

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

INGRID VELLASCO MOLINA HARO MONNERAT DIAS

**DISCURSO, LEGITIMIDADE E REPUTAÇÃO NA COMUNICAÇÃO
INSTITUCIONAL DE MULTINACIONAIS NO CONFLITO RUSSO-
UCRANIANO**

BRASÍLIA
2025

INGRID VELLASCO MOLINA HARO MONNERAT DIAS

**Discurso, legitimidade e reputação na comunicação institucional de
multinacionais no conflito russo-ucraniano**

Monografia apresentada ao Departamento de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de bacharel em Comunicação Social – Comunicação Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. João José Azevedo Curvello.

BRASÍLIA
2025

RESUMO

A presente monografia visou analisar as publicações realizadas pelo Grupo Mercedes-Benz, pela REWE Group, pela LVMH e pela IKEA em seus sites institucionais acerca do conflito russo-ucraniano iniciado pela invasão russa no dia 24 de fevereiro de 2022. Considerou-se a história de cada empresa em conjunto com a realização da análise de seu discurso. Procurou-se padrões nos comunicados das multinacionais e os motivos para tais. Verificou-se que as pautas responsabilidade corporativa, detalhamento das atividades humanitárias, objetividade e representatividade institucional foram as características marcantes das publicações.

Palavras-chave: Comunicação Institucional. Multinacionais. Guerra Russo-Ucraniana.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Captura de Tela da Página Inicial do Site Institucional do Grupo Mercedes-Benz	28
Figura 2 – Captura de Tela da Imagem 1 do Anexo A	28
Figura 3 – Captura de Tela da Imagem 2 do Anexo A	29
Figura 4 – Captura de Tela na aba de Sustentabilidade em Informações para a Imprensa da Mercedes-Benz	29
Figura 5 – Captura de Tela da Imagem utilizada no Anexo B.....	30
Figura 6 – Captura de Tela da Página de Sala de Imprensa do Site Institucional da REWE Group	38
Quadro 1 – Panorama Geral de Empresa, Anexo e AD.	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recorte da Tabela de Empresas das categorias “Retirada” e “Consumo Discrecional” com seu País de Origem e Mercado em ordem decrescente de Faturamento em 2021	13
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	INTRODUÇÃO DO CONFLITO RUSSO-UCRANIANO DE 2022.....	8
3	CRITÉRIOS DE PESQUISA.....	10
3.1	Informações Gerais.....	10
3.1.1	Empresas Multinacionais	11
3.1.2	Categoria	11
3.1.3	Setor de atuação.....	11
3.1.4	Faturamento Anual em 2021	12
3.1.5	Livre Acesso	12
3.2	Resultados	12
4	INTRODUÇÃO PARA A ANÁLISE DO DISCURSO (AD)	15
5	IMAGEM, REPUTAÇÃO E LEGITIMIDADE: INTRODUÇÃO	19
6	A ANÁLISE DE DISCURSO DAS MULTINACIONAIS ACERCA DA GUERRA RUSSO-UCRANIANA.....	21
6.1	GRUPO MERCEDES-BENZ	22
6.1.1	HISTÓRIA DO GRUPO MERCEDES-BENZ	22
6.1.2	ANÁLISE DO DISCURSO	25
6.1.3	SÍNTESE DA ANÁLISE.....	32
6.2	REWE GROUP	33
6.2.1	HISTÓRIA DA REWE GROUP	33
6.2.2	ANÁLISE DO DISCURSO	35
6.2.3	SÍNTESE DA ANÁLISE.....	41
6.3	LVMH.....	42
6.3.1	HISTÓRIA DA LVMH.....	42
6.3.2	ANÁLISE DO DISCURSO	44
6.3.3	SÍNTESE DA ANÁLISE.....	46
6.4	IKEA	47
6.4.1	HISTÓRIA DA IKEA	47
6.4.2	ANÁLISE DO DISCURSO	49
6.4.3	SÍNTESE DA ANÁLISE.....	56
7	COMPARATIVO DAS ADs ESTUDADAS	57
8	CONCLUSÃO	61

9	REFERÊNCIAS	62
10	APÊNDICE	73
11	ANEXOS	80
	ANEXO A	80
	ANEXO B	81
	ANEXO C	83
	ANEXO D	87
	ANEXO E.....	88
	ANEXO F	89
	ANEXO G	91
	ANEXO H	93
	ANEXO I.....	94

1 INTRODUÇÃO

Como dado por Geus (1997 apud Kunsch, 2014:39) “o século XX assistiu ao advento de espécies novas na Terra, o das instituições, sobretudo as corporações globais”, “as CMN’s [corporações multinacionais] não existem nos mapas tradicionais. Convencidos que esses novos Leviatãs devem ser reconhecidos, identificados e localizados, nós criamos a Global Inc. [...]” (CHANDLER; MAZLISH, 2005, pg.1, tradução do autor)¹. O primeiro reconhecimento que se dá à essas empresas multinacionais é de sua influência econômica – e consequentemente política – na escala mundial, como foi apresentado em 2002 pela UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento): “Vinte e nove das 100 maiores entidades econômicas mundiais são corporações transnacionais [...]” (tradução do autor)².

Corporações hoje são como agentes internacionais e têm efeitos diretos no mundo, podendo ser fortes peças estratégicas no decorrer de conflitos geopolíticos com apenas uma nota oficial. Divulgar o boicote e o fechar das portas de grandes centros logísticos em um país pode impactar, novamente, a economia local e servir de exemplo para que outras empresas também façam o mesmo. Em momentos de tensões políticas, a comunicação pode ser a maior aliada para a segurança de sua imagem e promover comportamentos ao público.

Com tamanho poder econômico, mantê-lo exige criar estratégias comerciais em sua completude. Um dos principais pilares dessas estratégias está na manutenção de sua reputação para os investidores e para o público. A comunicação institucional, como uma das partes da Comunicação Organizacional, está lado a lado com relações governamentais e com *stakeholders*, seu estudo é necessário para entender a posição da instituição no mercado e prever seus próximos passos. Sem ela, a confiança do cliente e de seus investidores sobre a marca pode vir a ser prejudicada. Nesse viés, saber como escolher o tom, expressões e até o momento para publicar uma nota oficial de uma corporação é ímpar para o sucesso de uma campanha mercadológica e de sua reputação.

No caso de instituições transnacionais, suas reputações são ainda mais prezadas. Como multinacionais são responsáveis por enormes quantidades de capital em circulação, não somente o próprio público exige que assumam mudanças mais drásticas em relação às pautas como o meio-ambiente e mudanças sociais, mas também governos, no quesito da economia interna.

¹ No original: “The MNC's do not exist on traditional maps. Convinced that these new Leviathans must be acknowledged, identified, and located, we produced Global Inc. [...]”

² No original: “Twenty-nine of the world's 100 largest economic entities are transnational corporations [...]”

Um possível boicote poderia ter um impacto de milhões de dólares americanos. A exemplo desta narrativa foi o prejuízo bilionário da Coca-Cola noticiado pelo Estadão em 2021: “Em uma entrevista na segunda-feira, dia 14, antes da partida entre Portugal e Hungria, pela Eurocopa, o atacante [Cristiano Ronaldo] removeu duas garrafas do refrigerante da sua frente da mesa de conferência e trouxe uma de água mais para perto dele, fazendo uma referência para que as pessoas bebessem mais água”. Na atual conjuntura, observa-se a pauta ESG (Environmental, Social and Governance, ou no português, Governança ambiental, Social e Corporativa) como um dos principais temas corporativos divulgados; um dos pontos dessa pauta é justamente a responsabilidade social.

A responsabilidade social de uma organização – “[...] comprometimento empresarial para operar eticamente e sustentavelmente, equilibrando considerações econômicas, ambientais e sociais [...] redução de pegada de carbono, garantia de práticas trabalhistas justas, apoio ao desenvolvimento de comunidades e investimentos em iniciativas filantrópicas” (Shribman, 2024, tradução do autor³) – é um dos pontos-chaves para o sucesso e fidelização de um determinado recorte populacional. Como foi observado no início da guerra entre Rússia e Ucrânia em 2022, corporações – em especial multinacionais – se posicionaram contra o conflito de diversas maneiras a fim de ajudar o governo ucraniano. A Alphabet exemplificou esse posicionamento ao desligar funções do Google Maps que poderiam indicar às tropas russas locais de maior movimento em tempo real na Ucrânia (BBC). Várias dessas atitudes foram recebidas positivamente pelo público e compartilhadas nos meios midiáticos.

Os conflitos permeiam a história humana. Desde conquistas de recursos naturais a monopólio de mercados transnacionais, os conflitos marcaram eras e foram precursores de mudanças sociais, econômicas e políticas. Como então organizações com tamanha responsabilidade se posicionam em momentos de crises geopolíticas? Este trabalho tem como principal objetivo analisar as multinacionais aqui escolhidas em sua comunicação institucional sobre a guerra russo-ucraniana. Dentro do objetivo principal, serão identificados os padrões nas respostas das multinacionais acerca do conflito em voga.

³ No original: “[...] company's commitment to operate ethically and sustainably, balancing economic, environmental and social considerations. [...] reducing carbon footprints, ensuring fair labor practices, supporting community development and investing in philanthropic initiatives.”

2 INTRODUÇÃO DO CONFLITO RUSSO-UCRANIANO DE 2022

Em 24 de fevereiro de 2022, a Rússia lança um ataque militar na Ucrânia, “a ofensiva que a Rússia chamou de ‘operação militar especial’ ocorreu enquanto líderes mundiais tentaram evitar a catástrofe com uma reunião no Conselho de Segurança das Nações Unidas em meio a avisos que uma possível invasão poderia começar a maior guerra na Europa desde 1945” (Hodge *et al.*, 2022, tradução do autor⁴). O Presidente russo Vladimir Putin, na televisão estatal russa, justificou a operação realizando-a para “[...] ‘desmilitarizar’ e ‘desnazificar’ a Ucrânia” (CNN, tradução do autor⁵).

Desde a invasão, países como EUA, Reino Unido, Austrália, Canadá, Japão e a União Europeia “[...] impuseram mais de 16.500 sanções sobre a Rússia” (BBC, 2024, tradução do autor⁶). Como apresentado pelo Mapa de Sanções da União Europeia (2025) em relação à Rússia:

As medidas restritivas foram expandidas após a agressão militar da Rússia contra a Ucrânia em fevereiro de 2022 com o objetivo de enfraquecer a base econômica da Rússia, privando-a de tecnologias e mercados críticos e restringindo significativamente sua capacidade de iniciar guerras. Os primeiros pacotes adotados pela UE incluíram medidas como proibir a exportação de bens de dupla utilização e relacionados à defesa, bloquear o financiamento público para comércio ou investimento com a Rússia, restringir exportações relacionadas ao refino de petróleo, impor restrições ao setor de aviação e proibir várias interações e transações financeiras com a Rússia. Além disso, envolveram proibir à Rússia utilizar o sistema SWIFT, proibir a transmissão e distribuição de certos meios de comunicação estatais russos e limitar a exportação de bens de navegação marítima e tecnologia de radiocomunicação. (EU Sanctions Map, 2025, tradução do autor⁷)

Porém, segundo Kulikov *et al.*, “o impacto das sanções não foi imediato, como evidenciado pela resiliência da economia russa. Enquanto as medidas sucederam em atrasar seu crescimento econômico, não conseguiram representar um problema intransponível para a

⁴ No original: “The offensive that Russia called a “special military operation” came as world leaders attempted to avert catastrophe with a meeting of the United Nations Security Council amid warnings that a possible invasion could start the biggest war in Europe since 1945.”

⁵ No original: “[...] ‘demilitarize’ and ‘denazify’ Ukraine.”

⁶ No original: “[...] have imposed more than 16,500 sanctions on Russia.”

