências do mercado, e a comunicação precisa estar sempre no foco dessas atualizações, em tudo que atinja a empresa. Como aborda Colnago (2007), a comunicação organizacional é entendida como um conjunto de técnicas e meios que podem ser estrategicamente gerenciados para a adequada projeção da identidade de uma organização ao ambiente no qual pretende formar uma imagem favorável.

Portanto, é importante que a comunicação esteja alinhada com a identidade da organização e seja estratégica na construção e manutenção da imagem e reputação organizacional.

## **2.2 Imagem, identidade e reputação organizacional**

A imagem organizacional é uma construção de ideias que o público tem da instituição ou empresa, dependendo assim do processo de comunicação integrada que a mesma deseja seguir. A imagem está diretamente ligada com a identidade da organização, com a finalidade de criar uma afinidade com o seu público, vista com características que gerem um sentimento de identificação com os mesmos. Já a identidade vai representar tudo que a organização deseja passar. Conforme Capriotti

(1992), a identidade da organização representa a sua personalidade. A identidade é o que a organização pretende ser, mas não está materializado, por isso é intangível.

Conforme Carissimi (2001), para a organização, a identidade é:

basicamente o resultado de todas as experiências, crenças, posições, conhecimentos, sentimentos e impressões que as pessoas têm a respeito da organização, de seus produtos e serviços, bem como é uma impressão suposta sobre a organização, tida em comum por um grupo de pessoas; também que é a informação que uma pessoa ou um grupo tem de uma organização. (CARISSIMI, 2001, p. 31)

Já Costa (1999), diz que a imagem da empresa constitui um efeito de causas diversas. Ou seja, não apenas projeções, mas também percepções, emoções e vivências de cada um dos indivíduos; suas induções, deduções, experiências e sensações que, de um modo ou de outro, direta ou indiretamente, são associadas entre si, assim gerando a imagem da organização e da empresa, que é seu elemento indutor e catalisador. Os elementos (ou as causas) formadores da imagem são múltiplos, e sofrem várias influências do meio para formar a percepção.

Tendo em conta que essas causas são pensadas de maneiras diferentes, isso mostra que pode existir várias percepções de uma única organização; cada uma gerando a sua própria identidade da organização, com base nas próprias experiências e adquiridas pela sua vivência, emoções e sensações. Por isso pode-se dizer que a organização não tem uma única imagem, mas sim várias imagens criadas pelos seus públicos. Carissimi (2001) acrescenta ainda que a organização não comunica a sua imagem a um público específico, pois ela tem vários tipos de públicos, cada um com suas finalidades e objetivos individuais que muitas vezes diferem dos da organização.

Outro ponto abordado por Carissimi (2001) que vem ganhando força na sociedade, é a construção da imagem da organização com fatores sociais. O termo responsabilidade social empresarial discute a necessidade de conciliação dos objetivos econômicos, sociais e ambientais com as estratégias de negócios das empresas. O tema vem ganhando força na atualidade e está relacionado a diversos assuntos correlacionados como contribuição voluntária, ética, filantropia empresarial, cidadania empresarial e *marketing* social, entre outros.

Portanto, a percepção de imagem dos públicos, vai contribuir para a reputação que a organização irá criar na sociedade, como é estudado por Colnago (2007). Basicamente, os pequenos arranhões que sofrem as imagens são fruto da

má reputação de outrora, de características pessoais ou afinidades dos fundadores (ou grandes líderes) levadas a público no passado, de falta de conhecimento e entendimento dos públicos em relação à empresa, ou de características do próprio negócio, quando envolvem muito proximamente questões polêmicas (COLNAGO, 2007). Nesse contexto, é importante ter boas interações, para manter um bom relacionamento com o seu público, e assim preservar sua reputação.

A reputação organizacional é um dos pontos mais delicados, gera tensão de competitividade diante das demais organizações, e está ligada diretamente com a imagem da empresa, pois a reputação é gerada conforme a percepção que cada indivíduo gera sobre a organização, podendo ser boa ou ruim, ou ligada pela experiência com a mesma. Ela vem de forma integrada, juntando a imagem, comunicação, gestão e os demais setores que formam a empresa. Todos devem estar de formas equilibradas para gerar valores. Um dos pontos dessa integração é o discurso corresponder com suas ações e, conseqüentemente, cumprindo as promessas que faz. Segundo Silva Neto (2012), a construção da reputação vai depender fielmente da base da imagem construída pela organização conforme suas ações.

Como uma empresa constrói reputação? Conceitualmente, a identidade de uma empresa é o resultado das percepções públicas, ou seja, como o público a enxerga por meio de suas ações de comunicação. Assim, toda empresa tem uma identidade própria conferida por seus públicos.(SILVA NETO, 2012, p.04)

Para Carissimi (2001), reputação organizacional é o campo da ética — sendo aqui o ativo patrimonial intangível, e pertencente à organização. Neste espaço está a reputação da organização. Através da reputação da organização, por exemplo, se pode atribuir o valor de capital para venda. Assim, dependendo de sua reputação, vai atingir diretamente o setor financeiro.

Argenti (2006, p.98) define que “a estrutura da reputação pode ser entendida como a integração das percepções que os públicos têm da identidade (nomes, marcas, símbolos, auto-representações) e das imagens projetadas diante de clientes, comunidades, investidores e funcionários.” Conforme a interação que a organização vai gerando com seu público atinge, assim, a confiança que as pessoas sentem com a empresa, atuando em suas decisões de compras e tudo que envolve a empresa. A reputação vai ser definida conforme a construção de percepções,

assim sendo importante sempre manter seu desempenho, diminuindo os riscos para eventuais crises. Já Silva Neto (2012) traz:

Com base nesse mecanismo tão simples e definitivo, a empresa deve cuidar para que as ações de comunicação realizadas por seus diversos setores e interlocutores – seus produtos, serviços, marcas, anúncios, atitudes, entrevistas, comunicados etc. – tenham a qualidade e a coerência necessárias para gerar, nesta ordem, identidade, imagem e reputação positivas ou favoráveis. (SILVA NETO, p.05. 2012)

O autor destaca que a gestão estratégica da comunicação é essencial na construção de uma reputação positiva para a organização. É importante que todas as áreas trabalhem em conjunto para garantir que todas as ações da empresa estejam alinhadas e contribuam para a imagem positiva da marca. Caso contrário, um único erro pode afetar significativamente a percepção do público sobre a organização. No entanto, é possível minimizar o impacto por meio de medidas adequadas tomadas em tempo hábil para recuperar a confiança do público. Em suma, a reputação da organização é resultado direto da gestão estratégica da comunicação, que deve ser conduzida de forma planejada e estruturada, buscando sempre a preservação da imagem da empresa.

### **2.3 Gestão estratégica da comunicação nas organizações**

As organizações dependem de boa gestão para sua longevidade, e vêm se tornando cada vez mais complexas, devido aos cenários que vão mudando ao longo do tempo. Como traz Kunsh (2009), as mudanças ocorrem em ambientes, que assim impõem a cada organização o seu próprio modelo de gestão, do qual a comunicação é um processo intrínseco e, ao mesmo tempo, determinante de sua sobrevivência. Como primeira premissa, a organização deve ser vista de forma ampla e abrangente sobre a sua complexidade, pois a comunicação vai muito além do que apenas o seu setor.

A comunicação atinge os mais diversos setores de uma organização, e pensá-la de forma abrangente pode dispersar os interesses. Quando se realiza ações de comunicação direcionadas e pensadas de forma estratégica, faz com que integre as ações com o restante das operações que acontecem em uma organização, pois o que denominamos de “comunicação organizacional integrada”, compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a

comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149), e pensando nessa comunicação integrada ela deve ser elaborada de forma estratégica, para assim todos os componentes citados sejam elaborados de forma linear.

No caso específico da gestão da comunicação, o termo “estratégia” será entendido como ações planejadas e executadas com base nas análises ambiental interna e externa, nos pontos fortes e fracos da organização, nas ameaças e oportunidades do mercado, no diagnóstico de comunicação, nos públicos envolvidos, nos objetivos de comunicação determinados e nos posicionamentos estratégico e específico da gestão da comunicação. (LUPETTI, 2014, p.95.)

As organizações públicas ou privadas são orientadas a seguirem uma imagem positiva perante ao seu público. Orientadas pela competição mercadológica, que ressalta a importância de uma comunicação adequada, tanto com o público externo, quanto para o público interno e seus investidores.

Esse movimento, ininterrupto, depende da ativação de ações estratégicas e processos de comunicação das organizações que abrangem a disputa em torno da fidelidade, compreensão, votos e apoio mínimo de consumidores, audiência, cidadãos, eleitores e clientes. (WEBER, 2009, p.72)

As organizações direcionam suas estratégias comunicacionais para cada público que desejam atingir, alocando recursos financeiros e humanos para minimizar possíveis problemas e manter uma imagem positiva. Nesse sentido, cada organização decide de forma estratégica para onde direcionar suas ações, levando em consideração a implementação de algumas medidas necessárias.

Antes de apontar algumas estratégias, devem ser pensados os pontos fracos e fortes que existem no ambiente externo e interno da organização. Lupetti (2014, p.95) traz que devem ser pensadas com antecedência nas “ameaças e oportunidades do mercado, no diagnóstico de comunicação, nos públicos envolvidos, nos objetivos de comunicação determinados e nos posicionamentos estratégico e específico da gestão da comunicação.” Assim, cada tomada de decisão, deve ser planejada e elaborada conforme a necessidade que a organização encontra.

Alguns investimentos comunicacionais, como uma boa relação com a imprensa, manter fortemente uma relação com o mercado, e suas propagandas publicitárias, englobam a formação de uma imagem pública positiva. Como aborda Weber (2009), a formação de uma boa imagem pública só será possível com a

gestão estratégica de Relações Públicas, ela deve ser capaz de integrar diferentes ações a diferentes públicos e interesses e, assim, formar a complexa rede de comunicação das organizações. Por conseguinte, diversos pontos estratégicos podem ser elaborados, não só pela necessidade da organização, mas também o que o mercado e os seus públicos esperam que seja realizado em ações.

Pontos estratégicos devem ser levados em conta para a formação de ações, segundo Lupetti (2014), como a disponibilidade de recursos financeiros, pois, existe custo para a realização de ações, retaliação do mercado financeiro. Quando se coloca a frente de possíveis retaliações, deve-se assumir riscos futuros, assim sendo necessário determinar um grau de risco. Pode ser necessário contratar especialista em determinados assuntos, algumas ações determinadas podem ir além da capacidade que se tem. Portanto, cada desenvolvimento de ação deve ser pensado para cada público. Ainda segundo Lupetti (2014), considerando que as estratégias são ações que devem ser cuidadosamente planejadas, é necessário elaborar planos de ação específicos para cada público envolvido, tais como a força de vendas, os intermediários, os influenciadores, os consumidores finais e as empresas.

Cada organização vai ter sua maneira de pensar em estratégias que alcancem o seu determinado público alvo. É necessário pensar nas esferas que a organização se encontra, para assim pensar em suas estratégias e o que deseja alcançar. Como Weber (2009, p.74) aponta em seu estudo, existe a esfera pública onde o seu foco vai ser diferente da esfera privada. A autora aborda que “para as organizações públicas (governos, Legislativo, Judiciário, fundações) interessa prestar serviços, angariar opiniões favoráveis e ter uma imagem pública que gere opiniões favoráveis, posicionamentos e votos”. Assim, podemos mensurar os níveis que deseja alcançar conforme a opinião pública, e a sociedade irá expor sobre essa determinada organização.

Baseado no estudo de Weber (2014) no segundo setor, todas as ações comunicacionais estão direcionadas à venda de seus produtos e serviços, à ocupação de mercado e à conquista de um consumidor fiel. Ambos os setores, independente de seu desejo final, requerem a necessidade de ações para colocar em prática todo o planejamento estratégico elaborado.

As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de integração entre as suas modalidades administrativa, interna, institucional e mercadológica. Deve, também, levar em conta a responsabilidade social, o interesse público, as demandas, dos públicos estratégicos, da opinião pública e da sociedade. Sob esses princípios que permeiam as organizações, defendemos a não fragmentação comunicacional. (KUNSH, p.101.2020)

Assim, ainda conforme a autora, para permear as ações estratégicas, deve ser elaborado um plano de comunicação bem sistematizado e que vá de encontro com os princípios organizacionais, a área da comunicação deixa de ter uma função simplesmente tática e instrumental, e passa a ser considerada estratégica. Para então elaborar as ações que devem ser colocadas em prática. Cada ação terá sua missão para alcançar determinado objetivo.

É necessário pensar estrategicamente nas ações que vão conduzir cada estratégia que a organização deseja alcançar. Assim que forem traçadas as principais metas desejadas, seja para fins de lançar uma nova identidade visual, seja para elaborar uma nova campanha institucional, ou para finalidade de vendas, cada uma delas necessita uma ação, e deve ter uma estratégia única.

Luppeti (2014, p.98) traz diversas ações que devem ser estabelecidas como forma estratégica, sendo elas ações de comunicação como “treinamento/programas de motivação; campanhas de incentivo; propaganda cooperada; *merchandising*; eventos; *marketing* de relacionamento; campanhas; assessoria de imprensa; material promocional”.

O primeiro deles é o treinamento e/ou programas de motivação como uma ação estratégica, pois esta ação aborda que é possível motivar a força de vendas por meio de treinamentos específicos, como o aprimoramento das técnicas de vendas, a marcação de reuniões com o comprador, além de instruções sobre quando e como fechar um negócio. Nessa ação deve ser deixado bem claro seus objetivos para os envolvidos, para que não haja nenhuma expectativa, e assim trabalhando a motivação e conseqüentemente alcançando o objetivo da produtividade.

As campanhas de incentivos podem ser mais complexas dependendo de como a empresa deseja motivar internamente seus funcionários. Luppeti (2014, p.97) aborda que “os programas de incentivos ou campanhas para a força de vendas, cujo objetivo principal é incentivar as vendas, além de proporcionar melhora no relacionamento entre a empresa, a equipe de vendas e os intermediários”.



Apesar do programa de treinamento e campanhas de incentivo parecerem ter o mesmo objetivo — melhorar a qualidade em sua produtividade —, as ações são diferentes, pois os treinamentos são ações diretas com os funcionários, não havendo uma bonificação direta; já na campanha de incentivo, pode haver viagens, produtos ou até mesmo dinheiro.

Outra ação é a propaganda cooperada, também conhecida como campanha de varejo, que pode ser utilizada pelo fabricante para a obtenção de apoio dos intermediários em mercados locais ou regionais, fazendo com que os consumidores finais associem seus produtos e marcas às revendas. Trazendo assim como seu objetivo, ter uma promoção mais direta e agressiva nos estabelecimentos de comércio final. Visando a linha de propaganda que Lupetti (2014) aborda, a empresa possui um conjunto de ações voltadas para a construção de um ambiente propício para a venda de produtos no ponto de venda. Essas ações incluem uma programação visual que busca facilitar e favorecer a comercialização dos produtos. É sempre importante saber escolher onde promover suas ações, pois o ambiente no qual o produto vai ser divulgado também influencia a decisão de compra.

Os eventos são ações de suma importância no qual Lupetti (2014) aborda, podendo ser eles em: as empresas têm a possibilidade de participar de diversos tipos de eventos, tais como feiras, exposições, congressos, seminários, convenções, visitas técnicas, lançamentos de produtos, megaeventos, desfiles, gincanas e campeonatos, tanto de forma independente como em parceria com intermediários. Os eventos, assim como todas as atividades de ações de comunicação, devem ser planejadas e pensadas não apenas em sua estrutura, mas também qual o conceito que ela deseja passar. Dificilmente eles aparecem isolados, sempre são englobadas com outras ações da organização.

Outras ações abordadas por Lupetti (2014), é o *marketing* de relacionamento, que engloba ações de comunicação com atividade em sites, em telefones celulares ou nos meios de comunicação, digitais ou tradicionais. Que pode ser usado como estratégia para os meios digitais e também em campanhas, e assessoria de imprensa. Toda e qualquer ação planejada pela organização requer um tipo de investimento, podendo ser alto, baixo, financeiro ou humano, mas toda e qualquer ação deve ser adequada para seu objetivo específico ou público alvo que deseja atingir.

Weber (2009, p.75) menciona que, de toda forma, os discursos de diferentes comunicações podem se misturar, se fundir e se hibridizar. Para o eleitor, leitor, consumidor ou espectador, individualmente ou em grupo, o que importa é ter acesso à informação que atenda às suas necessidades e expectativas. Além das ações adequadas, a comunicação tem um papel muito importante, de como se comunicar, a forma de como agir, para que assim a estratégia seja alcançada com sucesso.

Em resumo, a gestão estratégica da comunicação é essencial para a construção e manutenção da reputação de uma organização. A imagem transmitida aos *stakeholders* deve ser coerente com os valores e objetivos da empresa, e uma comunicação eficaz é fundamental para isso. É importante lembrar que, em caso de crise, é necessária uma resposta rápida e eficiente para minimizar os danos à reputação. Por isso, a comunicação deve ser tratada como uma prioridade nas empresas, integrando-se com as demais áreas para alcançar os melhores resultados.

## **3 CRISES**

Neste capítulo abordam-se conceitos, tipologias e motivações acerca das crises organizacionais. Sendo subdividido o assunto em perspectivas, tipos e consequências de crises, o processo de gestão de crises e também a gestão de crises no contexto digital.

### **3.1 Perspectivas sobre crise**

A crise pode estar presente em todas as áreas de uma organização. Conforme a evolução do mundo moderno, a crise foi atingindo outros pontos que antes não eram pontos de preocupação, obrigando as organizações a pensarem na multiplicidade do mundo. Conforme as crises foram atingindo pontos que antes não eram pauta, passou-se a gerar necessidade de atenção para eventuais problemas, com necessidade de resposta. Como traz Chinguvo (2012), a ausência de resposta a estes interessados, ou a não satisfação das suas expectativas, podem gerar situações desconfortáveis que podem materializar em crises.

Silva Neto (2012) aborda crises e emergências como situações inesperadas, urgentes e que requerem ação imediata, mas há distinção entre elas. O autor menciona também que a crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos, gerando grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, efeitos e consequências. Já Bueno (2009), conceitua crise como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, podendo assim comprometer sua imagem e reputação.

Uma crise pode surgir através de uma atitude mal pensada, por conta de um acidente, ou ser instalada ao longo do tempo; pode ser perceptível antes do seu ápice, ou surgir em instantes; pode ser isolada, como pode afetar seus públicos.

Segundo Forni (2019), uma crise também não é apenas um momento em determinado evento. Ela dura algum tempo: nasce, se desenvolve e termina. Há também a polêmica da previsibilidade e do controle.

As crises se caracterizam também pelo grau de exposição negativa imposto à organização. Como se trata de acontecimentos com grande potencial de

afetar a reputação, as vendas, a produtividade e até o market share, eles despertam o interesse dos stakeholders, principalmente de três segmentos, decisivos para a imagem da corporação: acionistas, mídia e empregados. Colocam a organização sob os holofotes e sob o escrutínio de um público extremamente crítico. (FORNI, p.13. 2019)

Conforme Morgan (2006), a crise é provocada pela organização e provoca, na sequência, mudanças na própria organização, forçando-a a se adequar, rever seus fluxos e aplicar transformações. Pode-se dizer que a crise não é um evento começado unicamente pelo ambiente externo, mas pode se formar no ambiente interno em algum passo falho de suas vertentes, perdendo assim o controle, e as consequências dos fatos que poderão ocorrer. Quando o ambiente interno se coloca nesse cenário, acaba sendo transferido para o externo, afetando a sua imagem e reputação. A crise pode começar a qualquer momento, pode ser previamente vista como um acontecimento de risco, para assim ser evitada, mas é importante que o acontecimento seja visto quando se torna uma crise. Como Teixeira (2019) aborda, a diferença do risco para a crise é uma linha tênue na qual se sai de um estado de alerta e se entra para um fato e um acontecimento

Segundo Silva Neto (2012), a crise é um incidente que também requer ação imediata, pois fere as normas ou a legislação. Tem o potencial de gerar impactos no ambiente externo da empresa, podendo colocar vidas e patrimônio em risco, com desdobramentos; tem vida longa e exige o envolvimento de autoridades, especialistas e gestores de crise da empresa para sua solução.

A comunicação de crise tem como um dos focos, mecanismos para lidar com prevenção e gestão da crise. Propõe mudanças na forma como a empresa irá se comunicar, visando sua reputação. Segundo Silva Neto (2012), cada crise carrega certo nível de incerteza e é isso que torna a comunicação mais complexa ou ambígua, porque é preciso se comunicar com o público sem ter ainda informações claras e seguras. Assim, a ideia é transformar o desafio da incerteza em oportunidade. Ainda conforme o autor, com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez criou nas empresas a exigência de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de resposta às crises.

Ao ser divulgada pelos veículos de comunicação, a notícia atrairá o interesse de diversos públicos, como agências governamentais, mercado de capitais, Ministério Público, ONGs, políticos, concorrentes, que se manifestarão publicamente exigindo providências, procurando culpados e

atingindo a reputação da empresa. A mídia divulga as declarações de todos esses públicos e intensifica o impacto da crise. (SILVA NETO, p.188. 2012)

Conforme Chinguvo (2012), a emergência de crises nas organizações encontra-se, deste modo, indissociavelmente ligada à evolução social, que conduziu à institucionalização das organizações na passagem da modernidade para a era atual. A mídia e os veículos de comunicação deixaram de ser o único formador de opinião pública. A internet vem tomando força principalmente com os seus públicos e o impacto pode se tornar incontrolável.

A internet se tornou um grande centro de exposição de opiniões, onde as organizações não têm controle algum sobre o que seu público pode ou não expor. Os riscos se tornam cada vez mais constantes e mais rápidos. Com a atualidade veio a tecnologia, as mídias sociais, as buscas modernas, os geradores de opiniões, a exposição constante e sem controle do que pode "viralizar" em torno de uma única opinião. Como a tecnologia amplificou essa ferramenta de exposição, mexendo na estrutura do saber, a sociedade passou ainda mais a se mobilizar para discutir os comportamentos corporativos e suas condutas de ética, e eventuais erros que venha a cometer.

### **3.2 Tipos de crise e consequências**

Segundo Forni (2019), existem diversos tipos de crises, sendo eles: direitos do consumidor, ética empresarial, meio ambiente, relações trabalhistas ou de pessoal, catástrofes naturais, segurança pública, poder público, danos patrimoniais, controle financeiro, contencioso jurídico, imagem, tecnologia, serviços públicos, pendências regulatórias, crise de gestão, ambiente político. Essas crises, segundo o autor, podem ter níveis como leves, podem ocorrer em reestruturações organizacionais, fusões, aquisições, programas de demissão voluntária, lançamento de produto que não deu certo ou atos negativos internos, que a organização consegue resolver e administrar, internamente, de modo satisfatório.

Crises são eventos que merecem mais atenção dos jornalistas e da opinião pública e demandam um pronunciamento oficial da organização. Têm escrutínio mais rigoroso da sociedade e demandam mais tempo para solução.

Dornelles (2012) aborda que existem diversos tipos de crises que as organizações podem enfrentar, e é importante que estejam preparadas para lidar

com cada uma delas de forma adequada. Entre os tipos mais comuns de crises, pode-se destacar:

1. Crises Naturais: Essas crises estão relacionadas a eventos da natureza, como enchentes, terremotos, furacões, entre outros. As organizações devem estar preparadas para enfrentarem essas situações, garantindo a segurança dos colaboradores e dos clientes, além de minimizar os impactos na operação.
2. Crises de Confronto: Nesses casos, grupos ou indivíduos mobilizam a opinião pública contra a organização, sejam por questões políticas, sociais ou ambientais. As empresas devem saber lidar com essas situações, buscando o diálogo e a transparência para minimizar os danos à imagem.
3. Crises de Malevolência: São crises causadas por atividades mal-intencionadas, como ataques terroristas, boatos, mentiras, ataques informáticos, entre outros. As empresas devem estar preparadas para lidar com essas ameaças, buscando proteger a segurança da informação e garantir a continuidade das operações.
4. Crises de Distorção de Valores e Decepção: Nesses casos, a crise é gerada por falhas na produção, distribuição ou administração dos produtos ou serviços da empresa, como defeitos de fabricação, distribuição inadequada, má administração, entre outros. As organizações devem estar preparadas para lidar com essas situações, buscando solucionar o problema e recuperar a confiança dos clientes.

Independentemente do tipo de crise, é fundamental que as organizações estejam preparadas para enfrentá-las, com planos de contingência bem estruturados e equipes de gestão de crises capacitadas para tomar decisões rápidas e efetivas.

A crise pode afetar diversos setores dentro de uma organização, estando além do seu controle. Pode provocar mudanças nela mesma, como o cultural que afeta diretamente o público interno e sua estrutura, conseqüentemente afetando também o operacional. A crise também pode ser vista como um gerador de mudança, abalando diversos setores. A crise pode ser gerada por eventos negativos, previstos ou não, que abalam o equilíbrio organizacional, forçam mudanças internas e externas e, por fim, causam danos à imagem e à reputação.

Segundo Morgan (2006) compreende o fenômeno da mudança como resultado dos atritos e tensões encontrados em relações circulares. A mudança é o fator operador de transformações, mas também um resultado de eventos à parte. A mudança é a transformação e, ao mesmo tempo, o elemento transformador.

De acordo com Morgan (2006), as organizações são fruto do desdobramento de eventos ou mudanças implícitas ou explícitas e cenário onde transformações, propositais ou não, acontecem. A mudança é um fluxo contínuo e ininterrupto e, assim, vai se adquirindo características com o tempo, a qual a organização não se tem controle. Ao longo desse processo, vai se moldando a imagem da organização, podendo haver características que sejam agradáveis ou não.