⁷ No original: “The restrictive measures were expanded following Russia’s military aggression against Ukraine in February 2022 with the aim of weakening Russia’s economic base, depriving it of critical technologies and markets and significantly curtailing its ability to wage war. The first packages adopted by the EU included measures such as banning the export of dual-use and defence-related goods, blocking public financing for trade or investment with Russia, restricting oil refining-related exports, imposing aviation sector restrictions, and prohibiting various financial interactions and transactions with Russia. Additionally, they involved banning Russia from the SWIFT system, prohibiting the transmission and distribution of certain Russian State-owned information outlets, and limiting the export of maritime navigation goods and radio communication technology.”

formidável máquina de guerra russa” (2023, tradução do autor⁸). Em meio às sanções e pressões internacionais, as empresas se depararam em ter que tomar um posicionamento acerca do conflito – não somente por questões logísticas e financeiras, mas também por sua reputação. “Essa decisão teve implicações significativas. A Rússia se mantém como um grande mercado de negócios, com uma população de 145 milhões [...] Empresas que se retirarem iriam deixar muito faturamento na mesa.” (Doherty, 2023, tradução do autor⁹).

⁸ No original: “The impact of sanctions has not been immediate, as evidenced by the continuing resilience of the Russian economy. While the measures did succeed in slowing down its economic growth, they fell short of posing an insurmountable challenge to Russia’s formidable war machine.”

⁹ No original: “This decision had significant implications. Russia remains a major business market, with a population of 145 million [...] Fleeing companies would leave a lot of revenue on the table.”

3 CRITÉRIOS DE PESQUISA

3.1 Informações Gerais

A definição das quatro empresas contempladas neste trabalho iniciou-se com o banco de dados presente na lista “Lista Yale CELI de Empresas Saindo e Permanecendo na Rússia” (Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia) da Escola de Gerenciamento de Yale (Yale School of Management). Essa fonte possui como “[...] seu papel em ajudar a catalisar um êxodo corporativo em massa da Rússia.” (YALE, 2022, tradução do autor)¹⁰:

Desde o início da invasão da Ucrânia, nós rastreamos as respostas de cerca de 1.500 empresas, e contando. Mais de 1.000 empresas anunciaram publicamente que estão voluntariamente restringindo suas operações na Rússia em um patamar acima do mínimo legalmente exigido pelas sanções internacionais – mas algumas empresas continuaram a operar na Rússia sem obstáculos. [...] A lista [...] é atualizada continuamente por Jeffrey Sonnenfeld e sua equipe de experts, pesquisadores e estudantes no Instituto de Liderança Executiva Principal de Yale para refletir os novos anúncios das empresas o mais próximo possível do tempo real. (YALE, 2022, tradução do autor)¹¹

A lista conta com cinco categorias as quais designam o status das operações no território russo das empresas captadas, sendo elas “Retirada” (Withdrawal), “Suspensão” (Suspension), “Redução” (Scaling Back), “Ganhando Tempo” (Buying Time) e “Atuando” (Digging In). Não somente isso, a fonte também apresenta dados como país de origem, setor industrial, *link* na internet para o posicionamento, proporções tomadas, ações e entre outros.

A fim de escolher quatro empresas dentre as 1.500 apresentadas na pesquisa de Yale, traçou-se os seguintes critérios:

- 1) A empresa deve ser multinacional;
- 2) Deve estar na categoria “Retirada” (Withdrawal);
- 3) Deve também estar na categoria “Consumo Discricionário” (Consumer Discretionary);
- 4) Deve ter faturamento anual de 2021 disponível para consulta e,
- 5) Deve haver o livre acesso ao material de seu posicionamento acerca da guerra russo-ucraniana em seu site institucional.

¹⁰ No original: “[...] its role in helping catalyze the mass corporate exodus from Russia.”

¹¹ No original: “Since the invasion of Ukraine began, we have been tracking the responses of well over 1,500 companies, and counting. Over 1,000 companies have publicly announced they are voluntarily curtailing operations in Russia to some degree beyond the bare by international sanctions — but some companies have continued to operate in Russia undeterred. [...] The list [...] is updated continuously by Jeffrey Sonnenfeld and his team of experts, research fellows, and students at the Yale Chief Executive Leadership Institute to reflect new announcements from companies in as close to real time as possible.”

Os seguintes subtópicos serão dedicados a apresentar os motivos os quais levaram à decisão destes critérios.

3.1.1 Empresas Multinacionais

Neste estudo, entende-se como “empresa multinacional” aquela que faz oferta de bens ou serviços em diversos países. Essa característica está presente na lista publicada por YALE, analisada neste documento.

3.1.2 Categoria

Este trabalho procura analisar os posicionamentos das multinacionais, as quais tomaram ações drásticas perante o conflito geopolítico. Procurou-se estudar como se deu a comunicação institucional das que completamente retiraram suas ações do território russo. Dessa forma, a categoria “Retirada” (Withdrawal) foi escolhida.

3.1.3 Setor de atuação

A fim de analisar as empresas que possuem maior sensibilidade às nuances de mercado, escolheu-se a categoria “Consumo Discricionário” – também conhecidos como serviços não essenciais. “Empresas no setor de consumo discricionário criam bens ou oferecem serviços que pessoas querem, mas podem não ser necessidades” (Stalter *et al.*, 2023, tradução do autor)¹². Segundo o Padrão Global de Classificação Industrial (GICS), esse setor:

[...] engloba os negócios que tendem a ser mais sensíveis aos ciclos econômicos. O seu segmento em manufatura inclui automotivos e seus componentes, bens domésticos duráveis, produtos de lazer, têxteis e Vestuário. O seu segmento em serviços inclui hotéis, restaurantes e outros locais de lazer. Também inclui distribuidoras e varejistas de produtos de consumo discricionário. (GICS, 2023, tradução do autor)¹³

¹² No original: “Companies in the consumer discretionary sector make goods or offer services that people want but may not be necessities.”

¹³ No original: “[...] encompasses those businesses that tend to be the most sensitive to economic cycles. Its manufacturing segment includes automobiles & components, household durable goods, leisure products and textiles & apparel. The services segment includes hotels, restaurants, and other leisure facilities. It also includes distributors and retailers of consumer discretionary products.”

Dessa forma, por ser um setor mais sensível às mudanças geopolíticas, no contexto da guerra russo-ucraniana, o posicionamento das multinacionais do escopo consumo discricionário deve ser estratégico. De acordo com Stalter para a Marketbeat:

[...] Quando uma economia expande, empresas que vendem bens e serviços discricionários tendem a ver um crescimento nos negócios. Isso muda quando os consumidores gastam menos dinheiro em uma recessão. Ao passo que a economia começa a se recuperar, empresas discricionárias crescem novamente. (Stalter *et al.*, 2023, tradução do autor)¹⁴

3.1.4 Faturamento Anual em 2021

A escolha deste critério se deu para melhor visualizar a magnitude da corporação perante o estopim da guerra – em fevereiro de 2022. O faturamento compete à receita gerada após a atividade comercial de uma empresa, sem descontar seus gastos.

Neste trabalho, a análise e comparação de faturamento das empresas dentro dos critérios mencionados se deram após a conversão de todos os valores para o dólar americano (US\$), na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

3.1.5 Livre Acesso

Para a efetividade deste trabalho, escolheu-se as empresas as quais deixaram públicas seus posicionamentos acerca do conflito russo-ucraniano em seus *sites* institucionais.

A escolha pelos *sites* institucionais se deu por conta dos comunicados ali estarem menos suscetíveis a serem apagados, podem ser mais detalhados e se dedicam à imprensa.

3.2 Resultados

Dado o exposto, realizou-se o processamento das empresas da lista de Yale. Primeiramente, pesquisou-se o faturamento anual de 2021 das empresas nas categorias “Retirada” e “Consumo Discricionário”, da lista ofertada, convertidos em dólares americanos (US\$). A Tabela 1 apresenta o nome da empresa, seu país de origem, seu mercado e o faturamento arrecadado no ano de 2021. Devido a extensão da Tabela 1, utilizou-se aqui os dez

¹⁴ No original: “[...] When the economy expands, companies that sell consumer discretionary goods and services tend to see a booming business. That changes as consumers spend less money in a recession. As the economy begins to recover, consumer discretionary companies again show growth.”

primeiros resultados – para a consulta completa, veja o *Apêndice I* na seção de *Apêndices* deste trabalho.

Tabela 1 – Recorte da Tabela de Empresas das categorias “Retirada” e “Consumo Discricionário” com seu País de Origem e Mercado em ordem decrescente de Faturamento em 2021

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹⁵
Mercedes-Benz	Alemanha	Automotivo	180,000,000,000.00
Toyota	Japão	Automotivo	177,458,200,000.00
Ford	EUA	Automotivo	136,341,000,000.00
GM	EUA	Automotivo	127,004,000,000.00
REWE Group	Alemanha	Cooperativa de Varejo e Turismo	74,358,190,000.00
LVMH	França	Luxo	68,843,300,000.00
Nissan	Japão	Automotivo	55,010,000,000.00
Renault	França	Automotivo	49,540,000,000.00
TJ Maxx	EUA	Departamento	48,500,000,000.00
IKEA	Suécia	Varejo	44,920,000,000.00

Fonte: Autoria própria.

A partir da Tabela 1, escolheu-se as quatro primeiras empresas de mercados diferentes sendo elas: Mercedes-Benz, REWE Group, LVMH e IKEA. A empresa TJ Maxx não foi aqui indicada

¹⁵ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

por seu posicionamento oficial não estar disponível para consulta, logo impossibilitando a análise neste trabalho.

4 INTRODUÇÃO PARA A ANÁLISE DO DISCURSO (AD)

“A análise do discurso pode demonstrar que aquilo que é lido não é a realidade, mas apenas um relato da realidade propositadamente construído de um determinado modo, por um determinado sujeito” (Cabral, 2005). O que seria a análise de discurso? Para responder essa pergunta, antes de adentrar no aspecto dessa disciplina, há a necessidade de se entender o que seria o discurso em primeiro lugar.

Apresentado por Cabral, “as combinações seletivas que o sujeito falante faz ao utilizar o código da língua para comunicar-se constituem a fala. Essa fala seria o próprio discurso.” (Saussure, 1987, p.86-87 apud Cabral, 2005)¹⁶. Além de Cabral, outros autores também citam Saussure e suas contribuições na Linguística como uma das bases na construção do que se tornaria a AD.

Anteriormente, até de Saussure, no estudo e reflexão de textos muito se recorda da filologia:

A filologia foi chamada “a mais difícil arte de ler”. [...] o papel da filologia consiste em determinar o conteúdo de um documento lavrado em linguagem humana. O filólogo quer conhecer a significação (sic) ou a intenção daquele cuja fala é conservada através da escrita. Deseja igualmente captar a cultura e o meio no interior dos quais este documento nasceu e compreender as condições que permitiram sua existência. [...] Para o filólogo, a ciência da linguagem propriamente dita (...) é apenas um conjunto de meios para atingir o sentido contido na palavra escrita ou falada. (Malmberg, 1966, p.9 apud Maingueneau, 1989, p.9)¹⁷

Maingueneau em “Novas Tendências em Análise do Discurso”, apresenta a filologia ao introduzir a definição da análise de discurso: “[...] percebe-se facilmente que a análise de discurso ocupou boa parte do território liberado pela antiga filologia, porém com pressupostos teóricos e métodos totalmente distintos.” (Maingueneau, 1989, p. 10).

Dando continuidade no aspecto histórico do discurso, Saussure em sua obra “Curso de Linguística Geral” adentra na Linguística como ramo de estudo. O autor apresenta a língua como objeto dessa disciplina: “[...] é necessário colocar-se primeiramente no terreno da língua e tomá-la com norma de todas as outras manifestações da linguagem.” (Saussure, [19--], p. 16), ao mesmo tempo que pontua as dualidades-chaves presentes na Linguística como pensamento/enunciação, individual/social e entre outros “[...] entre tantas dualidades, somente

¹⁶ Saussure, F. **Cours de linguistique générale**. Paris: Payot, 1968 _____. Curso de linguística geral. 13. ed. São Paulo: Cultrix, 1987.

¹⁷ Malmberg, B. **Les nouvelles tendances de la linguistique**. P.U.F.: Paris, 1966.

a língua parece suscetível duma definição autônoma e fornece um ponto de apoio satisfatório para o espírito” (Saussure, [19--], p. 15-16).