As crises têm diversas consequências. Segundo Forni (2019), as crises afetam os empregados pela relação direta com o emprego, o futuro e as expectativas de vida. Uma crise agravada pode afetar diretamente o clima dentro da organização; o estímulo dos funcionários também depende de como a empresa resolve seus problemas tanto os internos como os externos.

A primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. A mídia não apenas gosta, como tem a obrigação de cobrir esse tipo de acontecimento. Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa. Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão. Muito provavelmente, não vai ser favorável aos envolvidos na crise. (FORNI, p.47. 2019)

Muitas organizações tendem a encarar as crises como eventos fortuitos e lamentáveis, que fazem parte da vida empresarial, mas que não devem afetar o desempenho do negócio. No entanto, essa abordagem pode ser perigosa, pois as crises têm o potencial de afetar não apenas os resultados financeiros, mas também a imagem e a reputação da empresa, bem como a satisfação dos clientes e colaboradores. Além disso, a gestão de riscos muitas vezes é associada somente ao âmbito financeiro, o que é um equívoco. As organizações devem estar atentas a uma ampla gama de riscos, que incluem questões de conformidade, responsabilidade social e ambiental, entre outras. Ignorar esses riscos pode levar a consequências graves, como multas, processos judiciais, perda de confiança dos clientes e até mesmo danos irreparáveis à imagem da empresa (FORNI, 2019).

Nesse sentido, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa para a gestão de riscos e crises, que envolva a identificação antecipada de

potenciais ameaças e a implementação de medidas preventivas para minimizar o impacto desses eventos. Essa abordagem deve considerar uma ampla gama de riscos, incluindo aqueles relacionados à reputação da empresa, à segurança de dados e à responsabilidade social e ambiental. Portanto, é importante que as organizações entendam que a gestão de riscos e crises é uma parte essencial da gestão empresarial, que deve ser abordada de forma holística e integrada às atividades cotidianas da empresa. A adoção de uma abordagem proativa pode ajudar as organizações a mitigar o impacto das crises e a proteger a imagem e a reputação do negócio (FORNI, 2019).

### **3.3 O processo de gestão de crise**

O processo de gestão de crise é importante para prevenir uma futura crise, ou até mesmo gerenciar uma crise que esteja ocorrendo na organização, para assim reduzir danos. Um dos métodos da gestão de crise é a prevenção, que é preparar a organização da melhor forma, para qualquer eventualidade que possa ocorrer. Para lidar com o processo de gestão de crise, segundo Forni (2019):

Consideramos como fatores básicos: um plano de crise simples e flexível; uma liderança forte e decisiva; um porta-voz preparado, com mensagens-chave prontas; a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos stakeholders, sobretudo os envolvidos na crise; o timing da resposta, que, no mundo das redes sociais, precisa ser rápida e esclarecedora; por fim, o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia (FORNI, p.97. 2019)

Como Forni (2019) aborda as organizações, como as pessoas, ou até mesmo outros fatores que envolvam a organização, será notícia sempre que uma crise grave as atingir, dependendo dos componentes dessa crise: vítimas, tragédia, prejuízos, desemprego, desabastecimento, indenizações, lobby político, tráfico de influência, uso irregular do dinheiro público. Portanto, a organização precisa estar atenta ao mundo que ela está inserida; a internet é onde seu público está muitas vezes inserido, e podendo ser ali a origem de uma crise, ou se propagar nela. Para isso, é importante que tenha em vista o Processo de Gestão de Crise, conforme a figura 1.



**Figura 1.** Processos de gestão de crise

Fonte: Forni (2019, p.97)

Para gerenciar uma crise de forma eficaz, é essencial que a organização tenha um líder forte e uma equipe dedicada, com funções e responsabilidades claramente definidas. É importante que essa equipe seja treinada e preparada para agir rapidamente em situações de crise, seguindo o plano previamente elaborado. Outro elemento crucial para gerir uma crise é a comunicação. É importante que a organização tenha um plano de comunicação bem definido, com diferentes estratégias para se comunicar com seus públicos, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e mídia. A comunicação deve ser transparente, objetiva e coerente, transmitindo informações precisas e atualizadas sobre a situação da crise, as ações tomadas pela organização e as medidas que serão adotadas para solucionar o problema. Além disso, é importante que a organização avalie regularmente a eficácia do plano de gestão de crise e faça ajustes conforme necessário. Isso significa que a organização deve monitorar constantemente a situação, avaliar os resultados das ações tomadas e identificar pontos de melhoria para aprimorar o plano e torná-lo mais efetivo (FORNI, 2019).

Um dos passos mais importantes para uma prevenção de crise é ter constante vigilância, não só no setor comunicacional, mas administrativo também,

que pode eventualmente gerar uma crise para a organização. Como aborda Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), a gestão da crise tornou-se uma parte importante da administração estratégica. Para assegurar a estabilidade da empresa, é preciso que os setores estejam alinhados com as estratégias que a empresa deseja seguir como plano de prevenção ou até mesmo sob uma gestão de crise que esteja ocorrendo.

Alguns pontos podem ser abordados para que a organização entre em alinhamento com as necessidades do seu plano de crise. Forni (2019) aborda o alinhamento da organização com um roteiro que pode ser seguido, elaborando algumas etapas como: índice, documentação, centro de operações de emergência, gabinete de crise, responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise, no caso de um evento grave, cenários de crise, desenvolver um manual de gerenciamento de crises, auditoria de vulnerabilidade, entre outros pontos que podem ser levados em consideração dependendo do cenário em que a organização se encontra.

A importância de ter um plano de crise é que, caso não consiga identificar uma possível ameaça e ocorra uma crise de fato, a organização consegue se preparar para o cenário que vai se encontrar. Como elaborou Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), é fundamental identificar os sinais de ameaças à organização com antecedência, caso contrário, a gestão de crises pode enfrentar um grande desafio em relação à sobrevivência da empresa em situações dramáticas. Essas situações muitas vezes possuem consequências imprevisíveis, especialmente quando há escassez de tempo, alternativas e recursos para a solução.

Identificar o risco é um dos primeiros passos ao enfrentá-lo e, para isso, é fundamental que o líder ou gestor esteja preparado, Forni (2019) menciona que alguns analistas econômicos concordam que a falta de liderança atualizada contribui para a dificuldade em encontrar uma solução rápida e convincente para a crise.

Ou seja, a liderança tem a necessidade de estar focada em todos os sinais que o mercado ou o seu público esteja passando para organização. Normalmente as organizações não buscam treinar seus líderes para lidar com uma gestão de crise, o que agrava muitas falhas na gestão de risco e provoca erros na hora da avaliação, gerando momentos de instabilidade ou falta de liderança; todos são pecados imperdoáveis nas crises.

O comando ou cargo de liderança de uma organização é um dos processos da organização, que fica à frente da gestão de crise. Porém, não necessariamente a liderança irá saber lidar com os futuros problemas agravados em frente a uma crise. Assim, entra um ponto importante dentro do processo da gestão, que é quem irá comandar a crise, ou elaborar uma prevenção para eventuais futuros problemas que a organização irá enfrentar. Como Forni (2019) ressalta a importância para uma boa execução da liderança frente a uma crise, não pode haver o isolamento dos executivos da realidade diária das organizações. Alguns nem sequer conhecem todas as instalações da companhia.

Assim, como aborda Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), a importância da liderança no gerenciamento de crises é que os líderes são necessários para prover apoio emocional, confiança e oferecer novas direções à empresa. Nos cargos de importância em muitas organizações, existe um afastamento dos demais setores, diminuindo o conhecimento de cada processo que ocorre dentro do sistema como um todo. Por haver esse afastamento, surgem diversos conselhos para o futuro da empresa, ou para os próximos passos. Forni (2019) menciona que durante as crises, é recomendável que os executivos sejam seletivos quanto aos interlocutores com quem se cercam. Isso porque, muitas vezes, surgem conselheiros que não colaboraram com a organização em momentos de tranquilidade. Assim, o líder deve elaborar melhor com quem irá partilhar as futuras decisões, e com quem deve ser parte da organização deste setor.

Para ajudar na gestão das crises, devem-se utilizar equipes pequenas, não mais que dez pessoas com competências variadas, mas abrangentes, na organização. O líder deve ter um grupo de absoluta confiança. Nas crises, ouvir mais de uma opinião e não se deixar levar por reações emocionais, desprovidas de bom-senso. Ouvir pessoas que conhecem profundamente a corporação. (FORNI, P.115, 2019)

A importância de lidar com e com quem irá compartilhar os problemas com as crises se dá por diversos fatores, pois além de ser um sistema delicado e que necessita de conhecimento na área, gera insegurança no futuro. Como aborda Salvador e Ikeda (2018), momentos sobre as decisões e mudanças para o futuro da organização geram desconforto em muitos líderes. Lidar com a exposição e medo de errar, objetivos particulares ocultos, aversão a riscos, visão de falta de recursos e problemas com responsabilização incorreta são importantes barreiras para a adoção da mudança.

Quando a liderança da organização não se sente pronta para lidar com as tomadas de decisões, é importante que haja especialistas na área o mais rápido possível. Salvador e Ikeda (2018) elaboram que a iminência de uma crise de marca deveria criar o senso de urgência necessário para levar os gestores a trabalhar de forma preventiva, na tentativa de minimizar sua incidência. Pois, é primordial que para o processo de gestão da crise, não deixe ela se agravar com o tempo, pois a identificação sozinha não basta, ela deve ser levada em consideração que deve haver ações após a sua percepção, e entender assim a dimensão do caso.

Durante a crise, a pressão pela tomada da decisão certa em tempo hábil exige a rápida mobilização da organização. Capacidade de enxergar o todo e definir a situação-problema, habilidade para definir uma visão para a situação/problema, habilidade na formação do time da mudança, comprometimento, integridade, resiliência e habilidade de comunicação são algumas das competências e habilidades encontradas nos líderes que obtêm sucesso em momentos de mudança. (SALVADOR; IKEDA, p.79. 2018)

Com a identificação da crise, uma das ações dentro do processo de gerir a crise é ter um comitê de crise. Como Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) trazem, se a crise afetar a reputação da empresa, aconselha-se a formação de uma equipe profissional específica, que tenha o devido conhecimento para planejar e desenvolver uma estratégia de comunicação que forneça informações confiáveis a todos os públicos. O ideal é que a organização já tenha um comitê de crise pré-estabelecido para evitar a necessidade de criar um às pressas. Dessa forma, a equipe já sabe como agir caso ocorra uma crise. No entanto, nem sempre isso é possível, e é importante destacar que é possível estabelecer um comitê de crise após o início da crise. O primeiro passo é que a organização saiba da importância de existir um comitê para gerir a crise. Forni (2019) elabora: o comitê dá o norte para a empresa naquele momento, tendo o poder de decidir a maioria das ações, dependendo da delegação atribuída pela diretoria.

Com a velocidade que as informações se propagam, por conta da evolução da internet, da forma de se comunicar, e em como todos estão observando a todo tempo. O comitê é para que a organização consiga responder rapidamente e de forma assertiva o mais rápido possível para o seu público. Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) explicam que agir de maneira desordenada na primeira hora costuma definir o fracasso dos esforços empreendidos nos momentos seguintes. A exposição caminha junto com a crise, então não bastando apenas saber lidar com

os fatos internos ou financeiros que a crise pode agravar, tem a necessidade de lidar com a velocidade da exposição, com as notícias e, dependendo do tamanho da crise, com a imprensa falando sobre.

### **3.4 Gestão de crises e contexto digital**

A necessidade de uma boa estratégia de comunicação para gerir uma crise, vai muito além do que apenas organizar um comitê. Todos os pontos que envolvem a organização são importantes em cada ação que irá realizar. Com a vinda da tecnologia, a Internet e as mídias sociais ganharam um maior espaço na gestão estratégica da comunicação. A Internet se tornou um local de grandes opiniões, não só da imprensa e dos principais veículos de notícia, mas também onde o público pode expressar sua opinião para o mundo, incluindo as organizações.

A Internet se tornou um espaço de comunicação onde as pessoas buscam interagir, onde as organizações se comunicam com os seus públicos. As mídias sociais estão entre esses espaços de interação, onde o alcance pode ser até mesmo global. Isso faz com que as organizações sofram uma pressão pública para manter suas promessas, valores, segmentos sociais.

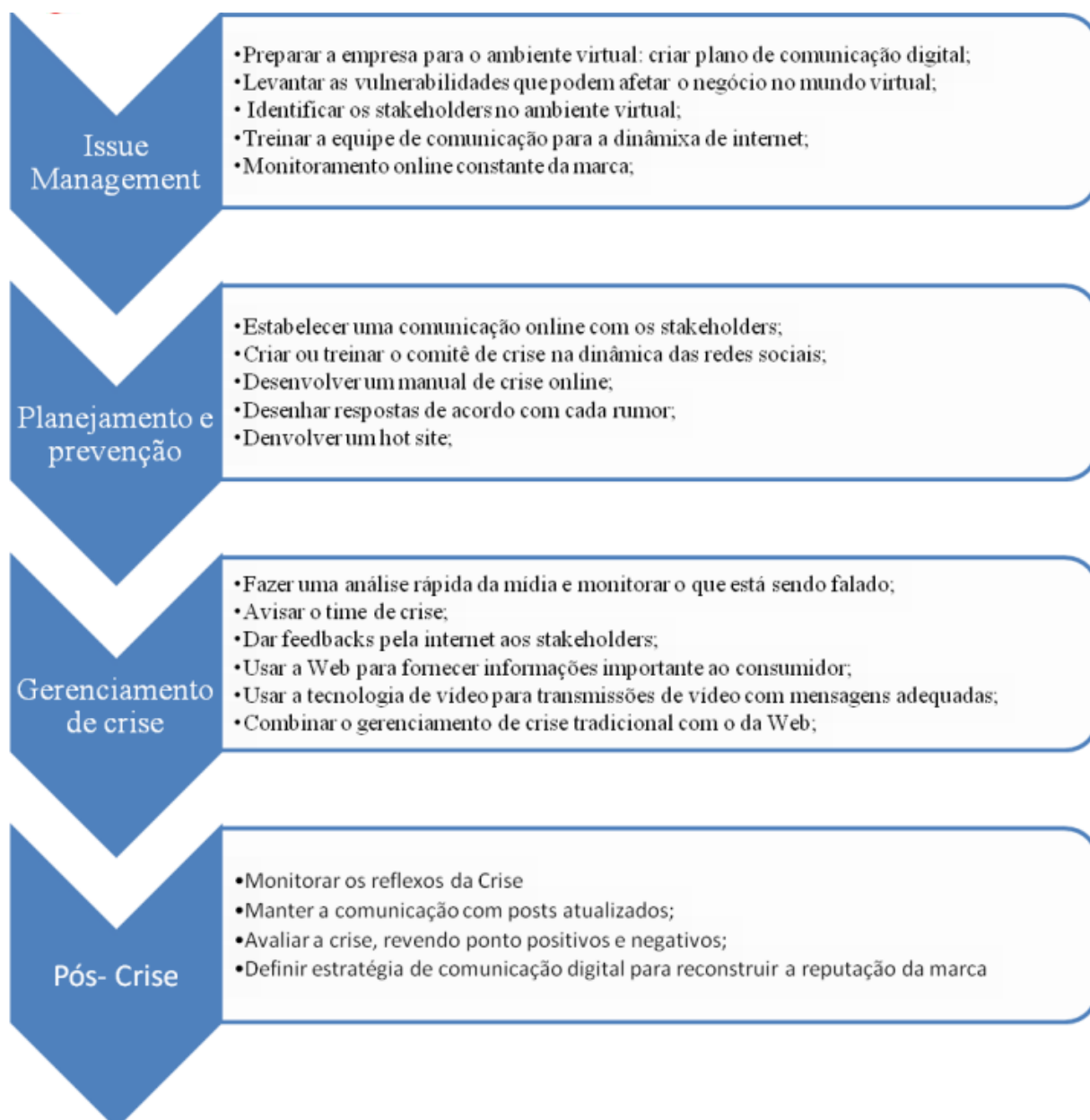
As mídias sociais têm exigido novas posturas das organizações, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias adequadas de comunicação para dar conta do relacionamento com seus públicos de interesse (stakeholders), com impacto significativo nos negócios e nos seus principais ativos intangíveis (imagem, reputação, credibilidade, marcas etc.).(BUENO, p.123, 2015)

Através das mídias sociais, as organizações podem ter uma extensão da realidade e compreender o que seu público pensa sem precisar interagir pessoalmente. Essas ferramentas, incluindo a internet e outros meios de comunicação, podem servir como um termômetro para conduzir melhor as ações e gerenciar a imagem pública da organização. As mídias sociais permitem que as vozes dos diversos públicos sejam ouvidas de forma mais íntima e direta. Como aborda Sousa (2019) nesse ciberespaço, organizações, ou seja, as pessoas estão em exposição para os mais diferentes públicos, pensamentos e ideologias. Sendo assim, divergências de opiniões, crenças e culturas estão mais propícias a acontecer.

A tecnologia trouxe grandes avanços para o mundo, e principalmente para a comunicação. As vantagens foram inúmeras, a forma de se comunicar tanto para uso pessoal, como para as organizações, são exploradas de todas as formas. Porém, as organizações precisaram se adaptar, tanto para a evolução que ajudou a acarretar novas possibilidades, quanto para a grande exposição e inseguranças que poderiam gerar. Como Teixeira (2011) traz, também pode-se afirmar que vieram ameaças e incertezas, cujas consequências são difíceis de prever. As mídias sociais, principalmente, trouxeram um mundo de possibilidades que antes não eram pensadas, na perspectiva de impactos.

O Quadro 1 apresenta um modelo de gestão de crises online em quatro etapas, desenvolvido por Teixeira (2011). Na primeira etapa, é preciso analisar o tamanho da organização e sua cultura no ambiente virtual, criando um plano para o website, implementando uma comunicação online eficiente, monitorando a marca e identificando vulnerabilidades. Na segunda etapa, é fundamental criar um comitê de crise, desenvolver ações virtuais, identificar influenciadores e líderes de opinião na internet e realizar treinamentos de simulação de crise. Na terceira etapa, a análise da mídia e cobertura online dos fatos deve ser rápida, identificando o tipo de crise e estabelecendo comunicação com o público de forma transparente e honesta. Por fim, na quarta etapa, é importante monitorar os reflexos da crise, manter a comunicação atualizada, avaliar a crise e definir estratégias para reconstruir a reputação da marca, bem como agradecer aos *stakeholders* que apoiaram a empresa nos momentos difíceis.

**Quadro 1.** Gestão e gerenciamento de crise na internet divididos em quatro etapas.



Fonte: Teixeira (2011, p. 9)

Nesse contexto, o modelo de gestão e gerenciamento de crises online em quatro etapas proposto por Teixeira (2011) se torna uma ferramenta importante para as organizações lidarem com as possíveis crises nas mídias sociais. É preciso que as empresas estejam preparadas para estabelecerem relacionamentos em ambientes que se caracterizam pela pluralidade de vozes e sobre os quais elas não têm controle, como apontado por Bueno (2015). Por isso, o alinhamento do discurso

com as ações se torna crucial, uma vez que a exposição é um elemento importante no processo de uma crise nas mídias sociais.

Por isso, crises podem eclodir mais facilmente e ganhar repercussão maior do que ocorreria nos meios tradicionais. Já que, nestes, há maior filtro nas informações a serem veiculadas pelos canais de comunicação e a manifestação de opiniões é mais restrita. Contudo, essa superexposição tanto pode gerar benefícios, como também, consequências negativas. (SOUSA, p.2.2019)

As ações de comunicação estratégica são um grande aliado da superexposição, assim, faz com que as organizações prestem mais atenção a esses espaços. Souza (2019) aborda que o maior erro das organizações é pensar que são inabaláveis, não se pode mencionar gestão de crise sem nos preocuparmos com a realidade do ciberespaço no qual estamos inseridos. A realidade vem se modificando com o avanço da tecnologia, ou seja, pensar na forma que vai agir com seu público, não é mais a mesma realidade que nas décadas passadas.

Ao entrar nas mídias sociais, as organizações enfrentam um desafio estratégico, pois, como aponta Bueno (2015), o principal objetivo é alcançar maior visibilidade institucional ou mercadológica, promover seus produtos e marcas, avaliar a posição de seus concorrentes junto à mídia e profissionais do setor, ou construir uma imagem positiva baseada na qualidade de seus produtos, nível de inovação, excelência em atendimento, compromisso social, entre outros fatores. Nesse sentido, as organizações devem abordar seu público de forma estratégica, alinhando seu discurso e ações de acordo com o que desejam transmitir.

A fim de alinhar as estratégias de comunicação, é necessário considerar a presença da organização e a abrangência das mídias sociais, tais como Twitter, Facebook, Instagram, entre outras. É fundamental compreender onde o público está mais engajado com a marca, onde ocorrem as principais interações, para que haja um maior controle sobre o que está sendo divulgado. Desse modo, as estratégias de comunicação devem estar integradas com os objetivos e as ações da organização.

Enfim, os objetivos definem ações que, em seu conjunto, constituem estratégias de comunicação. Se as estratégias foram planejadas adequadamente e tiveram um nível ideal de refinamento, não se limitaram a intenções (como incrementar a presença na mídia), mas se reportarão a metas a serem alcançadas. Assim, uma estratégia mais refinada, nesse caso, poderia perseguir um aumento de 20% de presença na imprensa, em particular em determinados espaços (veículos, editoriais, colunas, blogs etc.) e associada a determinados temas, pautas ou assuntos “estrategicamente” definidos. (BUENO, p.126.2015)



Ações são essenciais para que as organizações possam ter um planejamento prévio em relação a uma crise, e isso não é diferente para as mídias sociais, conforme afirmado por Sousa (2019). Quando uma crise ocorre, é fundamental ter um plano de ação prévio para reagir de maneira prática e direta, pois não há tempo hábil para desenvolver um plano durante a crise. Especialmente nas mídias sociais, tudo acontece muito rapidamente, e o público tem acesso às informações em questão de segundos, o que faz com que a crise se espalhe rapidamente. Se a organização demora para responder à crise, torna-se mais difícil lidar com ela. Conforme a autora, quando uma organização enfrenta uma crise, sua imagem pode ser negativamente comprometida perante seus públicos estratégicos devido a informações contrárias, críticas e distorções. Portanto, é necessária uma atuação imediata que inclua ações de comunicação pré-estabelecidas.

A crise nas mídias sociais pode se propagar de várias formas, sendo pela exposição de alguma ação errada da organização, com seu público, opiniões contrárias ao que pregam, exposição de ações como preconceituosas, desvios de verbas, entre milhares de erros que a organização pode vir a cometer e ser expostas nas mídias. O usuário pode criar, compartilhar e disseminar qualquer conteúdo que desejar sobre a organização; a tecnologia proporciona essa autonomia sobre qualquer assunto que o público desejar. Como Teixeira (2011) relata, a internet se configura como uma grande arena onde é possível debater assuntos de interesse e repercussão mundial. Tais discussões online podem acontecer de maneira síncrona ou assíncrona, em um período longo de tempo.

A possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital trazem uma consequência nítida a ser repensada nas organizações privadas, públicas ou não-governamentais: a internet se tornou um palco público para os espetáculos das crises. As repercussões negativas podem nascer do próprio ambiente online, que passa a ser um reservatório de riscos, como também vir do meio externo e ter efeitos multiplicadores na rede mundial.(TEIXEIRA, 2011, p.4)

A gestão das mídias sociais, para as organizações, se tornou uma realidade da atualidade. Não se pode simplesmente ignorar o seu impacto no mundo da atualidade e da tecnologia. Com a grande propagação das informações, e as inúmeras possibilidades que isso proporciona, as organizações precisam aprender a posicionar suas marcas. Quando a organização consegue se instalar dentro das mídias sociais, possuir um contato com seu público de forma orgânica e alinhada

com os seus discursos, elaborando previamente suas estratégias de comunicação, os riscos para lidar com uma possível crise online diminuem, e tranquilizam a organização.

## 4. Estudo de Caso

Neste capítulo são abordados a metodologia utilizada nesta pesquisa e o caso da crise da *holding* Americas SA, com foco na rede social Twitter. Por meio da análise do caso, pretende-se atender aos objetivos geral e específicos propostos para o estudo.

### 4.1 Metodologia

Este estudo tem caráter exploratório e utilizou os métodos: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. De acordo com Triviños (2011), a pesquisa exploratória é caracterizada por uma maior flexibilidade, adaptabilidade e interação com o ambiente, uma vez que seu propósito é a familiarização com um problema ou com a descoberta de ideias e hipóteses para pesquisa futura. Por sua vez, Gil (2010) destaca que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral, aproximada e flexível de um determinado problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses.

De acordo com Demo (1995), a pesquisa bibliográfica se fundamenta na obtenção de informações presentes em documentos escritos e acessíveis ao público em geral. Essa técnica busca coletar conhecimentos pré-existentes, compará-los, analisá-los e, com base nessa análise, chegar a conclusões relevantes para a pesquisa em questão. Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica consiste em uma revisão abrangente dos principais trabalhos já realizados, que são considerados importantes por fornecer informações atualizadas e relevantes sobre o tema em questão. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida pela autora no período de dezembro de 2022 a fevereiro de 2023. Como principais materiais foram utilizados livros e artigos científicos.

Conforme Gil (2010), um estudo de caso é uma abordagem empírica que busca examinar detalhadamente um fenômeno em seu contexto, utilizando múltiplas fontes de evidência. Nesse sentido, este estudo de caso tem como objeto a empresa Americanas SA, mais precisamente a crise financeira anunciada em 11 de janeiro de 2023, a qual teve grande impacto em seu desempenho no mercado. Para a realização do objetivo geral deste estudo de: “analisar o tratamento dado pela empresa Americanas no gerenciamento da crise de 2023, sob a perspectiva da

comunicação na rede social Twitter”. Optou-se por concentrar a análise na rede social Twitter e no comportamento da empresa nessa plataforma. Para tanto, foram analisados diversos materiais, como reportagens, entrevistas, comunicados e outros materiais publicados até 10 de março de 2023.