Ela é um objeto bem definido no conjunto heteróclito dos fatos da linguagem. [...] Ela é a parte social da linguagem, exterior ao indivíduo, que, por si só, não pode nem criá-la nem modificá-la; ela não existe senão em virtude duma espécie de contrato estabelecido entre os membros da comunidade. (Saussure, [19--], p.22)

Diretamente atrelada à fala, essa dualidade constitui “[...] um tesouro depositado pela prática da fala em todos os indivíduos pertencentes à mesma comunidade [...], pois a língua não está completa em nenhum, e só na massa ela existe de modo completo.” (Saussure, [19--], p.21).

Recapitulando o aspecto da filologia ser um ponto de memória no estudo da língua – e da AD –, é importante destacar o posicionamento de Saussure acerca da Linguística estar separada de outras ciências, como a psicologia e antropologia, para a melhor compreensão (Saussure, [19--], p.16). Essa posição será de suma importância para o estabelecimento das duas linhas principais da análise de discurso posteriormente.

Em sua história, a AD desenvolveu-se em dois ramos: a anglo-saxã e a francesa. Aqui, após ser definido “uma nova unidade de análise que ultrapasse os limites da frase – o texto” (Pereira, 1991, p.9), o novo passo de como analisá-lo baseou-se na inserção, ou não, de disciplinas externas na construção de sentido e semântica sobre o texto.

Na óptica da perspectiva anglo-saxã, o sentido é atribuído no texto de maneira pragmática, em vistas com a visão saussureana: “[...] o objeto continua a ser visto na ótica formalista da Linguística imanente que determina a organização dos elementos constitutivos do texto e não a instituição do sentido.” (Pereira, 1991, p.9). Nesse viés, a AD “[...] constitui, assim, uma mera extrapolação da gramática.” (Cabral, 2005).

Já na visão francesa, o entendimento saussureano é rejeitado, a AD está atrelada a outras disciplinas em seus estudos, sendo elas históricas, sociológicas, ideológicas, políticas, entre outras.

De forma geral, podemos dizer que o objeto da AD, tanto o de linha anglo-saxônica quanto o de linha francesa, diferencia-se do objeto da linguística, em primeiro lugar, porque o objeto teórico específico da AD é o discurso – embora com diferentes acepções de acordo com cada escola – e o da linguística é a língua e, em segundo lugar, porque a sua unidade de análise é o texto e não ou signo ou a frase, unidade de análise da linguística. [...] a AD apõe-se a qualquer posição que pretenda conceber a frase como unidade terminal. (Pereira, 1991, p.18)

A “[...] linguagem é o lugar do confronto, do enfrentamento, por excelência, uma vez que as formações ideológicas concretizam-se nas formações discursivas.” (Pereira, 1991, p.14).

De fato, a língua, por ser objeto dependente da esfera social, corresponde e reproduz ideologias e costumes dados pela fala – esta dependente do indivíduo e suas perspectivas particulares –: “é através da enunciação que o sujeito se apropria da língua e então se posiciona.” (Cabral, 2005).

O posicionamento no discurso correlata-se com outro aspecto de suma importância em sua análise: o não dito. O contexto, destinatários e identidade do emissor são implícitos ao discurso e determinantes para a construção do sentido.

A elaboração de uma frase, a sua enunciação, obriga a uma referência de um estado de coisa da qual se está falando, não sendo preciso, contudo, que esse estado de coisa esteja presente ou simbolizado na própria frase; sua decodificação deverá levar em conta esse estado de coisas que identifica o contexto. O seu decodificador deverá igualmente levar em consideração não apenas a frase que ouve ou lê, mas também o contexto da enunciação. (Ballalai, 1989, p.71)

Nesse contexto, o discurso não necessariamente está em uma fala destinada a somente um destinatário, ou provém de um emissor individual; exemplos desses cenários são comunicações de organizações ou de Estados para a população. Há inúmeras variáveis na construção de um discurso com uma finalidade, “[...] um conjunto de condições e circunstâncias, as regras de formação, torna possível e regulamenta a formação discursiva” (Daudi, 1986, p.141-145 apud Cabral, 2005)¹⁸ como esferas sociopolítica, econômica e cultural, institucionais e sistemáticas (Cabral, 2005), ou seja, de outros discursos. Cabral continua: “embora possa relativamente circunscrito em si mesmo, o discurso não pode ser fechado. Sendo fonte de diálogo, ele tem que se articular com outros discursos.”

Perante todos os outros discursos e contextos presentes no cotidiano, há a necessidade de a mensagem ser eficaz e interpretada pelo destinatário, de acordo com a intenção do emissor. Ballalai (1989, p. 72) apresenta: “na medida em que a destinaridade é a característica fundamental do discurso, este se organiza como um processo intencional não só de comunicação com o outro, mas de ação sobre o outro.”, o qual abre para o discurso ser ferramenta de persuasão, “nesse sentido, o orador (locutor/emissor) fica obrigado, se ele quer agir sobre o outro, a se adaptar ao seu auditório, seja ele presente, seja ele ausente, como no caso do texto escrito. Na verdade, mudando de auditório, o discurso muda”.

Dessa forma, a escolha de como, onde, para quem, para quê e quando falar em um discurso é interna à atuação: “o discurso é a língua assumida pelo homem que fala na condição

¹⁸¹⁸ Daudi, P. (1986) **Power in the organisation: the discourse of power in managerial praxis**. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

de subjetividade. Surge, então, a noção de performatividade. Dizer é fazer. Um performativo é um tipo especial de enunciação.” (Cabral, 2005)

“O contexto revela os implícitos.” (Cabral, 2005). Na análise de discurso de organizações, neste trabalho de multinacionais, deve-se entender “[...] mais do que o questionamento da natureza verdadeira ou não do discurso, o cerne da questão é sua legitimação que refere-se aos mecanismos que regem sua formação. [...] o discurso do poder não é sobre o poder; ao invés disso, ele produz poder.” (Daudi, 1986, p.13 apud Cabral, 2005)¹⁹. Como então reconhecer esse poder?

Com sua força, o discurso torna-se capaz de modelar comportamentos e delimitar racionalidades que visam tanto incluir quanto excluir visões de mundo, padrões de ação etc. Desta forma, o discurso serve de instrumento de dominação à medida em que aqueles que são dominados colaboram com os dominadores ao tomarem como certo, como um dado tanto o próprio discurso quanto a sua definição da situação. (Gitlin, 1989, p.357 apud Cabral, 2005)²⁰

¹⁹ Daudi, P. (1986) **Power in the organisation: the discourse of power in managerial praxis**. Oxford: Basil Blackwell, 1986.

²⁰ Gitlin, T. ‘**Postmodernism: roots and politics**’, in I. ANGUS; S. JHALLY (eds), *Cultural politics in contemporary America*. New York: Routledge, 1989. pp. 347-60.

5 IMAGEM, REPUTAÇÃO E LEGITIMIDADE: INTRODUÇÃO

Como apresentado no título e na introdução deste trabalho, serão introduzidos alguns conceitos teóricos de maneira breve, sendo esses: imagem, reputação e legitimidade.

Luiz Carlos Assis Iasbeck em seu artigo “Imagem e reputação na gestão de identidade organizacional” (2007), traça o caminho entre o discurso, a imagem, a identidade, a opinião pública e a reputação. “Entendemos o discurso como organização e produção de informação em linguagens, com o fim de explicitar e caracterizar intenções, desejos, crenças e convicções, modos de ser e atuar no mundo [...]” (Iasbeck, 2007, p. 88), o discurso sendo multifacetado em sua formação e recebido pelo destinatário em suas próprias individualidades, ocorre a formação da imagem: “[...] a configuração mental e sobretudo afetiva que o receptor elabora com base na relação do discurso que recebe e suas próprias idiossincrasias, experiências anteriores, visões de mundo, desejos e necessidades” (Iasbeck, 2007, p. 88). O momento em que a relação com o receptor é gerada durante a emissão de discursos, forma-se a identidade (Iasbeck, 2007, p. 91).

Adentrando na ideia de reputação a partir da imagem, é importante notar que:

[...] enquanto a “imagem”, como vimos, se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas (Jablin, 2001, p. 754-756, Flynn, 2007, Iasbeck, 1998, p. 173-192 e Costa, 1999, p. 59-62 apud Iasbeck, 2007, p. 91)

Sendo a reputação então, fruto também de opiniões, deve-se entender como se dão as opiniões diversas – opinião pública. Nesse conceito, Iasbeck cita Landowski (1992) “fenômeno que subsume a pluralidade das opiniões singulares” (2007, pg. 93) e aprofunda em como a opinião pública não somente pode vir de um conjunto de indivíduos, mas de um intermediário: “a opinião pública pode manifestar-se também – e muito comumente – por profissionais que mantêm estreito contato com o público, tais como os jornalistas e políticos (Iasbeck, 2007, pg. 93). Diante da perspectiva de um intermediário, percebe-se a seguinte problemática:

[...] a existência de instâncias intermediárias entre a opinião coletiva e o destinatário final dessa opinião, o destinador-ator. As transformações e rearrumações de caráter afetivo, lógico e argumental por que passam as reações percebidas da plateia ensejam o surgimento de uma meta-opinião que pode, ou não, corresponder – em diferentes níveis e graus – ao sentimento do público. (Iasbeck, 2007, p. 94)

Dessa forma, é de suma importância uma empresa na formação de seus discursos e relacionamento com os públicos estar a par das origens da formação de sua reputação, imagem e identidade para o seu crescimento, consolidação e legitimidade no mercado. Assim:

“[...] nas práticas comerciais busca-se primordialmente alargar os espaços de identidade, que podem ser traduzidos por graus incertos e não totalmente previsíveis de afinidade entre produção e recepção [...] esse “incerto” grau [...] precisa ser ocupado proativamente pelo discurso das organizações [...] fornecer elementos necessários para transformar espontaneamente imagens em reputação e reputação em novas imagens, criando um ciclo renovável de expectativas duradouras e satisfações provisórias.” (Iasbeck, 2007, pg. 96).

Já o conceito de legitimidade, serão utilizadas neste trabalho as definições dadas por Tereza Lúcia Halliday em “Declarações De Objetivos E Legitimação Organizacional” para a Revista de Administração Pública em 1990. Segundo Halliday:

‘Legitimar’ significa tanto ‘estabelecer a legitimidade por declaração de autoridade ou por decreto’ como ‘justificar pela palavra ou pelo exemplo’. Enquanto a primeira acepção implica legalização, a segunda transmite a ideia de ação retórica, i.e, justifica por palavras e demonstrações. (Halliday, 1990, p. 32)

Para a aquisição de legitimidade por organizações, a autora elabora esse processo em três níveis. Sendo o primeiro a legitimidade pela utilidade, o qual corporações necessitam explicar o porquê merecem “[...] atuar no seu campo específico de atividade [...] é uma condição necessária, mas não suficiente para justificar a existência de uma organização” (Halliday, 1990, p. 33), assim defendendo “[...] seus objetivos em suas declarações de objetivos intrínsecos ao produto, com ênfase na qualidade do mesmo e na satisfação do cliente” (Halliday, 1990, p. 33).

O segundo com legitimidade por argumentos de compatibilidade. Aqui, muito se assemelha aos conceitos de Responsabilidade Corporativa: “[...] congruência entre os objetivos e as operações da organização e as normas, valores, objetivos e ideologia predominantes ‘lá fora’, na sociedade” (Halliday, 1990, p. 33).

Por fim, o terceiro nível na legitimidade em sua interação simbólica com o externo. Halliday cita Duncan:

[...] afirma que os indivíduos e os grupos praticam a transcendência social quando invocam nomes ou crenças para legitimar ações. O “princípio de autoridade” geralmente legitima as ações de pais e de padrões; “método científico” santifica os resultados das pesquisas; e a invocação da “Natureza” às vezes sacramenta políticas agrícolas ou a conduta sexual. (Duncan, 1962, p.315-8 apud Halliday, 1990, p. 33)

Após a apresentação desses conceitos, será dado prosseguimento na análise dos objetos de estudo deste trabalho.