Para orientar a análise, foram definidas três categorias principais: 1) tipo de crise e suas características; 2) processo de gestão da crise; e 3) comportamento da comunicação da crise no ambiente digital do Twitter. Essas categorias foram escolhidas para permitir uma análise mais aprofundada e sistemática da crise, do seu gerenciamento e da comunicação adotada pela empresa nas mídias sociais, especificamente no Twitter. A seleção desse material se deu, conforme a repercussão, sem um critério prévio do conteúdo, apenas analisando o que estava sendo público, por conta de ser um caso recente, e ter pouco conteúdo disponível.

É possível observar o comportamento da empresa Americanas SA e dos usuários em relação à única postagem oficial da empresa na rede social Twitter, realizada em 13 de janeiro de 2023. Essa postagem é objeto de análise do estudo de caso, pois permite avaliar a efetividade da comunicação adotada pela empresa em meio à crise financeira que enfrentou. Além disso, a análise dessa postagem pode revelar como a empresa buscou se posicionar diante da crise e quais estratégias utilizou para minimizar seus efeitos.

## **4.2 As Americanas**

Fundada em 1929 em Niterói, Rio de Janeiro, por John Lee, Glen Matson, James Marshall, Batson Borger, quem eram empresários americanos e um austríaco, liderado por Max Landesmann, as Lojas Americanas se tornaram uma das principais redes varejistas do Brasil, contando atualmente com mais de 1.700 estabelecimentos. Em 2021, a companhia se fundiu com a B2W Digital S.A., empresa de comércio eletrônico que já operava diversas plataformas, como o site Americanas.com, para dar origem ao conglomerado Americanas S.A., que abrange tanto o comércio físico quanto o virtual (AMERICANAS, 2023a). Em seu blog oficial no *marketplace* onde conta sua história, publicada em 2021, a empresa conta que a loja buscava atender um público com renda estável, por isso contava com preços

mais baixos e até um slogan que dizia “*Nada além de 2 mil réis*”. (AMERICANAS MARKETPLACE., 2021).

Segundo seu blog oficial sobre sua história, a organização foi se adaptando às novas tendências do varejo, até que, em novembro de 1999, começou a vender seus produtos na internet através do site Americanas.com. A holding também concentra as operações de lojas como Submarino, Shoptime, Sou Barato e Ame Digital, além da plataforma de logística Let's e da Mais Aqui, que oferece crédito, seguros, cartões de conteúdos, serviços e venda assistida. Em 2022, a Americanas Entrega foi fundada para oferecer soluções aos comerciantes que atuam nos *marketplaces* da companhia (AMERICANAS, 2023a).

A organização passou a operar suas vendas de forma online, e se adaptaram aos dois modelos de lojas físicas. O site foi estabelecido no mercado junto com a marca em um novo ambiente e gerou um meio de interação com os consumidores que, a partir daquele momento, podiam comprar produtos e serviços das Lojas Americanas via internet. As Americanas afirmam em seu blog no *marketplace* (2021) que “Porém, apesar de o nome do site fazer uma associação direta às lojas físicas, a Americanas.com possuía uma operação completamente separada, sendo subsidiária das Lojas Americanas”.

O lançamento do site oficial das Americanas foi no dia 15 de novembro de 1999. A organização optou por fazer uma fase experimental apenas na cidade de Curitiba. O objetivo era entender como iria ser a rotina do negócio online e como iria funcionar os procedimentos operacionais, assim testando os ajustes necessários que poderiam limitar o uso de forma nacional, ajudando a elaborar a estratégia que atingisse os consumidores de forma eficaz. Em fevereiro de 2000 teve oficialmente o lançamento do site para todo o Brasil, o site contou com os produtos vendidos nas lojas físicas.

No blog do Marketplace da Americanas Marketplace. (2021), a organização afirma que ao final do ano de lançamento, a empresa já contava com 175 mil clientes e era considerada a operadora de comércio eletrônico mais completa do país, com muita variedade e um dos melhores sistemas de entrega. Além disso, ela já somava reconhecimentos como: Melhor Site de comércio eletrônico no Brasil (Associação de Mídia Interativa — Prêmio Golden Mouse 2000); Melhor Site de

comércio eletrônico no Brasil (eBit — Gold Medal 2000); Melhor Loja Online no Brasil 2000 (InfoExame — Melhor Site no Brasil 2000).

A organização relata em seu blog, Americanas Marketplace. (2021), que teve alguns marcos históricos em seu site ao decorrer dos anos, sendo eles: 2002 suas vendas da Americanas.com já estavam em 8,7% da venda total da organização. 2003, o site se tornou referência em vendas online e já contava com uma base aproximada de 1 milhão de visitantes únicos, o equivalente a 50% do total dos brasileiros que compravam pela Internet. Em 2004, teve 3 milhões de acessos mensais, cerca de 110 mil itens oferecidos; o site da Americanas.com se tornou oficialmente o maior portal de *e-commerce* do país. Em 2005, as Americanas tiveram a aquisição do Shoptime e adicionou ao negócio dois novos canais de vendas, adicionando TV e catálogo. Além disso, nesse mesmo ano, a Americanas.com foi eleita, pelo quinto ano consecutivo, o melhor site de comércio eletrônico pela votação do público no Prêmio Ibest e se consolidou como o maior portal em volume de vendas e destino de compras da América Latina. E em 2006 teve a criação da B2W que seria a Companhia Global do Varejo.

Já em 2016, a organização lançou seu primeiro site de vendas corporativas, que seria uma parceria com as empresas locais. O site oficial da Americanas Empresas foi ao ar apenas em 2019. Foi desenvolvido para a venda de pessoas jurídicas, focado para o público corporativo. Americanas Marketplace. (2021) SA apresenta alguns marcos para a empresa de forma cronológica, de como aconteceu o desenvolvimento da organização, e suas aquisições, sendo elas:

- 1999- Criação da Americanas.com e Submarino
- 2005- Submarino abre capital (IPO), aquisição do Shoptime e do ingresso.com
- 2006- Criação do submarino Finance e Viagens, oferta adicional de ações após IPO do submarino, realiza fusão da Americanas.com e Submarino resultando na criação da B2W
- 2007- Incorporação da B2W com o Shoptime, aquisição do direito de uso da marca BLOCKBUSTER na internet e expansão da operação de viagens as 3 marcas com a criação da B2W Viagens
- 2008- Inauguração do novo Centro de Distribuição da B2W
- 2009- Expansão internacional da Igresso.com para o México

- 2010- Expansão do ingresso.com para a Argentina e Chile
- 2011- Aumento do capital no valor de 1 bilhão de reais, lançamento do site SouBarato, e inauguração do Centro de distribuição da B2W em Recife
- 2012- Anúncio do plano de investimento de 1 bilhão de reais para os próximos 3 anos e inauguração de novas CDs (RJ, SP, MG e PE)
- 2013- Aquisição da click rodo e da Uniconsult, lançamento da categoria de Moda, aquisição da Tarkena e dá Ideais, lançamento do Marketplace
- 2014- Aumento de capital de R\$ 2,38 bilhões, lançamento da plataforma de [B]Seller, aquisição da transportadora direct, inauguração de 4 novos CDs e expansão de 1 CD, lançamento da digital Finance
- 2015- Lançamento da B2W Fulfilment, aquisição da e-smart e Sieve Group, alienação da B2W Viagens, inauguração de 2 novos CDs, lançamento do cartão SouBarato, alienação de ingresso.com e lançamento da Submarino Prime
- 2016- Aquisição da Boo Labs, start-up de inteligência artificial, aprovação do aumento de capital de R\$ 823 Milhões, lançamento do B2W Ads e acordo operacional com a vialog
- 2017- Aumento do capital de R\$1,2 Bilhões, abertura do canal Shoptime para Marketplace e lançamento do Marketplace no B2W Empresas, Americanas Prime e C2C.
- 2018- Lançamento AME Digital, inclusão das ações BTOW3 no Ibovespa, lançamento do programa Crédito Seller, AME passa a ser aceita em todos os sites da B2W, início da aceitação da Ame em lojas das Lojas Americanas.
- 2019- Lançamento Americanas Mundo e App crowdshipping VOE, definição da estrutura societária da AME, anúncio do aumento de capital de R\$ 2,5 Bilhões, AME anuncia parcerias com a Linx, Mastercard e VTEX, realização do investidor day.19, AME anuncia parcerias com Stone, Cielo, e Banco do Brasil.
- 2020- B2W ganha a certificação “Great Place to Work 2020”, aquisição do Supermercado Now, AME e B2W anuncia parceria com a BR

Distribuidora, parceria entre Supermercado Now e Grupo Big, lançamento Americanas Mais e conclusão do aumento de Capital, Emissão de Bonds: USD 500MM

- 2021- Aquisição da Ship e Nexoos, combinação operacional da B2W e Lojas Americanas, resultando na criação da Americanas SA.

Além dos marcos de negócio da organização, as Americanas, em 2012, decidiram fundir todas as operações em um único site, que seria a plataforma oficial Americanas.com. Isso foi feito para atrelar todas as oportunidades que a empresa oferece. Além do site oficial da companhia Americanas e suas empresas, também existe o site Americanas Marketplace que é destinado para os lojistas que desejam realizar a venda de seus produtos, pelo site oficial, como ilustra a figura 2 a seguir.

**Figura 2.** Americanas Marketplace



Fonte: Americanas Marketplace. (2021)

A organização está presente também nas mídias sociais, como Facebook, Twitter, Instagram e TikTok. Em todas as mídias sociais a organização atua de forma ativa, realizando postagens diariamente, e interagindo com seus consumidores finais.

Em janeiro de 2023, as Americanas revelaram um rombo contábil de R\$20 bilhões, levando a um pedido de recuperação judicial. O escândalo gerou suspeitas sobre a gestão da companhia e seus acionistas majoritários, Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira (WIZIACK, 2023). O assunto é abordado a seguir.



### 4.3 A crise de 2023: tipo e características

Segundo Kercher (2023), o ano de 2023 foi marcante para as Americanas, devido a vários fatores que abalaram a organização e o mercado financeiro. No ano anterior, em 2022, houve a votação para uma nova presidência da empresa, mas a posse só ocorreu no ano seguinte. Com o início do ano, a organização enfrentaria diversos eventos, incluindo a chegada de um novo presidente e novos balanços econômicos. É importante destacar que as Americanas possuem vários acionistas e é listada na bolsa de valores, o que significa que qualquer evento drástico afetaria não apenas a organização, mas também todas as camadas citadas.

A crise iniciou-se no dia 11 de janeiro de 2023, quando a organização anunciou ao mercado que estaria com uma dívida de R\$43 bilhões, e que este problema vem ocorrendo a alguns anos, sem dinheiro em saldo e sem devedores o suficiente para realizar o pagamento da mesma. O caso não ficou restrito apenas à organização e, após ter anunciado que não tinha saldo suficiente para pagar suas dívidas, virou caso de Recuperação Judicial, levantando suspeitas de que possa ter ocorrido fraude no caso. A organização conseguiu na justiça que fosse impedido por 30 dias a cobrança antecipada de suas dívidas (KERCHER, 2023).

De acordo com Tooge (2023), o problema enfrentado pelas Americanas está relacionado à operação comum entre os varejistas, conhecida como "risco sacado". Essa operação consiste em pegar dinheiro emprestado com o banco para comprar com fornecedores, e em seguida pagar ao banco com juros. No entanto, Kercher (2023) menciona também que o balanço financeiro da empresa não foi informado corretamente sobre essa operação, distorcendo os resultados dos últimos anos e apresentando despesas e endividamentos com valores menores do que estavam de fato, assim como lucro e patrimônio líquido inflados. Esse problema afetou diretamente o patrimônio da empresa, que pode ser insuficiente para pagar suas dívidas, exigindo uma injeção de capital para liquidar suas dívidas.

Com toda a crise financeira, após os dias seguintes ao anúncio, o presidente que havia tomado posse a poucos dias renunciou ao cargo, e as ações das Americanas sofreram as consequências esperadas para o cenário; ocorrendo assim a queda, com a bolsa de valores e suas ações em baixa, provocando prejuízo

generalizado (TOOGE, 2023). A organização possui mais de 130 mil CPFs na sua base de acionistas, sendo esse o principal público interno prejudicado pela crise. O motivo para a organização ter tantos acionistas, era devido ao interesse e expectativa de mercado de valorização, principalmente com a onda do comércio eletrônico (KERCHER, 2023).

Barifouse (2023) menciona que a crise foi além do endividamento no mercado. O Instituto Brasileiro de Cidadania, processou as Americanas, buscando ajudar todos os lesados. Exigindo que ela indenize todos os seus acionistas, alegando que eles investem com base nas informações, e que as informações anteriores sobre seus balanços eram falsas, sendo induzidos a superestimar o valor das ações. A PwC, empresa de auditoria que aprova os balanços lançados pelas Americanas, também foi envolvida, e não quis comentar sobre o caso. Assim, a Comissão de Valores Mobiliários, que regula e fiscaliza o mercado de ações, abriu processos administrativos contra a PwC para investigar o caso Americanas (FREITAS, 2023).

Oliveira (2023) menciona que os bilionários, Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto Sicupira, que já comandaram a organização, foram os principais acionistas mais prejudicados financeiramente com a crise das Americanas. Conforme citado por Freitas (2023), eles são donos de 30,13% da empresa e já perderam mais de R\$2,73 bilhões com a queda das ações. Além dos acionistas, os bancos que emprestaram dinheiro para a empresa também podem sair prejudicados. Foram oito bancos envolvidos, totalizando R\$18,7 bilhões em dívidas. O BTG Pactual, um dos bancos, chegou a recorrer à Justiça para tentar reverter a decisão que impedia a cobrança das dívidas.

A crise afetou o mercado financeiro das Americanas, diversos públicos internos da organização. Abalou o setor financeiro de uma forma imensurável. Porém, a crise não se restringiu apenas ao mundo das finanças. Os acontecimentos dos balanços financeiros chegaram no público externo. Como virou notícia em todo o país, os consumidores passaram a analisar e até mesmo ficarem inseguros em realizar futuras compras, e se elas seriam entregues (OLIVEIRA, 2023).

Oliveira (2023) menciona que com as finanças das Americanas no âmbito judicial, a 4ª Vara Empresarial da Comarca impediu todo e qualquer bloqueio judicial contra a companhia, o que impediu o consumidor de responsabilizá-la judicialmente.

Ou seja, mesmo que o consumidor processasse a organização por não receber seus pedidos ou por não ter reembolso, e ganhasse a ação, a chance de receber o que tem direito era mínima, pelo menos a curto prazo. O autor ainda relata que com todos os rumores que surgiram com a crise, as Americanas emitiram notas para a imprensa, afirmando que as operações da companhia continuavam funcionando normalmente. Devido ao medo do público e à insegurança gerada, a própria organização realizou diversos comunicados para responder às dúvidas que surgiram durante a crise (OLIVEIRA, 2023).

Segundo Oliveira (2023), a crise que as Americanas enfrentaram pode afetar sua imagem, anteriormente vista como uma empresa consolidada com campanhas publicitárias milionárias. Com o anúncio da crise e as ações judiciais que a organização enfrentou, o público passou a analisar a imagem que a empresa estava projetando, o que resultou em uma queda na reputação da companhia. Além disso, Silva (2023) conta que a crise afetou a confiança dos clientes em receber seus produtos e questionou a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações com os consumidores, gerando insegurança nas lojas físicas, com prateleiras vazias e ambientes desorganizados. Com o caos gerado pela crise, a imagem da organização se deteriorou ainda mais, deixando seus consumidores ainda mais inseguros.

Silva (2023) relata que a crise financeira ocorrida levou a empresa a enfrentar uma crise de imagem e reputação no futuro. Essa situação foi agravada pelo escândalo que resultou na desistência das Americanas em patrocinar o programa Big Brother Brasil 2023, da Rede Globo, após um acordo milionário. Como consequência, a crise foi discutida não apenas nas lojas físicas e no mercado financeiro, mas também nas mídias sociais, alcançando o consumidor final e gerando uma crise de reputação e imagem. Mesmo com as notas de esclarecimento que foram divulgadas nos sites oficiais da empresa, a situação não foi controlada, deixando as mídias sociais sem informações claras para os consumidores (Imagem 1).

Imagem 1. Reportagem em LinkedIn



Fonte: Silva (2023)

De acordo com Gonsalves (2023), a organização mantinha patrocínios milionários no programa Big Brother Brasil desde 2020. O programa é um dos *Reality Shows* mais assistidos no Brasil e tem os patrocínios mais caros da Rede Globo. As Americanas continuaram com esse patrocínio por três anos. No entanto, depois da crise anunciada no início de 2023, as Americanas divulgaram que não fariam mais parte dos patrocinadores. O autor conta que a varejista detinha a maior cota de patrocínio do programa (imagem 2). De acordo com a assessoria de imprensa, a empresa anunciou em seus meios de comunicação oficiais que "neste momento, a companhia está focada na gestão do negócio e no propósito de oferecer a melhor experiência a seus clientes, parceiros e fornecedores". A organização nunca admitiu que estava deixando o patrocínio por danos financeiros, apenas que estava direcionando seus esforços para outros ambientes.

Imagem 2. Cancelamento de patrocínio BBB 23



Fonte: Americanas (2023c)

Dornelles (2012) aborda que existem diversos tipos de crises que as organizações podem enfrentar e é importante que estejam preparadas para lidar com cada uma delas de forma adequada. No caso das Americanas, a crise que se encaixou em vários cenários de crises citado pela autora, entre eles um que se mais se destacou foi a crise de Distorção de Valores e Decepção. Nesses casos, a crise era gerada por falhas na produção, distribuição ou administração dos produtos ou serviços da empresa, como defeitos de fabricação, distribuição inadequada, má administração, entre outros. As organizações deveriam estar preparadas para lidar com essas situações, buscando solucionar o problema e recuperar a confiança dos clientes.

Conforme a nota oficial da organização, houve um erro administrativo na existência de inconsistências contábeis que chegaram a R\$20 bilhões, vinculadas à conta de fornecedores. Como foi relatado nas matérias citadas acima, houve uma grande especulação sobre como os consumidores estavam se sentindo após o anúncio. Como aborda Forni (2019), ignorar esses riscos pode levar a consequências graves, como multas, processos judiciais, perda de confiança dos clientes e até mesmo danos irreparáveis à imagem da empresa.

#### **4.4 O processo de gestão de crise**

Segundo Forni (2019), o processo de gestão de crise consiste em elementos básicos: plano simples e flexível, porta-voz, liderança, *stakeholders*, resposta rápida e ações de comunicação. Sendo assim, neste capítulo, serão analisados cada um desses elementos na gestão da crise das Americanas, a partir de dados disponíveis publicamente.

As Americanas se pronunciaram muito pouco sobre a crise. A nota oficial sobre o rombo financeiro foi a última publicada (imagem 3). Além disso, não houve mais esclarecimento à imprensa. Para as mídias sociais, a organização decidiu não se pronunciar sobre os acontecimentos financeiros, limitando apenas esclarecimentos sobre a organização. Como a notícia furou a bolha do mundo financeiro, o público final ficou ciente dos acontecimentos, gerando diversos comentários negativos. A organização se posicionou com o argumento de que está com seu funcionamento, em todos os setores, com normalidade e que a empresa segue trabalhando para melhor atender a todos os consumidores.

A organização não deixou claro suas próximas ações para lidar com a crise, nem ao mercado financeiro, nem aos seus consumidores. Como aborda Forni (2019), para lidar com a crise é importante que a organização tenha um plano simples e flexível, um porta-voz para se pronunciar para imprensa e aos seus públicos, uma liderança firme e preparada, os *stakeholders* definidos, uma resposta rápida à imprensa, e ações de comunicação definidas. Logo, segundo Gonsalves (2023), as Americanas, após o anúncio da crise, seguiram caminhos opostos e a liderança renunciou rapidamente. A organização se manteve em silêncio sobre suas

ações, podendo causar uma crise de imagem, e deixando seus consumidores inseguros sobre o futuro da organização.

### Imagem 3. Comunicado oficial:


estamos aqui por você: acompanhe todos os episódios >


Somando os esforços de todo nosso time e das melhores soluções tecnológicas, continuamos dando acesso aos brasileiros e brasileiras as melhores ofertas, produtos e serviços.

**A todos nossos clientes em todo o Brasil:**

Desde que foram encontradas inconsistências contábeis em nossos balanços, sabemos que as últimas semanas não foram fáceis e trouxeram muitas dúvidas aos nossos clientes por conta do pedido de recuperação judicial da Americanas. Entretanto, sempre buscamos honrar nossa transparência e compromisso, agindo com serenidade e honestidade para comunicar toda e qualquer novidade sobre esse fato.

Seguimos com o objetivo de negociar com nossos credores e assim encontrarmos uma solução rápida e funcional para todas as partes.

Isso não foi possível. Esgotadas as negociações com os credores, nos vimos obrigados a nos proteger com este pedido na Justiça.

Sabemos que existem ainda, diversas dúvidas sobre nosso futuro e por isso, é importante lembrar que a recuperação é apenas um recurso judicial utilizado para proteger nosso caixa para que possamos continuar a operação em nossas lojas, sites e app enquanto, em paralelo, seguimos em novas negociações com tais credores.

A Americanas é uma varejista quase centenária que presta um serviço amplo à população, emprega mais de 100 mil pessoas direta e indiretamente, e tem um compromisso social forte de levar produtos acessíveis aos seus 53 milhões de clientes.

Somos milhares de funcionários e continuamos trabalhando com dedicação para atender você com a melhor experiência e manter essa companhia de pé. Seguiremos juntos para que a Americanas continue ativa e relevante no dia a dia de nosso país.

estamos aqui por você! Pra não ficarem dúvidas, veja as respostas das perguntas mais frequentes

<span style="font-size: 14px;">as lojas, sites e apps continuam funcionando?</span>	<span style="font-size: 14px;">vou receber meu pedido?</span>	<span style="font-size: 14px;">o pedido ainda não chegou. Devo cancelar ou esperar chegar?</span>	<span style="font-size: 14px;">comprei um produto com garantia. Ela continua válida?</span>
<p>Sim, nada mudou. A Americanas segue operando normalmente, mantendo seu propósito de entregar a melhor experiência.</p> <p>Os clientes podem comprar produtos e serviços disponíveis em diversas unidades da Americanas próximas e também no site e app da marca.</p>	<p>A Americanas segue operando normalmente e entregando pedidos de compra. Nada mudou.</p> <p>Recomendamos que o cliente acompanhe a entrega do seu pedido, que seguirá dentro dos prazos estipulados no ato da compra. Se tiver qualquer dúvida, procure um dos nossos canais de atendimento.</p>	<p>A Americanas recomenda que o cliente acompanhe a entrega do seu pedido, que seguirá dentro dos prazos estipulados no ato da compra.</p> <p>Se você tiver qualquer dúvida, procure os nossos canais de atendimento.</p>	<p>Sim. A recuperação judicial não altera a política de concessão de garantia.</p> <p>Seja ela fornecida pela seguradora em parceria com a Americanas (garantia estendida, se adquirida) ou garantia do fabricante (garantia estendida), que atua como representante da seguradora, ou a garantia legal do fabricante.</p>

Fonte: Americanas (2023b)



Os acionistas foram uma parte importante dos *stakeholders* das Americanas e foram afetados pela crise. Eles representaram todo o público que investiu em ações da empresa ao longo dos anos e foram os principais prejudicados com a queda das ações no Ibovespa, o índice mais importante do desempenho médio das cotações das ações negociadas na B3 — Brasil, Bolsa, Balcão. As ações das Americanas foram excluídas do Ibovespa após a varejista ter o pedido de recuperação judicial acatado pela Justiça, como evidenciado na Imagem 4. De acordo com um artigo publicado por Barifouse (2023), as ações da empresa despencaram 85% após o anúncio do cenário de crise que a organização enfrenta. As Americanas não ofereceram nenhum apoio aos acionistas durante a crise, deixando-os sem segurança quanto ao futuro de seus investimentos.

Imagem 4. Reportagem da CNN



Fonte: BARIFOUSE (2023)

As Americanas, após o anúncio da sua dívida milionária, se mostraram despreparadas, principalmente após a renúncia do novo presidente, mostrando que talvez sua equipe não estivesse pronta para o cenário que estava por vir. Como Forni (2019) aborda, para gerenciar uma crise de forma eficaz, é essencial que a organização tenha um líder forte e uma equipe dedicada, com funções e responsabilidades claramente definidas. Além da liderança se mostrar enfraquecida, a organização se limitou apenas a um anúncio breve de seus balanços através do site oficial das Americanas, trazendo assim insegurança para seus consumidores após a notícia chegar pela grande mídia e não pela organização. A comunicação deve ser transparente, objetiva e coerente, transmitindo informações precisas e atualizadas sobre a situação da crise, as ações tomadas pela organização e as

medidas que serão adotadas para solucionar o problema. Além disso, é importante que a organização avalie regularmente a eficácia do plano de gestão de crise e faça ajustes conforme necessário. Isso significa que a organização deve monitorar constantemente a situação, avaliar os resultados das ações tomadas e identificar pontos de melhoria para aprimorar o plano e torná-lo mais efetivo (FORNI, 2019).

As Americanas, após todos os rumores que surgiram em meio à crise que enfrentavam, optaram por limitar suas ações a um esclarecimento através do site, disponibilizando um quadro de perguntas frequentes. Com isso, os consumidores ficaram restritos a buscar informações apenas no canal oficial da empresa, sem um posicionamento claro e direto pelas mídias sociais. Além disso, a organização restringiu seus próximos passos, inclusive em relação ao mercado, sem deixar claro como lidaria com a crise em questão. Sem uma figura de liderança à frente da situação, as Americanas decidiram seguir normalmente com seus negócios, como se não estivesse enfrentando qualquer problema, o que deixou uma lacuna de liderança em um momento crucial (BARIFOUSE, 2023).