6 A ANÁLISE DE DISCURSO DAS MULTINACIONAIS ACERCA DA GUERRA RUSSO-UCRANIANA

A análise de discurso das multinacionais aqui selecionadas – Grupo Mercedes-Benz, REWE Group, LVMH e IKEA – acerca da invasão da Ucrânia de 2022, será realizada no seguinte fluxo:

- a. História da Empresa;
- b. Análise do discurso e,
 - i. Apresentação;
 - ii. Posicionamento acerca do conflito;
 - iii. Ponto principal do comunicado;
 - iv. Destinatário do comunicado;
 - v. Ações descritas e,
 - vi. Características textuais.
- c. Síntese da Análise.

6.1 GRUPO MERCEDES-BENZ

6.1.1 HISTÓRIA DO GRUPO MERCEDES-BENZ

O Grupo Mercedes-Benz é uma montadora alemã de automóveis com mais de 140 anos de história. Em 2024, atingiu a venda global de mais de 2,3 milhões de carros e vans (Mercedes-Benz, 2025) e teve US\$ 157,83²¹ bilhões de faturamento em 2023 (Mercedes-Benz, 2024).

Em 1886, o engenheiro alemão Carl Benz recebe a patente de “veículo movido a motor a gás”, essa “[...] patente – número 37435 – pode ser lembrada como a certidão de nascimento do automóvel” (Mercedes-Benz, tradução do autor²²). No mesmo ano, na cidade de Estugarda, o engenheiro alemão Gottlieb Daimler desenvolve também outros modelos dos primeiros automóveis (Mercedes-Benz).

Os pioneiros, que não haviam se conhecido pessoalmente, expandiram seus negócios nos anos seguintes. “Eles criaram as empresas antecessoras que se fundiram para formar a Daimler-Benz em 1926 – Daimler com seu Daimler Motorenengesellschaft (DMG) e Benz com seu Rheinische Gasmotorenfabrik” (Mercedes-Benz, tradução do autor²³). Até 1926, Daimler e Benz aprimoraram tecnicamente seus produtos e os popularizavam:

Desde o início, o automobilismo era a forma mais importante de popularizar inovações e principalmente servia para demonstrar as habilidades de performance dos automóveis. [...] Daimler-Motoren-Gesellschaft criou as fundações para muitos outros sucessos ao construir um carro de corrida solicitado por Emil Jellinek e nomeado após a filha de Jellinek, Mercedes. No final de março de 1901, o novo modelo, Mercedes 35 hp, passou no teste decisivo ao pontuar um sucesso sensacional durante a semana de corrida de Nice. (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁴)

Em 1902, a DMG patenteia o nome “Mercedes” e ganha fama no automobilismo (Mercedes-Benz). Com a produção e refino do motor a combustão interna, seu uso foi introduzido também na aviação (Mercedes-Benz). Em 1909, “a estrela da Mercedes foi

²¹ Cotação do dólar americano do dia 16 de janeiro de 2025. Valor original de £153,2 bilhões.

²² No original: “[...] patent – number 37435 – may be regarded as the birth certificate of the automobile.”

²³ No original: “They set up the predecessor companies which merged to form Daimler-Benz AG in 1926 – Daimler with his Daimler Motorenengesellschaft (DMG) and Benz with his Rheinische Gasmotorenfabrik.”

²⁴ No original: “From the beginning, motorsport was a most important means of popularising the innovations and served mainly to demonstrate the performance capabilities of the automobiles. [...] Daimler-Motoren-Gesellschaft laid the foundations for many more successes by constructing a racing car that was commissioned by Emil Jellinek and named after Jellinek's daughter Mercedes. In late March 1901 the new model, the Mercedes 35 hp, passed the acid test by scoring a sensational success during Nice racing week.”

introduzida como a logo da empresa [...] A estrela de três pontas representa até hoje ‘mobilidade em terra, na água e no ar’”. (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁵).

Nos anos seguinte, já no contexto da Primeira Guerra Mundial, ambas DMG e Benz & Cie. passam por mudanças na produção:

[...] A demanda privada foi excedida por ordens – em geral militares – do Estado. [...] A produção das duas empresas antecessoras foi quase totalmente movida para as necessidades de uma economia de guerra e das tropas na frente de guerra. [...] As duas empresas se tornaram as maiores fabricantes de motores aeronáuticos na Alemanha durante esse período. (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁶)

Com fim da guerra e o colapso econômico alemão, houve “[...] a penetração do mercado doméstico por produtores estrangeiros como a Ford Motor Company, que foram auxiliados em seus esforços pelo Tratado de Paz de Versalhes, resultando em uma crise estrutural severa na indústria automotiva alemã.” (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁷). Nessa conjuntura, a fim de manter a sobrevivência de ambas as empresas, DMG e Benz & Cie. se fundem:

Como nas outras indústrias, as empresas se esforçavam em formar grandes unidades a fim de conseguir economias de escala. Após inicialmente entrar em um consórcio com o objetivo de racionalizar a produção [...] as duas empresas Daimler Motorenengesellschaft e Benz & Cie. finalmente se juntam em 1926 para formar a Daimler-Benz AG [...] (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁸)

No decorrer dos anos, “a produção armamentista foi responsável pela proporção cada vez maior do faturamento da empresa [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor²⁹) até que finalmente em 1941 “[...] o Conselho Administrativo da Daimler-Benz AG, presidido por Wilhelm Kissel, não mais previa um rápido fim da guerra ou um retorno eminente para produzir veículos para civis” (Mercedes-Benz, tradução do autor³⁰). Agora no contexto da Segunda Guerra Mundial, “a linha mais importante do negócio era a produção de caminhões [...] A

²⁵ No original: “The Mercedes star introduced as company logo [...] The three pointed star still stands today for "mobility on land, on water, and in the air"

²⁶ No original: “Private demand was supplanted by state – usually military – orders [...] Production at the two predecessor companies was almost totally geared to the needs of a war economy and the troops at the front [...] The two companies developed into the biggest aero engine manufacturers in Germany during this period.”

²⁷ No original: “[...] penetration of the domestic market by foreign producers like the Ford Motor Company, which were aided in their efforts by the Peace Treaty of Versailles, led to a severe structural crisis in the German automotive industry.”

²⁸ No original: “As in other industries, the companies strived to form larger units in order to achieve economies of scale. After initially entering into a joint venture with the aim of rationalising production [...] the two companies Daimler Motorenengesellschaft and Benz & Cie. finally merged in 1926 to form Daimler-Benz AG [...]”

²⁹ No original: “Armament production accounted for an ever-growing proportion of the company’s revenues [...]”

³⁰ No original: “[...] the Daimler-Benz AG Board of Management, chaired by Wilhelm Kissel, no longer envisaged a swift end to the war or an imminent return to producing civilian vehicles.”

empresa estava agora focando na produção e formação de componentes militares para o exército, a marinha e a força aérea” (Mercedes-Benz, tradução do autor³¹).

A produção armamentista extensa para os efeitos da guerra necessitou de uma grande quantidade de mão de obra. Na página dedicada à história da própria Mercedes-Benz durante a Segunda Guerra Mundial, a empresa coloca seu envolvimento no uso de trabalho forçado em suas fábricas:

Inicialmente, a empresa recrutava mulheres para lidar com os volumes de unidades necessários. Porém, como o número de funcionários ainda era muito baixo, a Daimler-Benz também utilizou de trabalho forçado. Esses prisioneiros de guerra, civis sequestrados e detentos de campos de concentrações eram alojados perto das fábricas. [...] Trabalhadores do leste europeu e prisioneiros de guerra eram internados em acampamentos com condições precárias, semelhantes às de uma prisão. Detentos de campos de concentração eram monitorados pela SS sob condições desumanas. Eles eram “emprestados” para empresas em troca de dinheiro. Em 1944, quase metade dos 63.610 funcionários da Daimler-Benz eram trabalhadores civis forçados, prisioneiros de guerra ou detentos de campos de concentração. (Mercedes-Benz, tradução do autor³²)

Após a Segunda Guerra Mundial, a empresa Daimler-Benz “[...] admite suas ligações com o regime nazista e também entra na iniciativa da Fundação da Indústria Alemã ‘Relembração, Responsabilidade e Futuro’ cujo trabalho incluiu a provisão de auxílio humanitário para ex-trabalhadores forçados” (Mercedes-Benz, tradução do autor³³).

Nas décadas seguintes, Daimler-Benz expande gradualmente suas vendas no território europeu e retoma economicamente no período de 1949 a 1960, atingindo um novo ápice de 1 bilhão em vendas (Mercedes-Benz). Já no final dos anos 70, após a segunda crise do petróleo, a empresa passa a focar em ser “[...] independente das flutuações cíclicas do setor automotivo ao aumentar seu portfólio corporativo” (Mercedes-Benz, tradução do autor³⁴), investindo em linhas de carros de luxo.

³¹ No original: “The most important line of business was truck production [...] The company was now focusing on the manufacture and assembly of military components for the army, navy and air force.”

³² No original: “Initially, the company recruited women in order to cope with the required unit volumes. However, as staff numbers were still too low, Daimler-Benz also used forced labourers. These prisoners of war, abducted civilians and detainees from concentration camps were housed close to the plants. [...] Workers from eastern Europe and prisoners of war were interned in barrack camps with poor, prison-like conditions. Concentration camp detainees were monitored by the SS under inhumane conditions. They were “loaned out” to companies in exchange for money. In 1944, almost half of Daimler Benz’s 63,610 Daimler Benz employees were civilian forced labourers, prisoners of war or concentration camp detainees.”

³³ No original: “[...] admitted its links with the Nazi regime, and also became involved in the German Industry Foundation’s initiative “Remembrance, Responsibility and Future”, whose work included the provision of humanitarian aid for former forced labourers.”

³⁴ No original: “[...] independent of cyclical fluctuations in the motor-vehicle sector by enlarging the corporate portfolio.”

Dos anos 90 aos 2000, Daimler-Benz aprimorou seus negócios ao “entrar na cooperação com o Detroit Diesel Corporation (DDC) nos EUA. O objetivo era desenvolver, produzir e comercializar um motor a diesel para caminhões de serviços pesados e ônibus. Em 2000 essa cooperação levou a aquisição da fabricante americana de motores Detroit Diesel Corporation” (Mercedes-Benz, tradução do autor³⁵). Nos anos seguintes, ao final da crise econômica mundial em 2008, a empresa conseguiu se reerguer em todas suas subdivisões (Mercedes-Benz).

A Daimler-Benz AG manteve suas pesquisas e aprimoramentos em sofisticação e expansão global de 2010 até a atual conjuntura, introduzindo carros elétricos e autônomos desde 2012 e novas linhas de luxo e com a abertura de fábrica no Brasil em 2016 (Mercedes-Benz). Em 2022, a “Daimler AG tornou-se Mercedes-Benz Group AG” (Mercedes-Benz, tradução do autor³⁶).

6.1.2 ANÁLISE DO DISCURSO

6.1.2.1 Apresentação

O Grupo Mercedes-Benz publicou dois comunicados acerca da guerra russo-ucraniana em seu site institucional. Ambos estão localizados na seção “Anexos” deste trabalho para a consulta em sua língua original, sendo eles “Anexo A” e “Anexo B”. Para a melhor compreensão, “Anexo A” será referido como somente “A” e o “Anexo B” como somente “B”.

Em relação a “A”, o comunicado não possui data específica de publicação, porém é atualizado, sendo sua última atualização em janeiro de 2025. Está localizado na aba de “cidadania corporativa”, esta em “sociedade e governança” em “sustentabilidade” (tradução do autor³⁷). A página apresenta uma lista interativa para consulta e duas imagens.

Já “B” foi publicado no dia 18 de abril de 2024 e está localizado na aba de “informação à imprensa”, esta em “sustentabilidade” (tradução do autor³⁸). Apresenta como única imagem a logo da empresa e não possui interface interativa, porém apresenta pontos-chaves do texto em formato de tópicos no início do discurso.

³⁵ No original: “[...] entered into cooperation with Detroit Diesel Corporation (DDC) in the USA. The goal was to develop, produce and market a diesel engine for heavy-duty trucks and buses. In 2000 this cooperation led to the takeover of the American engine manufacturer Detroit Diesel Corporation.”