Um dos primeiros passos para lidar com riscos é identificá-los e, para isso, é fundamental que o líder ou gestor esteja preparado. De acordo com Forni (2019), alguns analistas econômicos concordam que a falta de liderança atualizada contribui para a dificuldade em encontrar soluções rápidas e convincentes para crises. Isso significa que a liderança precisa estar atenta a todos os sinais que o mercado ou o público da organização possam estar transmitindo.

As Americanas têm uma comunicação ativa em suas mídias sociais, altos investimentos em marketing, como patrocínios milionários no programa de TV Big Brother Brasil, que é uma das maiores emissoras de televisão brasileira. Nas mídias sociais, a organização se posiciona de forma ativa, sempre interagindo com seus públicos. Após o comunicado oficial, anunciado no site, sobre a crise financeira, não houve publicações em suas redes oficiais sobre o assunto. Em sua comunicação publicitária pelas mídias sociais, a organização optou por anunciar em 13 de janeiro, quando a empresa noticiou que deixaria de patrocinar o Big Brother Brasil, que estreou dias depois, sem relacionar a crise financeira que estava passando, como visto na Imagem 2. A empresa não citou as questões financeiras diretamente, continuou levando às ofertas e produtos ao público. Enquanto surgiam mais notícias analisando o rombo financeiro e seus possíveis desdobramentos, a marca não fez

nenhuma postagem em seus canais de mídias sociais, onde sempre foi bastante ativa.

As Americanas realizaram uma postagem para seus consumidores, tirando possíveis dúvidas que estariam rodando. O objetivo da marca era esclarecer que as operações de vendas continuavam normalmente, tanto nos canais digitais quanto nas lojas físicas. Nessa publicação, não houve menção à situação financeira da companhia, como mostra na imagem abaixo. Após essa postagem, a marca voltou a colocar no Instagram ofertas de produtos, como alimentos e materiais escolares.


#### **4.5 O posicionamento na rede social Twitter**

Neste subcapítulo são apresentados elementos de discussão para a análise do comportamento das Americanas em relação à comunicação de crise no ambiente digital do Twitter. Para isso, os dados coletados pela pesquisadora foram analisados na perspectiva de Teixeira (2011).

De acordo com Braun (2023), as Americanas optaram por não comunicar sobre a crise financeira enfrentada através das mídias sociais, o que pode ser considerado uma estratégia arriscada. Essa decisão resultou em informações sobre o último balanço da empresa serem divulgadas além do controle da organização, levando a notícia da dívida histórica das Americanas a se espalhar para além do mercado financeiro. Consequentemente, a crise da organização se tornou um assunto amplamente discutido pelos consumidores, gerando insegurança, críticas e discussões nas mídias sociais, especialmente no Twitter. Segundo Braun (2023), o nome da empresa foi um dos assuntos mais comentados na plataforma após o anúncio da crise financeira.

A *hashtag* com o nome de Americanas, chegou a ser citado 46,3 mil vezes no Twitter, na manhã seguinte após o anúncio no dia 11 de janeiro de 2023. Além do comentário sobre a crise que a organização estaria enfrentando, as inseguranças que foram instigadas nos consumidores, as Americanas “viraram meme” na rede social; os internautas utilizaram um humor ácido sobre o caso, incluindo comentários sobre os bastidores da contabilidade da organização, incluindo também a queda das ações, conforme a Imagem 5 (BRAUN, 2023).

## Imagem 5. Reportagem de Valor Econômico

 BuscarValor ECONÔMICO | Empresas

# Rombo na Americanas é assunto de destaque no Twitter e tema de memes

As inconsistências contábeis de R\$ 20 bilhões ligadas a contas de fornecedores da varejista colocaram a empresa entre os dez assuntos mais comentados na rede social

Por Daniela Braun, Valor — São Paulo

12/01/2023 12h13 · Atualizado há um mês



Fonte: Braun (2023)

Além dos diversos comentários citando a situação das Americanas no Twitter, sobre o rombo milionário divulgado, os internautas utilizaram o humor, e o meme, para citar quem está passando por algum cenário financeiramente ruim, ou algum caso de crise. A expressão que estava sendo utilizada é a "Fui de Americanas", que virou *trend* e estava sendo utilizada para se referir a quem estava com pouco ou nenhum dinheiro (imagem 6). A expressão no Twitter "viralizou", e aplicando a situação da organização, em cenários do cotidiano de suas vidas, para assuntos cujas quantias são consideravelmente menores, como não ter dinheiro para sair para se divertir com amigos ou para pagar a fatura do cartão de crédito (O TEMPO, 2023).

**Imagem 6.** Reportagem de O tempo

Portal O Tempo &gt; Brasil &gt; Artigo

VIRALIZOU

## 'Fui de Americanas': expressão vira trend no Twitter depois de rombo bilionário

O meme está sendo utilizado para se referir a quem está com pouco ou nenhum dinheiro; veja alguns posts publicados

Por O Tempo Publicado em 18 de janeiro de 2023 | 17h31 - Atualizado em 19 de janeiro de 2023 | 21h04



Fonte: O Tempo (2023)

Foi possível observar no Twitter o comportamento dos consumidores frente à crise das Americanas. Muitos usuários da plataforma expressaram sua insatisfação e indignação com a empresa, compartilhando suas experiências negativas de compra e reclamações sobre o serviço prestado. As críticas variavam desde a falta de transparência sobre a situação financeira da empresa até problemas com entregas e reembolsos. Alguns consumidores também questionaram a confiabilidade das Americanas e se sentiram inseguros em continuar comprando na plataforma. A alta quantidade de publicações sobre a crise da empresa evidencia a preocupação dos consumidores e a necessidade de um posicionamento claro e transparente por parte da liderança da organização.

Após o anúncio da crise financeira, as Americanas "viralizaram" no Twitter, mesmo não tendo se pronunciado sobre o assunto nas mídias sociais. A organização optou por não levar o tema a seu público por esses canais, mas a informação chegou aos internautas, como ilustra a Imagem 7. Isso demonstra que as mídias sociais são espaços de interação de alcance incontável, o que pressiona as organizações a manterem suas promessas, valores e segmentos sociais, como explica Teixeira (2011). Além disso, as mídias sociais trazem ameaças e incertezas, cujas consequências são difíceis de prever. Nessa perspectiva, as mídias sociais ampliaram as possibilidades de impactos nas organizações.

## Imagem 7. Comentários no Twitter

**Marcus Vinícius**  
@\_oMarcus · [Follow](#)

imagino o menino da contabilidade das americanas ali no excel ai ele para, olha pra tela, coça a cabeça, da uma teclada de novo, afina os olhos, cruza os braços, enter, cutuca a colega do lado e fala: ô rosimeire tava fazendo umas contas aqui e a gente ta - 20 bilhões de saldo

9:02 PM · Jan 11, 2023

76.3K [Reply](#) [Share](#)

[Read 379 replies](#)

**Guilherme**  
@guilhermeeozeca · [Follow](#)

Americanas é a cara de nós brasileiros vivendo o fim de ano como se não tivesse amanhã e descobrindo, de repente, um rombo nas contas em janeiro.

10:32 AM · Jan 12, 2023

321 [Reply](#) [Share](#)

[Read 4 replies](#)

**Todo RBDmaníaco • Fan Account** @tdrbdmaniaco · 13 de jan

Em resposta a [@americanas](#)

Já que nada mudou, façam o reembolso do meu pai. Comprou um tênis, enviou de volta qd viu q era falsificado e vcs não resolvem por nada. Tem quase um mês q a gente entra em contato e vcs encerram o atendimento

5 [Retweet](#) 1 [Like](#) 70 [Views](#) 18,3 mil [Share](#)

**Edi-U** ⚡  
@owneddie · [Seguir](#)

Esse mês eu fui de americanas.



11:48 AM · 18 de jan de 2023

430 [Responder](#) [Compartilhar](#)

[Leia mais no Twitter](#)

Fonte: Twitter (2023)

Embora as Americanas tenham optado pelo silêncio sobre a crise financeira, a notícia acabou "viralizando" no Twitter, deixando seu público à mercê de suas próprias conclusões. Como aborda Teixeira (2011), é fundamental que as organizações estejam preparadas para lidar com crises de reputação no ambiente digital. Para isso, é necessário seguir um plano de ação que envolve diversas etapas.

Na primeira etapa, é preciso analisar o tamanho da organização e sua cultura no ambiente virtual, criando um plano para o website, implementando uma comunicação online eficiente, monitorando a marca e identificando vulnerabilidades.

Na segunda etapa, é fundamental criar um comitê de crise, desenvolver ações virtuais, identificar influenciadores e líderes de opinião na internet e realizar treinamentos de simulação de crise.

Na terceira etapa, a análise da mídia e cobertura online dos fatos deve ser rápida, identificando o tipo de crise e estabelecendo comunicação com o público de forma transparente e honesta.

Na quarta etapa, é importante monitorar os reflexos da crise, manter a comunicação atualizada, avaliar a crise e definir estratégias para reconstruir a reputação da marca, bem como agradecer aos *stakeholders* que apoiaram a empresa nos momentos difíceis.

No caso das Americanas, foi possível observar que a marca, provavelmente, não seguiu essas etapas e acabou enfrentando uma crise de reputação no Twitter. Ainda assim, é importante destacar a importância de se ter um plano de ação bem definido para lidar com crises de reputação no ambiente digital, especialmente em tempos em que a informação circula com tanta rapidez e alcance.

Diante da atual evolução da internet e da forma como as informações se propagam de forma rápida e ampla, as empresas precisam estar preparadas para lidar com possíveis crises nas mídias sociais. Nesse sentido, o modelo de gestão e gerenciamento de crises online proposto por Teixeira (2011) se torna uma ferramenta importante para as organizações. É fundamental que as empresas estabeleçam relacionamentos em ambientes caracterizados pela pluralidade de vozes e sobre os quais elas não têm controle. No caso das Americanas, o silêncio da organização sobre suas futuras ações pode afetar diretamente seu futuro, deixando o público tirar suas próprias conclusões, aumentando suas inseguranças e até os levando a deixar

de consumir seus produtos por medo de que a organização não dê o suporte necessário.

Como destaca a autora, para gerenciamento de crise é importante realizar uma análise e monitorar o que está sendo falado, dar feedbacks pela internet para os *stakeholders*, usar as mídias sociais para passar informações importantes para os consumidores e realizar mensagens adequadas. Além disso, para o pós-crise, é essencial monitorar os reflexos da crise, manter a comunicação com posts atualizados, avaliar a crise, rever pontos positivos e negativos e definir estratégias de comunicação digital para reconstruir a reputação da marca. Em suma, diante do cenário atual, as empresas precisam estar preparadas para lidar com possíveis crises nas mídias sociais e agir de forma estratégica para minimizar seus impactos negativos.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação é um pilar para as organizações que está diretamente ligado à gestão de crise. Independente da crise que uma organização esteja lidando no momento, as ações de comunicação vão estar diretamente ligadas com o resultado que a marca vai obter para o pós-crise. A comunicação, imagem, identidade e reputação organizacional, são pilares que podem ser afetados e estão ligados à gestão estratégica da comunicação nas organizações. Portanto, é importante que a comunicação esteja alinhada com a identidade da organização e seja estratégica na construção e manutenção da imagem e reputação organizacional.

Portanto, a reputação da organização é resultado direto da gestão estratégica da comunicação, que deve ser conduzida de forma planejada e estruturada, buscando sempre a preservação da imagem da empresa. Por isso, a comunicação deve ser tratada como uma prioridade nas empresas, integrando-se com as demais áreas para alcançar os melhores resultados. Por mais que a empresa enfrente um cenário de crise financeira, se não deixa alinhando suas ações de comunicação, com os próximos passos para os seus públicos, deixa aberto para livre interpretação, podendo causar insegurança no relacionamento que havia construído com o seu público.

A gestão da crise engloba todos os âmbitos da comunicação, incluindo as das mídias sociais, pois não se pode simplesmente ignorar o seu impacto no mundo da atualidade e da tecnologia. Com a grande propagação das informações, e as inúmeras possibilidades que isso proporciona, as organizações precisam aprender a posicionar suas marcas. Quando a organização consegue se instalar dentro das mídias sociais, possuir um contato com seu público de forma orgânica e alinhada com os seus discursos, elaborando previamente suas estratégias de comunicação, os riscos para lidar com uma possível crise online diminuem, e tranquilizam a organização.

No que se refere ao problema de pesquisa, observa-se que a forma de lidar com a crise veio se modificando ao longo dos anos, principalmente com a utilização e a evolução da Internet, das mídias sociais, e da forma que os públicos usam para expressar suas opiniões. Com o estudo feito sobre o caso das Americanas, mostrou que a crise começou no setor financeiro, e passou para o setor de comunicação pela

"viralização" do assunto nas mídias sociais, gerando especulações dos seus públicos sobre o futuro da organização. A forma em gerir uma crise financeira, gera preocupações não só no setor financeiro, mas também para o setor de comunicação estratégica. Considerando que crise sempre existiu em todos os setores, e o ser humano reinventou sua forma de gerir cada crise que vinha acontecendo, os estudos teóricos de comunicação elaborados por este trabalho de conclusão de curso podem auxiliar para que o impacto da crise seja positivo, trazendo diversas referências especializadas para lidar com a crise que a organização estava passando.

Ao analisar os objetivos específicos do estudo, foi possível alcançar tanto o objetivo a) quanto o objetivo b). No primeiro objetivo, identificamos os elementos do processo de gestão de crise no caso das Americanas em 2023. Por meio de uma análise exploratória, investigamos como a crise se iniciou, como a organização comunicou oficialmente o ocorrido, como a grande mídia noticiou o caso, as ações da empresa com os públicos interessados e a estratégia utilizada pelas Americanas para limitar a disseminação da crise apenas para o público que consumia conteúdo financeiro por meio de seu canal oficial. Além disso, também foi possível analisar como a organização decidiu estrategicamente não deixar claro as próximas ações que seriam tomadas para seus acionistas de forma pública, bem como as implicações jurídicas e a desvalorização da marca no mercado.

Já em relação ao objetivo b), avaliamos o posicionamento das Americanas durante a gestão da crise de 2023 na rede social Twitter. Nesse sentido, a organização limitou-se, na rede social em questão, apenas a anunciar o não patrocínio do *reality show* Big Brother Brasil. Embora a marca não tenha mencionado explicitamente que essa decisão estivesse relacionada à crise financeira, ficou evidente que esse foi o motivo da retirada do patrocínio. Vale ressaltar que, apesar de as Americanas não terem divulgado informações sobre a crise em suas mídias sociais, o caso foi amplamente divulgado pela mídia tradicional e por usuários das mídias sociais, o que pode ter impactado na gestão da crise.

Com o estudo foi possível identificar que a perspectiva de que grandes empresas estão sempre preparadas para lidar com a crise, pode não corresponder à realidade. O tamanho da organização não é sinônimo de que esteja preparada para lidar com uma crise, ou até mesmo forneça respostas rápidas aos seus

*stakeholders*. Foi possível analisar como uma organização deve estar preparada previamente para lidar com uma gestão de crise.

Além disso, com a análise realizada no estudo mostrou a importância de ter uma liderança preparada, com uma equipe de comunicação para gestão de crise constituída pelas empresas. Uma crise financeira pode atingir qualquer organização a qualquer momento, em um ano pode estar gerindo patrocínios milionários, no outro o valor da organização pode sofrer quedas imensuráveis, deixando seu público e os consumidores sem respostas definidas. Pode gerar insegurança e afetar a imagem da organização de forma irreversível.

Acerca das limitações para realização desta pesquisa, destaca-se a decisão da empresa em não ter se posicionado através das mídias sociais. As Americanas limitaram as informações de como estariam lidando com a crise, sem uma definição de comitê, de ações que tomariam para colocar a empresa fora de risco financeiro. Como a informação da crise foi explorada apenas por uma nota oficial, não foi possível realizar uma análise de como a organização iria lidar com os próximos passos em relação às ações comunicacionais. Entende-se que o estudo poderia abordar as ações relacionadas ao planejamento, mas essas informações não foram encontradas de forma pública.

De forma geral, acredita-se que este estudo contribuiu para área de relações públicas no sentido de questionar práticas da estratégia organizacional, em questões de posicionamento da organização, em como mesmo limitando as informações o público fica interessado em saber as ações sobre a marca que consome. Nesse sentido, o estudo contribui para que as organizações reflitam sobre deixar claro suas ações, ter um comitê preparado, e mesmo que não comunique em suas mídias digitais oficiais, o público gera uma necessidade de entender o que está acontecendo. Portanto, alertando a organização sobre a necessidade de planos de prevenção de crises e de comunicação de crise e uma liderança preparada para lidar com qualquer situação.

## REFERÊNCIAS

AMERICANAS MARKETPLACE. **Americanas**: tudo que você precisa saber sobre a marca mais querida do brasil. tudo que você precisa saber sobre a marca mais querida do Brasil. Disponível em: <https://blog.americanasmarketplace.com.br/2021/06/07/americanas/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

AMERICANAS. **Quem somos**. Disponível em: <https://ri.americanas.io/a-companhia/quem-somos/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

AMERICANAS. **Comunicado aos clientes e parceiros da americanas**. 2023. Disponível em: <https://www.americanas.com.br/hotsite/comunicado-clientes-2023>. Acesso em: 11 mar. 2023.

AMERICANAS. **Entre nós e você, nada mudou**. 13 jan. 2023. Twitter: @americanas. Disponível em: [https://twitter.com/americanas?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/americanas?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor). Acesso em: 11 mar. 2023.

ARGENTI, P. A.. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARIFOUSE, Rafael. Rombo na Americanas: empresa entra em recuperação judicial; entenda o caso. **BBC News Brasil**, 17 jan. 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-64244657>. Acesso em: 12 mar. 2023.

BRAUN, Daniela. Rombo na Americanas é assunto de destaque no Twitter e tema de memes. **Valor Econômico**. São Paulo. 12 jan. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/01/12/rombo-na-americanas-e-assunto-de-destaque-no-twitter-e-tema-de-memes.ghtml>. Acesso em: 11 mar. 2023.

BUENO, Wilson da C. **Estratégias de Comunicação nas Mídias Sociais** . [S.L]: Editora Manole, 2015

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva. 2009.

CAPRIOTTI, Paulo. **A imagem da empresa** . Paulo Capriotti, 1992.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CARISSIMI, João. Reflexões sobre os processos organizacionais utilizados pelo Relações Públicas na construção da imagem corporativa. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação. **Anais...** Campo Grande /MS, set. 2001. Disponível em: <https://bit.ly/2SZBbbO>. Acesso em: 20 de mar de 2023.

CHINGUVO, Joarel Stephan Barros. **Gestão Estratégica da Comunicação de Crise**. 2012. 106 f. TCC (Graduação) - Curso de Relações Públicas e Secretariado Executivo, Escola de Negócios e Governança – Eng Unidade Orgânica da Unicv, Praia, 2012. Disponível em: <http://portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2495/1/Master%20Monografia.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023

COLNAGO, Camila Krohling. **A comunicação organizacional como elemento estratégico para a construção da identidade corporativa e da imagem institucional das empresas**. São Paulo: Intercom, 2007

COSTA, Joan. **La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

DORNELLES, Souvenir Maria G. Planos de Prevenção para Gerenciamento de crises de opinião pública. In: DORNELLES, S. M. G. (org.). **Relações Públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2012, pp.65-81.

FLATLEY, Marie; RENTZ, Kathryn; LENZ, Paula. **Comunicação empresarial** . [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788580554588. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554588/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

Forni, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**. Grupo GEN, 2019.

FREITAS, Ricardo de. O Escândalo Contábil De R\$ 40 Bilhões Da Americanas Coloca Mais Alarme Na Auditoria Da PwC. **Jornal Contábil**. S.L. 11 fev. 2023. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/o-escandalo-contabil-de-r-40-bilhoes-da-americanas-coloca-mais-alar-me-na-auditoria-da-pwc/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONSALVES, Wesley. Americanas em crise: prateleiras vazias e fios expostos em lojas acentuam imagem de 'bagunça'. **Dinheiro em Ação**. S.L. 25 jan. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-acao/americanas-em-crise-prateleiras-vazias-e-fios-expostos-em-lojas-acentuam-imagem-de-bagunca,70b837d6c69515c582e9ceb248ce8684fxovkck7.html>. Acesso em: 11 mar. 2023.

KERCHER, Sofia. De rombo de R\$ 20 bi à recuperação judicial: lembre os principais fatos da crise na americanas. **CNN Brasil**. São Paulo. 19 jan. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/de-rombo-de-r-20-bi-a-recuperacao-judicial-lembre-os-principais-fatos-da-crise-na-americanas/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional integrada na perspectiva estratégica** Brasília: Rede Integrada, 2020. Disponível em: <https://www.gestaodacomunicacao.com/download>. Acesso em: 21 mar. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA. In: FÉLIX, Joana D'arc Bicalho (org.). **Comunicação estratégica e integrada**. Brasília: Rede Integrada, 2020. p. 87-104. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Hidalgo-Toledo/publication/344368055\\_Comunicacion\\_Estrategica\\_en\\_la\\_era\\_digital\\_Retos\\_y\\_Desafios\\_ante\\_la\\_4\\_Revolucion\\_Industrial/links/5f6cf10b92851c14bc948a5d/Comunicacion-Estrategica-en-la-er-a-digital-Retos-y-Desafios-ante-la-4-Revolucion-Industrial.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Hidalgo-Toledo/publication/344368055_Comunicacion_Estrategica_en_la_era_digital_Retos_y_Desafios_ante_la_4_Revolucion_Industrial/links/5f6cf10b92851c14bc948a5d/Comunicacion-Estrategica-en-la-er-a-digital-Retos-y-Desafios-ante-la-4-Revolucion-Industrial.pdf). Acesso em: 21 mar. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. [S.L]: Difusão, 2009

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

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage larning, 2014

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://docplayer.com.br/766869-Imagens-da-organizacao.html>. Acesso em: 21 mar. 2023.

O TEMPO. 'Fui de Americanas': expressão vira trend no twitter depois de rombo bilionário. **O Tempo**. S.L.,. 19 jan. 2023. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/brasil/fui-de-americanas-expressao-vira-trend-no-twitter-depois-de-rombo-bilionario-1.2799996>. Acesso em: 11 mar. 2023.

OLIVEIRA, Natália. Caso Americanas e os graves riscos para consumidores. **Consumidor Moderno**. São Paulo. 18 jan. 2023. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2023/01/18/caso-americanas-risco-consumidor/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

ROCHA, Maria Miriene Silva; LUZ, Cláudia Noletto Maciel. A importância da comunicação nas organizações. **Multidebates**, v. 4, n. 3, p. 10-23, 2020. Disponível em: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/249/219>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Rbgn**, São Paulo, v. 20, n.

1, p. 74-91, 01 jan. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/dhRQ8HP5QCXNbG9GhbCDF4Q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 mar. 2021.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SILVA NETO. **BRDS Comunicação Corporativa e Reputação** Saraiva, 2012

SILVA, João Bosco. Caso Americanas: maior perda de valor é a reputação. maior perda de valor é a reputação. **Linkedin**, S.L. 27 fev. 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/caso-americanas-maior-perda-de-valor-%C3%A9-reputa%C3%A7%C3%A3o-jo%C3%A3o-bosco-silva>. Acesso em: 11 mar. 2023.

SOUSA, Letícia Estrela Martins; TONUS, Mirna. **Manual de gerenciamento de crises nas mídias sociais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)**. Belém, PA: Intercom, 2019

SOUZA, Bruno Rodrigo de, *et al.* **Comunicação organizacional: A importância da comunicação nas organizações**. Brusque:

FATESC, 2009. Disponível em: [http://150.162.8.240/PNAP\\_2013\\_2/Modulo\\_4/Organizacao\\_processos\\_tomada\\_decisao/material\\_didatico/textos/Importancia\\_da\\_comunicacao\\_nas\\_organizacoes.pdf](http://150.162.8.240/PNAP_2013_2/Modulo_4/Organizacao_processos_tomada_decisao/material_didatico/textos/Importancia_da_comunicacao_nas_organizacoes.pdf). Acesso em: 20 mar. 2023.

TEIXEIRA, Patricia B. **Caiu na rede. E agora?** Gestão de crises nas redes sociais. 2. ed. São Paulo: Évora, 2019.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Sociedade do Risco na Sociedade da Informação: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. **Abrapcorp**, [S.L], p. 1-12, 2011. Disponível em: [https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_patricia.pdf](https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_patricia.pdf). Acesso em: 21 mar. 2023.

TOOGE, Rikardy. Caso Americanas (AMER3) vira desafio extra para as varejistas em 2023. **Infomoney**. S.L, p. 1-1. 24 jan. 2023. Disponível em:



<https://www.infomoney.com.br/negocios/empresas-varejo-perspectiva-2023/>.

Acesso em: 14 mar. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TWITTER. **Principais**. 2023. Twitter: #americanas. Disponível em: [https://twitter.com/search?q=%23americanas&src=typed\\_query&f=top](https://twitter.com/search?q=%23americanas&src=typed_query&f=top). Acesso em: 11 mar. 2023.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 70-75, 2009. Disponível em: [revistas.usp.br/organicom/article/view/139006](http://revistas.usp.br/organicom/article/view/139006). Acesso em: 20 mar. 2023.

WIZIACK, Julio. Americanas prepara pedido de recuperação judicial de R\$ 20 bilhões. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 17 jan. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/01/americanas-prepara-pedido-de-recuperacao-judicial-de-r-20-bilhoes.shtml>. Acesso em: 11 mar. 2023.