³⁶ No original: “Daimler AG became Mercedes-Benz Group AG.”

³⁷ No original: “corporate citizenship”, “society & governance” e “sustainability”.

³⁸ No original: “press information” e “sustainability”

“A” possui texto mais curto que “B” e ambos estão em formato de página *web*. “B” possui a opção de realizar seu *download* em formato de documento PDF, tanto na língua alemã quanto na inglesa.

6.1.2.2 Posicionamento acerca do conflito

Tanto “A” quanto “B” mantêm a posição em relação à Rússia no conflito – percebe-se o posicionamento claro do Grupo Mercedes-Benz contra as ações russas, atrelando a potência à sua forma agressiva contra a Ucrânia.

Em “A”:

“Desde o começo da guerra de agressão russa contra a Ucrânia [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor³⁹)

E em “B”:

“Mercedes-Benz está mais uma vez expandindo seus esforços para as vítimas de guerra de agressão russa contra a Ucrânia [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁰)

6.1.2.3 Ponto principal do comunicado

Em “A”, observa-se com predominância a colocação de valores institucionais, tendo como enfoque suas ações de cunho humanitário pelo mundo. A página *web* tem como título “nós ajudamos quando os desastres acontecem” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴¹) e como subtítulo “uma questão de atitude” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴²). O ponto principal aqui é divulgar sua responsabilidade corporativa – “exemplos de nosso compromisso” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴³) – e provar seu compromisso ativo em suas operações. O discurso torna-se ainda mais concreto com a apresentação de números e dados de suas iniciativas.

Mercedes-Benz auxilia em áreas em que situações excepcionais prevalecem com apoio direcionado. Porque o socorro em desastres é uma questão de atitude para nós. Nós mantemos uma malha de parcerias de longo prazo com grandes organizações internacionais ou doamos para organizações regionais conforme necessário para

³⁹ No original: “Since the beginning of the Russian war of aggression against Ukraine [...]”

⁴⁰ No original: “Mercedes-Benz is once again expanding its commitment to victims of the Russian war of aggression against Ukraine [...]”

⁴¹ No original: “We help when disaster strikes.”

⁴² No original: “A question of attitude”

⁴³ No original: “examples of our commitment”

responder diretamente a crises e providenciar apoio direcionado em campo. (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁴)

Em “B”, o ponto central da mensagem está na atualização do destinatário acerca de suas ações e contínuo comprometimento na questão russo-ucraniana. A “Mercedes-Benz doará mais seis milhões de euros para crianças e famílias na Ucrânia até 2026” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁵). O texto mantém o discurso de responsabilidade corporativa, reforça seu histórico na ajuda para as vítimas do conflito e apresenta o caminhar das novas atitudes que financiarão – com números e detalhes.

A Mercedes-Benz está mais uma vez expandindo seu compromisso com as vítimas da guerra de agressão russa contra a Ucrânia: nos próximos três anos, a empresa irá doar um total de seis milhões de euros para “SOS-Kinderdörfer weltweit” para o projeto “Reconstruindo Esperança”. A empresa já providenciou dois milhões de euros para a iniciativa desde 2022. (Mercedes-Benz, 2024, tradução do autor⁴⁶)

6.1.2.4 Destinatário do comunicado

Por mais que ambos os discursos apresentam propostas semelhantes, percebe-se uma discrepância em seus públicos-finais.

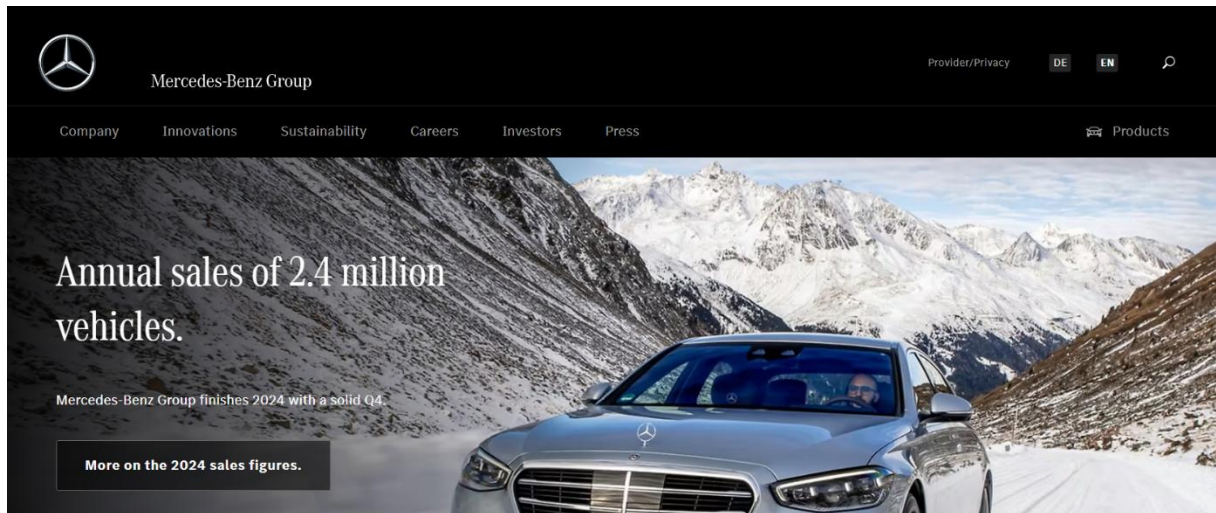
Em “A”, primeiramente pela página *web* estar em um fluxo de fácil acesso a partir da página principal do site institucional: “sustentabilidade” segue para “sociedade e governança” e para “cidadania corporativa”. Na Figura 1 abaixo, observa-se a aba “Sustainability” (sustentabilidade) como terceira opção da esquerda para direita.

⁴⁴ No original: “Mercedes-Benz helps in areas where the exceptional situation prevails with targeted support. Because disaster relief is a question of attitude for us. We maintain a network of long-term partnerships with major international organizations or donate to regional organizations as needed to respond directly to crises and provide targeted support on the ground.”

⁴⁵ No original: “Mercedes-Benz to donate a further six million euros to children and families in Ukraine by 2026”

⁴⁶ No original: “Mercedes-Benz is once again expanding its commitment to victims of the Russian war of aggression against Ukraine: Over the next three years, the company will donate a total of six million euros to “SOS-Kinderdörfer weltweit” for the “Rebuilding Hope” project. The company has already provided two million euros for the initiative since 2022.”

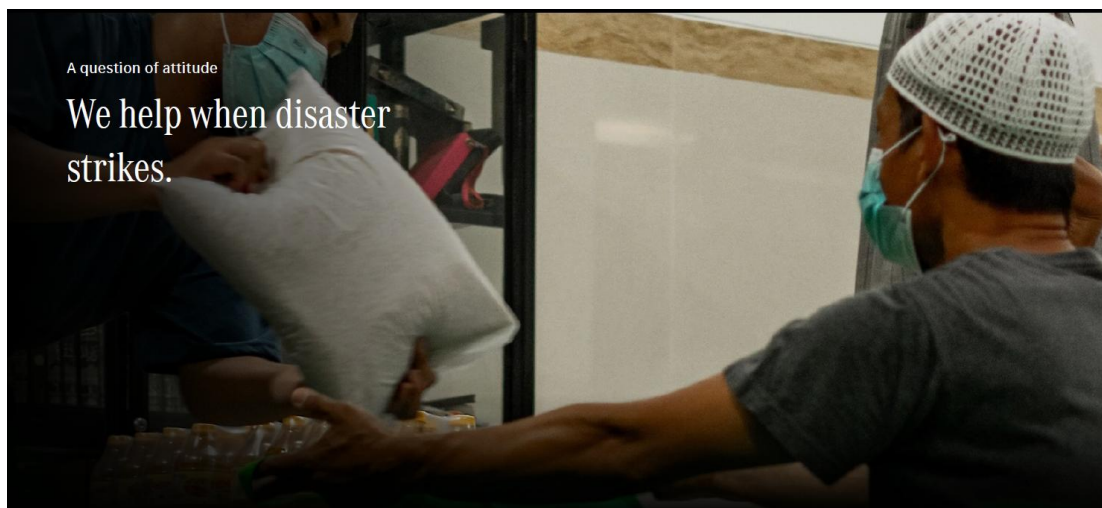
Figura 1 – Captura de Tela da Página Inicial do Site Institucional do Grupo Mercedes-Benz



Fonte: Mercedes-Benz, 2025.

“A”, por possuir textos mais curtos e em formato de uma lista interativa, é mais casual. As duas imagens não possuem a identidade da marca de forma aparente (vide Figura 2 e Figura 3), dando espaço ao contexto do discurso ao invés de um enfoque na representação da instituição. Pode-se dizer que o destinatário desse comunicado é o público geral que possui o interesse de conhecer melhor a instituição de forma sucinta.

Figura 2 – Captura de Tela da Imagem 1 do Anexo A



Fonte: Mercedes-Benz, 2025.

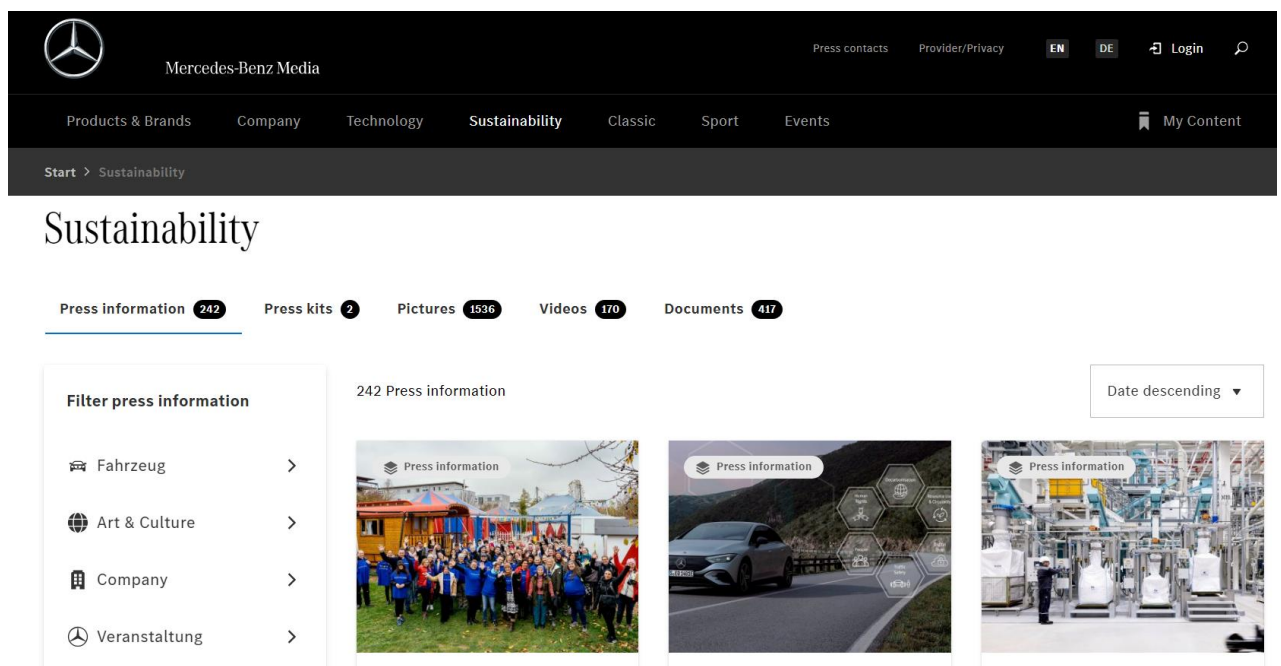
Figura 3 – Captura de Tela da Imagem 2 do Anexo A



Fonte: Mercedes-Benz, 2025.

Já para acessar “B” é necessário percorrer um caminho mais longo. A partir da página principal, é necessário entrar na aba “Press” (imprensa), seguir para o site de mídia da empresa (Mercedes-Benz Media), entrar na aba de “Sustainability” (sustentabilidade) e procurar o comunicado dentre artigos, documento, vídeos, imagens, entre outros.

Figura 4 – Captura de Tela na aba de Sustentabilidade em Informações para a Imprensa da Mercedes-Benz



Fonte: Mercedes-Benz Media, 2025.

Em relação ao comunicado em si, o texto “B” possui maior formalidade – além de ser mais extenso do que “A”. Os pontos principais da publicação foram destacados em tópicos ao

início e a redação apresenta extensos detalhes da iniciativa em voga. Além disso, o posicionamento possui uma imagem (veja Figura 5) – a logo da empresa – e possui as informações de contato para a responsável da comunicação de cidadania corporativa da Mercedes-Benz. Dessa forma, os destinatários prováveis de “B” são jornalistas, pesquisadores, profissionais de relações governamentais e investidores.

Figura 5 – Captura de Tela da Imagem utilizada no Anexo B



Fonte: Mercedes-Benz Media, 2024.

6.1.2.5 Ações descritas

Em “A”, verificam-se três tipos de ações tomadas no auxílio das vítimas da guerra russo-ucraniana:

- 1) Doações monetárias: “[...] doações feitas e prometidas em espécie e em bens para o auxílio na Ucrânia somam-se ao redor de 13 milhões de euros [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁷);
- 2) Doação de produtos da empresa: “[...] a empresa doou 64 veículos [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁸) e,

⁴⁷ No original: “[...] donations made and pledged in cash and in kind for Ukraine aid amount to around 13 million euros [...]”

⁴⁸ No original: “[...] the company presented 64 vehicles [...]”

- 3) Ajuda humanitária geral: “[...] o auxílio abrange de doações de dinheiro em espécie, doação de alimentos para suporte no transporte de refugiados e na provisão de suprimentos.” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁴⁹).

Em “B”, notam-se também a presença de três tipos de auxílio – em especial para crianças, jovens e famílias – para os afetados pela guerra:

- 1) Doações monetárias: “[...] nos próximos três anos, a empresa doará um total de seis milhões de euros para “SOS-Kinderdörfer weltweit [...] doações feitas e prometidas em dinheiro em espécie e em bens para o auxílio na Ucrânia somam-se ao redor de 13 milhões de euros [...] um milhão de euros para a Cruz Vermelha Alemã (DRK) [...]” (Mercedes-Benz, 2024, tradução do autor⁵⁰);
- 2) Construção de infraestrutura: “[...] construção de um centro social, assistência médica e distribuição de artigos de higiene e comida [...] inclui programas educacionais especiais e a criação de espaços destinados para crianças.” (Mercedes-Benz, 2024, tradução do autor⁵¹) e,
- 3) Doação de produtos da empresa: “[...] a empresa doou 64 veículos [...]” (Mercedes-Benz, 2024, tradução do autor⁵²).

6.1.2.6 Características textuais

Ambos “A” e “B” são textos objetivos, que apresentam dados e detalhes de suas iniciativas, sem apelar para o emotivo. Além disso, ambos também inserem a marca com sujeito tanto no terceiro do singular quanto no plural, a exemplo de: “nós ajudamos [...]” (Mercedes-Benz, tradução do autor⁵³) e “Mercedes-Benz vem ajudando [...]” (Mercedes-Benz, 2024, tradução do autor⁵⁴).

⁴⁹ No original: “[...] aid ranges from in-kind and food donations to support in the transportation of refugees and the provision of supplies.”

⁵⁰ No original: “[...] over the next three years, the company will donate a total of six million euros to "SOS-Kinderdörfer weltweit [...] donations made and pledged in cash and in kind for Ukraine aid amount to around 13 million euros [...] one million euros to the German Red Cross (DRK) [...]”

⁵¹ No original: “[...] construction of a social center, medical care and the distribution of hygiene articles and food [...] includes special educational programs and the creation of child-friendly spaces.”

⁵² No original: “[...] the company presented 64 vehicles [...]”

⁵³ No original: “we help [...]”

⁵⁴ No original: “Mercedes-Benz has been supporting [...]”

6.1.3 SÍNTESE DA ANÁLISE

O Grupo Mercedes-Benz, em seus mais de 140 anos de história, presenciou e atuou em conflitos geopolíticos – sendo o exemplo mais famoso a sua participação na Segunda Guerra Mundial. De fato, os discursos feitos pela montadora acerca da guerra russo-ucraniana refletem seu compromisso social desde após a Segunda Guerra Mundial, em que se comprometeu no auxílio de ex-trabalhadores forçados do regime nazista.

A mensagem da empresa é clara e homogênea nos dois posicionamentos. A descrição de suas atividades é tanto direcionada para o público em geral quanto para profissionais da área de comunicação quanto para relações governamentais – além de investidores.

Ademais, percebe-se a constância da empresa em seu auxílio na Ucrânia. Além de atualizar suas ações dois anos após o estopim do conflito, também promove novas. Em ambos os textos, os esforços da empresa são bem descritos com dados.

De forma objetiva e impessoal, sem recorrer ao emotivo, ambos os comunicados posicionam efetivamente a marca diante o conflito, também sua opinião.

6.2 REWE GROUP

6.2.1 HISTÓRIA DA REWE GROUP

A REWE Group é uma cooperativa alemã, com presença internacional, nos setores de varejo e turismo com quase 100 anos de história. Hoje possui mais de 15 mil lojas e agências de viagens em 21 países europeus, com mais de 1,800 empresas varejistas pertencentes (REWE Group). Em 2023, obteve o faturamento de US\$86,38 bilhões⁵⁵ (REWE Group).

A Revisionsverband der Westkauf Genossenschaften – Associação de Auditoria das Cooperativas de Westkauf (tradução do autor⁵⁶) – abreviada para REWE, formou-se em 1927 na cidade de Colônia na Alemanha após “[...] 17 cooperativas de compras concordaram em se unir” ao final de 1926 (REWE Group, tradução do autor⁵⁷). Em 1931, três anos após sua formação, os produtos mais populares da cooperativa eram avelãs, damascos secos e uvas-passas (REWE Group).

Em 1935, o grupo expande sua atuação econômica para a Alemanha Central após novas afiliações no país (REWE Group). Com a chegada da Segunda Guerra Mundial em 1939, o comércio de bens de consumo foi imensamente afetado, o que resultou na cooperativa pivotar seu modelo de negócios para produção (REWE Group). Por exemplo, a construção de duas fábricas, uma de comidas enlatadas e uma de frutas desidratadas, construídas no Irã em 1939, mas posteriormente destruídas na guerra (REWE Group).

O controle restritivo empresarial feito pelos nacional-socialistas no estopim da Segunda Guerra Mundial claramente teve consequências drásticas para a REWE e repercussões sérias para as aquisições e operações regulatórias da REWE. Bens como farinha, macarrão, margarina, manteiga, marinadas, substitutos de café, sabonete e sabão em pó foram afetados. Além disso, muitos comerciantes foram enviados para a linha de frente. (REWE Group, tradução do autor⁵⁸)

Em 1944, a matriz administrativa da REWE desloca-se de Colônia para Fredeburg and Bödefeld devido à aproximação das linhas de frente da guerra (REWE Group). Em 1945 com o fim da Segunda Guerra Mundial e a divisão da Alemanha, a REWE abre suas primeiras filiais

⁵⁵ Na cotação do dólar americano do dia 18 de janeiro de 2025. Valor original de £84 bilhões.

⁵⁶ No original: “Revisionsverband der Westkauf Genossenschaften”

⁵⁷ No original: “[...] 17 purchasing cooperatives agreed to join together.”

⁵⁸ No original: ‘The National Socialists’ restrictive business control at the outbreak of the Second World War clearly had drastic consequences for REWE and serious repercussions for REWE’s procurement and regulatory operations. Goods such as flour, pasta, margarine, butter, marinades, coffee substitute, soap and washing powder were affected. In addition, many traders were sent to the front.’

em Hagen, Frankfurt, Ludwigshafen, Mannheim, Estugarda, Munique, Hamburgo e Berlim a fim de possibilitar a importação e comércio de bens de consumo (REWE Group).

De 1948 a 1949, a REWE introduz suas primeiras marcas: REWE Dreinstar e REWE Kronjuwel (REWE Group). Estas “majoritariamente consistiam em alimentos básicos embalados e eram destinados para atender a demanda de onde fornecedores de marca apenas conseguiam entregar os produtos a preços altos ou em quantidades insuficientes” (REWE Group, tradução do autor⁵⁹).

A empresa, na publicação de sua história, não apresentou as décadas de 50 e 60, introduzindo em seguida seu crescimento econômico na década de 70. Primeiramente, nota-se mudanças estruturais da REWE:

[...] a matriz administrativa existente da REWE e a associação de auditoria da REWE foram renomeadas para REWE-Zentralfinanz e.G.m.b.H. e limitadas para suas funções como cooperativa de crédito. Ao mesmo tempo, a REWE-Zentralimport e.G.m.b.H. tornou-se o que hoje nós conhecemos como a REWE-Zentral AG. Os atacadistas da REWE eram os acionistas. A REWE-Zentral AG operava no comércio de mercadorias, negócios proprietários, promoção de vendas e serviços centrais. (REWE Group, tradução do autor⁶⁰)

Na década de 1970, a Alemanha passa por um expressivo aumento no setor turístico (REWE Group). A empresa “DER já estava oferecendo viagens para destinos exóticos e atraentes destinos para férias, depois ela vira uma subsidiária do grupo comercial da REWE” (REWE Group, tradução do autor⁶¹). No mesmo período, a cooperativa continua em seu processo de expansão no mercado e ganha o caso “Cassis de Dijon” para promover o livre comércio de mercadorias no território europeu:

O grupo comercial REWE com sucesso contestou a decisão do governo alemão na importação de Cassis de Dijon no Tribunal Europeu de Justiça, resultando em um marco para o livre comércio de mercadorias dentro da UE. De acordo com o julgamento, qualquer produto que pode ser comercializado em um país da União Européia também pode ser vendido em qualquer outro país da União Européia. (REWE Group, tradução do autor⁶²)

⁵⁹ No original: “These mainly consisted of packaged food staples and were intended to meet demand where branded suppliers could only deliver goods at high prices or in insufficient quantities.”

⁶⁰ No original: “[...] existing REWE head office and the REWE auditing association were rebranded to REWE-Zentralfinanz e.G.m.b.H. and limited to their functions as a credit cooperative. At the same time REWE-Zentralimport e.G.m.b.H. became what we now know as REWE-Zentral AG. REWE wholesalers were the shareholders. REWE-Zentral AG operated merchandise trading, proprietary business, sales promotion and central services.”

⁶¹ No original: “DER was already offering trips to exotic locations and attractive holiday destinations, and it later became a REWE trade group subsidiary.”

⁶² No original: “The REWE trade group successfully fought the German government’s ruling on importing Cassis de Dijon at the European Court of Justice, resulting in a milestone for the free movement of goods within the EU. According to the judgement, any product which can be traded in one EU country can also be sold in any other EU country.”

Adentrando na década de 1980, a cooperativa expande seus negócios no setor de turismo com a entrada de mais empresas, a exemplo da aquisição de 50% da empresa de viagens alemã Atlas-Reisebüro GmbH – assumida inteiramente em 1994 com um pouco menos de 300 agências de viagens (REWE Group). Já em 1993, a REWE Group expande-se pela primeira vez internacionalmente com a aquisição do supermercado inglês Budgens (REWE Group), seguido pelo consórcio entre REWE e Esselunga S.p.A. – PENNY Market Italia Srl – na Itália em 1994 e a abertura das lojas PENNY na Espanha em 1995 (REWE Group). Em 1996, a cooperativa expande seus negócios para o leste europeu e para a Áustria (REWE Group).

Nos anos 2000, REWE se torna [...] a terceira maior empresa na Alemanha no setor de viagens e turismo” (REWE Group, tradução do autor)⁶³ e explora pautas de sustentabilidade, em 2009 “[...] REWE Group teve um bom desempenho no que se diz à respeito da sustentabilidade. Foi o que teve a política de óleo de palma mais sustentável de todos os varejistas de alimentos na Alemanha, segundo um estudo da WWF” (REWE Group, tradução do autor⁶⁴).

Em 2012, um novo escritório em Hong Kong é aberto, “o escritório é responsável pela aquisição de todos os produtos alimentícios e não-alimentícios adquiridos para a REWE Group na Ásia” (REWE Group, tradução do autor⁶⁵).

Desde então, a REWE Group mantém iniciativas de sustentabilidade e continua sua expansão e presença no mercado: “Em média, todo alemão visita uma loja da REWE Group pelo menos uma vez por semana” (REWE Group, tradução do autor⁶⁶).

6.2.2 ANÁLISE DO DISCURSO

6.2.2.1 Apresentação

Foram encontrados dois artigos da REWE Group em seu site institucional acerca da guerra russo-ucraniana. Ambos estão na parte de Anexos neste trabalho para a consulta em sua língua original (inglês), sendo eles “Anexo C” e “Anexo D”. Para o melhor entendimento da análise, “Anexo C” e “Anexo D” serão aqui indicados por “C” e “D”, respectivamente.

⁶³ No original: “[...] third largest company in the German travel and tourism”

⁶⁴ No original: “[...] REWE Group performed well in respect of sustainability. It had the most sustainable palm oil policy of any food retailer in Germany, according to a WWF study.”

⁶⁵ No original: “The office handles procurement of all food and non-food products which are purchased for REWE Group in Asia.”

⁶⁶ No original: “On average, every German visits a REWE Group shop at least once a week.”

Ambos “C” e “D” são páginas na *web* em inglês com somente texto e imagens. Além disso, possuem blocos explicativos de temas ou apresentação de pessoas mencionadas em seu corpo do texto.

Dando início em “C”, o artigo foi publicado no dia 4 de julho de 2022. Está localizado na aba de “Imprensa e Mídia”, esta em “sala de imprensa” em “opiniões” (tradução do autor⁶⁷), com a legenda de “Policy” (políticas) de seu site institucional. Na página, é feita uma entrevista em que há a presença de retratos com a apresentação do entrevistador – Emilie Bourgoïn, Diretora de Relações Públicas da REWE Group – e o entrevistado – André Pilling, Gerente de Projetos Agriretail Ucrânia no projeto da BMEL. É importante ressaltar que, antes do início da entrevista, há um bloco dedicado para a colocação da Diretora de Relações Públicas da REWE. Por fim, o texto não é extenso.

Já em “D”, este foi publicado em 3 de março de 2022. Está localizado na aba de “Imprensa e Mídia”, esta em “sala de imprensa” em “comunicados de imprensa” (tradução do autor⁶⁸), com a legenda de “Company” (empresa) de seu site institucional. O texto é curto com semelhança a de um comunicado pontual. Na página, há apenas a presença de uma imagem e de informações de contato para o Diretor Corporativo de Comunicações da REWE.

6.2.2.2 Posicionamento acerca do conflito

Diferentemente do observado na Mercedes-Benz, as publicações se diferenciam em seu posicionamento acerca do conflito entre Rússia e Ucrânia. Sendo aqui “C” com postura contrária às ações russas e “D” não deixando explícita sua posição sobre a Rússia – não mencionando o contexto da guerra, apenas as ações humanitárias promovidas pela REWE.

Em “C”:

“A bárbara guerra de agressão contra a Ucrânia – uma situação que nos afetou profundamente [...]” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁶⁹).

⁶⁷ No original: “Press and media”, “newsroom” e “opinions”

⁶⁸ No original: “Press and media”, “newsroom” e “press releases”

⁶⁹ No original: “The barbaric war of aggression against Ukraine – a situation that has affected us deeply [...]”

6.2.2.3 Ponto principal do comunicado

Pode-se dizer que o ponto principal visualizado em “C” está resumido na citação da Diretora de Relações Públicas da REWE, ao início do artigo, que também é bem pontuado no próprio título da entrevista “Há uma necessidade urgente por comidas prontas para o consumo” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁰).

Observa-se a colocação dos valores institucionais do grupo, com predominância da logística das ações feitas pela Ucrânia e perguntas e respostas – durante a entrevista – que ilustram a gravidade do conflito: “Desde o dia 24 de fevereiro, mais de 15,7 milhões de ucranianos necessitaram urgentemente de ajuda humanitária e proteção [...] Em Zaporíjia, por exemplo, agora há mais de 130000 refugiados de partes ao leste do país que necessitam de apoio.” (Pilling, 2022, tradução do autor⁷¹).

Em suma, o artigo tem o objetivo esclarecedor, com aspecto bem descritivo, e informativo acerca do compromisso social da marca: “Como uma cooperativa, REWE Group acredita firmemente que nós devemos enfrentar tais momentos de crise juntos [...]” (Bourgoin, 2022, tradução do autor⁷²).

Já em “D”, percebe-se como objetivo majoritário a notificação do leitor acerca de suas atividades em prol da Ucrânia, também adicionando o aspecto do valor institucional, de forma objetiva – a exemplo de seu próprio título: “REWE Group auxiliando refugiados ucranianos em Colônia” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷³).

6.2.2.4 Destinatário do comunicado

Ambos “C” e “D” se localizam na área de imprensa da marca, sendo ainda necessária a busca intencional dos comunicados para encontrá-los dentre todos outros documentos (vide Figura 6).

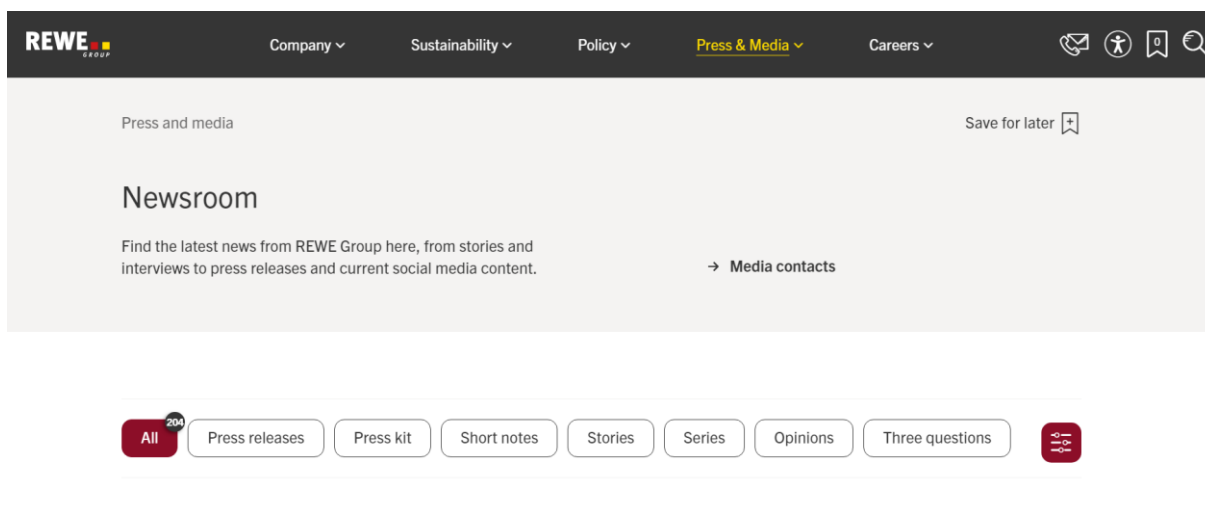
⁷⁰ No original: “There is an urgent need for ready-to-eat food”

⁷¹ No original: “Since February 24, more than 15.7 million Ukrainians have urgently needed humanitarian aid and protection [...] In Zaporizhia, for example, there are now 130,000 refugees from eastern parts of the country who need support.

⁷² No original: “As a cooperative, REWE Group firmly believes that we must face such times of crisis together [...]”

⁷³ No original: “REWE Group aiding Ukrainian refugees in Cologne”

Figura 6 – Captura de Tela da Página de Sala de Imprensa do Site Institucional da REWE Group



Fonte: REWE Group, 2025

Em “C”, como mencionado anteriormente, observam-se descrições e posicionamentos claros da empresa sobre o conflito, com até a colocação oficial de uma representante da cooperativa. O texto é direto e rico em informações acerca da logística utilizada para o auxílio das vítimas da guerra. Pode-se dizer que, aqui, o destinatário final seriam jornalistas e profissionais de relações públicas e governamentais.

Na perspectiva de “D”, há maior objetividade e aparenta mais impessoalidade – focando em ser mais um comunicado acerca das ações tomadas pela empresa a favor dos ucranianos, ao invés de um posicionamento político sobre o conflito em si. Nesta publicação, há a possibilidade desse comunicado estar direcionado a investidores, profissionais de relações públicas e governamentais, além de jornalistas.

6.2.2.5 Ações descritas

Em “C”, é descrita a seguinte ação tomada pela empresa em prol de auxiliar os afetados pela guerra russo-ucraniana:

- 1) Doação de suprimentos: “Juntos, já enviamos aproximadamente 70 caminhões carregando mais de meio milhão de litros de água potável e mais de 1.000 toneladas de alimentos para a região.” (Bourgoin, 2022, tradução do autor⁷⁴).

E, em “D”:

⁷⁴ No original: “Together, we have already sent approximately 70 trucks carrying more than half a million litres of drinking water and over 1,000 tons of food to the region.”

- 1) Doação de alimentos: “[...] eles encontrarão pacotes de alimentos doados pela REWE. PENNY também doou alimentos para os numerosos voluntários que os estão ajudando.” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁵);
- 2) Apoio logístico: “O Grupo de Logística da REWE e toom Baumarkt estão providenciando suporte logístico na forma de materiais de departamento, transpaleteiras e carrinhos.” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁶) e,
- 3) Apoio a ONG: “[...] o REWE Group também está apoiando a associação registrada “Blau-Gelbes Kreuz” (Cruz Azul e Amarela), uma organização alemã-ucraniana baseada na Colônia [...]” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁷).

6.2.2.6 Características textuais

Por mais que difiram em gênero textual, tanto “C” quanto “D” são textos que apresentam elementos emotivos e de representação institucional. Ademais, são comunicados formais, objetivos e explicativos.

Em “C”, além do exposto acima, a publicação também aparenta elementos para a conscientização do leitor acerca da problemática em voga. Neste artigo, elementos emotivos são mais utilizados em relação a “D”. É interessante perceber também em seu discurso a projeção dos interesses da cooperativa também na esfera pessoal da representante.

Já “D” não apresenta elementos quantitativos em números.

Exemplos de cada texto dos elementos citados acima seguem abaixo:

a. Elementos emotivos:

- i. “C”: “A bárbara guerra de agressão contra a Ucrânia – uma situação que nos afetou profundamente tanto pessoalmente tanto enquanto empresa [...]” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁸).

⁷⁵ No original: ““[...] they will find food packages donated by REWE. PENNY has also donated food for the numerous volunteers who are helping them.”

⁷⁶ No original: “REWE Group Logistics and toom Baumarkt are providing logistical support in the form of warehouse materials, pallet jacks and trolleys.”

⁷⁷ No original: “[...] the REWE Group is also supporting the registered association “Blau-Gelbes Kreuz” (Blue and Yellow Cross), a German-Ukrainian organization based in Cologne [...]”

⁷⁸ No original: “The barbaric war of aggression against Ukraine – a situation that has affected us deeply both personally and as a business [...]”

- ii. “D”: “Quando as primeiras pessoas fugindo da guerra na Ucrânia chegarem em Colônia nos próximos dias, encontrarão pacotes de alimentos doados pela REWE.” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁷⁹).
- b. Elementos quantitativos:
 - i. “C”: “Juntos, já enviamos aproximadamente 70 caminhões carregando mais de meio milhão de litros de água potável e mais de 1.000 toneladas de alimentos para a região.” (Bourgoin, 2022, tradução do autor⁸⁰).
- c. Elementos de representação institucional:
 - i. “C”: “Como uma cooperativa, REWE Group acredita firmemente que nós devemos enfrentar tais momentos de crise juntos [...] Esse é o porquê de termos começado a trabalhar estreitamente com a Ponte Alimentar Alemã [...]” (Bourgoin, 2022, tradução do autor⁸¹).
 - ii. “D”: “REWE Group e suas empresas estão auxiliando os refugiados ucranianos. [...] Enquanto providenciamos esse auxílio, o REWE Group também está apoiando a associação registrada “Blau-Gelbes Kreuz [...]” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁸²).
- d. Elementos de conscientização:
 - i. “C”: “Elas reportam diariamente acerca da grande privação e sofrimento [...] Permanece como uma necessidade urgente alimentos não refrigerados, em especial os prontos para o consumo, como enlatados e conservas de

⁷⁹ No original: “When the first people fleeing from the war in Ukraine arrive in Cologne in the coming days, they will find food packages donated by REWE.”

⁸⁰ No original: “Together, we have already sent approximately 70 trucks carrying more than half a million litres of drinking water and over 1,000 tons of food to the region.”

⁸¹ No original: “As a cooperative, REWE Group firmly believes that we must face such times of crisis together [...] This is why, we began working closely with the German Food Bridge [...]”

⁸² No original: “The REWE Group and its companies are aiding Ukrainian refugees. [...] While providing this aid, the REWE Group is also supporting the registered association “Blau-Gelbes Kreuz” [...]”

qualquer tipo, comidas para bebês [...]” (REWE Group, 2022, tradução do autor⁸³)

6.2.3 SÍNTESE DA ANÁLISE

A REWE Group, cooperativa alemã reconhecida por sua magnitude e tradição no mercado, nas duas publicações acerca da guerra russo-ucraniana apresentou discursos interessantes. Foi objetiva e relativamente coesa em seus posicionamentos, sendo aqui o único ponto notado ser “D” não ter deixado sua opinião política explícita. Entretanto, por ter sido publicada menos de um mês após a invasão, subentende-se o cuidado da instituição ao posicionar-se cedo.

Apresentou aspectos emotivos, o que acarreta o sentimento de “humanização” da instituição, e aproximou o leitor de sua causa ao trazer seus representantes com seus retratos – relatado em “C”. Houve menor estranhamento e distanciamento. Não somente isso, as ações de doação de alimentos corresponderam com o histórico da empresa ao recordar sua formação entre as Guerras Mundiais e a sua participação na distribuição de suprimentos após a Segunda Guerra Mundial.

Outro ponto essencial a ser levado em consideração é a proximidade de publicação de ambos os textos com o estopim da guerra, sendo a diferença menor do que seis meses. Tal comportamento condiz com seu valor comunitário.

Houve também a apresentação de informações logísticas detalhadas vivenciadas durante as atividades de auxílio da REWE em que, no caso observado em “C”, convidou um dos representantes do projeto Ponte Alimentar Alemã para o melhor esclarecimento. Essa atividade de auxílio alimentar em períodos de crise relembra o pós-guerra da Segunda Guerra Mundial, em que a cooperativa comercializou alimentos básicos para atender a demanda da população.

Essas características aqui citadas e expostas durante a análise são essenciais para profissionais de comunicação e de relações públicas ou governamentais, ponto correspondido no decorrer da identificação dos destinatários dessas publicações.

⁸³ No original: “They report daily about the great deprivations and suffering [...] There remains an urgent need for non-refrigerated, ready-to-eat food in particular, such as canned food and preserves of any kind, baby food [...]”

6.3 LVMH

6.3.1 HISTÓRIA DA LVMH

LVMH é um grupo de produtos de luxo francesa reconhecida internacionalmente pelas 75 marcas pertencentes a ela das seguintes divisões: vinhos e bebidas, moda e artigos de couro, perfumes e cosméticos, relógios e joias, varejo seletivo e cultura e *lifestyle*. Hoje possui mais de 6 mil lojas mundialmente e apresentou faturamento de mais de US\$ 88 bilhões⁸⁴ em 2023 (LVMH, 2024).

O grupo iniciou em 1987 com a fusão entre as empresas Moët Hennessy e Louis Vuitton – a primeira reconhecida por bebidas alcoólicas e a segunda por artigos de couro e moda. Em conjunto, possuíam 3 bilhões de euros em vendas (LVMH). Em 1988, o grupo faz a aquisição da empresa de moda e perfumes de luxo Givenchy & *Parfums* Givenchy. Já em 1992, – após a Cúpula do Terra no Rio de Janeiro – decide “[...] criar um departamento dedicado ao meio ambiente, tornando-se um dos primeiros grupos a fazê-lo” (LVMH, tradução do autor⁸⁵).

De 1993 a 1999, o grupo faz a aquisição das seguintes empresas, em ordem cronológica: Kenzo, Berluti, Guerlain, Loewe, Celine, Sephora, DFS, Le Bon Marche Rive Gauche, TAG Heuer – entre outras empresas na área de relógios de luxo – Krug e Château d’Yquem (LVMH). Também em 1999, a LVMH abre o setor de relógios e jóias em seu portfólio e inaugura sua matriz administrativa em Manhattan, Nova Iorque (LVMH).

No início dos anos 2000, a LVMH continua com mais aquisições e, em 2003, entra no Pacto Global da Organização das Nações Unidas: “Um chamado para empresas para alinhar estratégias e operações com os princípios universais sobre os direitos humanos, meio ambiente e anticorrupção, e tomar atitudes que avancem os objetivos sociais.” (UN Global Impact, tradução do autor⁸⁶). Logo em 2004, funda mais uma matriz administrativa, agora em Paris (LVMH).

Em 2005, seu setor de relógios e luxo entra no Responsible Jewellery Council (RJC) – ou “Conselho de Joalheria Responsável” (LVMH) – destinado a:

[...] promover práticas responsáveis e padrões éticos dentro da indústria de joias e relógios. Por meio de nossos padrões, certificações e iniciativas colaborativas, RJC visa construir confiança, transparência e sustentabilidade por toda cadeia de produção

⁸⁴ Cotação do dólar americano do dia 18 de janeiro de 2025. Valor original de £86,153 milhões.

⁸⁵ No original: “[...] create a department dedicated to the environment, becoming one of the first groups to do so.”

⁸⁶ No original: “A call to companies to align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption, and take actions that advance societal goals.”

de joias e relógios, por fim beneficiando consumidores, comunidades e o meio ambiente. (RJC, tradução do autor⁸⁷)

Após mais aquisições em 2007 e 2008, em 2009 a LVMH publica seu Código de Conduta:

O Código de Conduta reflete o comprometimento do grupo com a ética e integridade, responsabilidade social e ambiental. Se refere a cartas e políticas internas que foram desenvolvidas nesses tópicos para formar uma estrutura ética que governa todas as ações feitas pela LVMH. Está disponível em 19 línguas. (LVMH, tradução do autor⁸⁸)

O grupo realiza projetos e uma parceria de 2010 a 2013. Elabora uma parceria no pavilhão francês no Shanghai World Expo 2010, inaugura os projetos “Journées Particulières” objetivando a visita do público nos locais de produção das marcas pertencentes ao grupo, “[...] em 2022, 93 locais de 57 marcas abriram suas portas para mais de 20 mil visitantes em 15 países” (LVMH, tradução do autor⁸⁹) –, e a premiação LVMH para Jovens Designers de Moda em 2013.

Em 2013, inaugura o Helios, o centro de pesquisa da divisão de fragrâncias e cosméticos do grupo, “[...] cobrindo 18.000 m², o centro abriga 250 pesquisadores e mais de 20 áreas de conhecimentos especializados em um ambiente de trabalho aberto, desenhado para encorajar a troca de informação” (LVMH, tradução do autor⁹⁰). Já em 2014, inaugura a Fundação Louis Vuitton e o *Institut Des Métiers d’Excellence LVMH* dedicado a “[...] transmitir o saber-fazer [...] nos ofícios de artesanato, criatividade, e experiência do cliente, tanto para pessoas jovens quanto pessoas à procura de oportunidades de requalificação, em parceria com escolas e universidades de prestígio e as marcas LVMH” (LVMH, tradução do autor⁹¹).

Ao lado de outra holding de produtos de luxo, Kering, LVMH lança “Carta para o bem-estar de Modelos” em 2018 a fim de criar um “[...] compromisso ativo para eliminar certos comportamentos e práticas que não são compatíveis com seus valores, ao mesmo tempo que

⁸⁷ No original: “[...] promoting responsible practices and ethical standards within the jewellery and watch industry. Through our standards, certification and collaborative initiatives, RJC aims to build trust, transparency, and sustainability across the entire jewellery and watch supply chain, ultimately benefiting consumers, communities, and the environment.”

⁸⁸ No original: “The Code of Conduct reflects the Group’s commitments to ethics and integrity, social and environmental responsibility. It refers to the charters and internal policies that have been developed on these topics to form the ethics framework that governs all actions taken by LVMH. It is available in 19 languages.”

⁸⁹ No original: “[...] in 2022, 93 sites from 57 Maisons opened their doors to over 200,000 visitors in 15 countries”

⁹⁰ No original: “[...] covering 18,000 m², the center houses 250 researchers and more than 20 areas of specialist expertise in an open working environment, designed to encourage the exchange of information”

⁹¹ No original: “[...] pass on savoir-faire [...] in Craft, Creative and Client Experience métiers, targeting both young generations and people seeking reskilling opportunities, in partnership with prestigious schools and universities and LVMH Maisons.”

conscientiza modelos a terem um papel ativo a desempenhar na promoção dessas mudanças” (LVMH, tradução do autor⁹²).

Em 2020, a LVMH inaugura o “LVMH Watch Week” em Dubai e, em 2023, se torna parceira premium dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2024 em Paris (LVMH).

6.3.2 ANÁLISE DO DISCURSO

6.3.2.1 Apresentação

Em seu site institucional, a LVMH apresentou somente uma publicação acerca da guerra russo-ucraniana, presente neste trabalho na seção “Anexos” para consulta em sua língua original – inglesa – como “Anexo E”. É importante revelar que o “Anexo E”, durante esta análise, será citado como apenas “E”.

No site institucional da holding, “E” está disponível na aba de “Imprensa” (tradução do autor⁹³) dentre todos os outros documentos destinados à comunicação institucional da empresa. Publicado no dia 7 de novembro de 2022, a página *web* apresenta somente o título, resumo e link para o *download* do comunicado oficial.

No ofício, o texto é curto, possui uma apresentação da empresa ao final e consta que foi divulgado no dia 11 de julho de 2022. Não possui imagens nem interface interativa, apenas a logo da Sephora, uma das marcas pertencentes ao grupo LVMH.

6.3.2.2 Posicionamento acerca do conflito

Não há, no comunicado, seu posicionamento acerca do conflito. Apenas notifica a nova situação administrativa da Sephora: “[...] venda de 100% das ações de sua subsidiária na Rússia [...]” (LVMH, 2022, tradução do autor⁹⁴).

⁹² No original: “[...] active commitment to eliminating certain behaviors and practices that are not compatible with their values, while raising awareness among models that they have an active role to play in promoting these changes.”

⁹³ No original: “Press”

⁹⁴ No original: “[...] sale of 100% of the shares of its subsidiary in Russia [...]”

6.3.2.3 Ponto principal do comunicado

A formalidade e a objetividade são também características de comunicados à imprensa, o que é visto neste caso. “E” é extremamente sucinto, institucional e impessoal. Ao citar apenas ações e próximos passos da marca no mercado russo, pode-se dizer que este discurso tem função de notificar mudanças administrativas, somente.

6.3.2.4 Destinatário do comunicado

A partir do exposto na parte de ponto principal do comunicado desta empresa, é possível determinar que os destinatários finais desta publicação são profissionais de relações governamentais, jornalistas e, em especial, investidores na marca. Sendo o último devido ser possível visualizar, na página inicial do site institucional da LVMH, valores da marca na bolsa.

6.3.2.5 Ações descritas

“E” não descreve ações destinadas ao conflito russo-ucraniano, além da saída do mercado russo.

6.3.2.6 Características textuais

Novamente, “E” tem características inatas de comunicados institucionais voltados para os destinatários aqui já descritos. É objetivo, impessoal e breve.

Entretanto, ao final da nota, observa-se uma apresentação da marca Sephora. O estilo textual muda ao utilizar de adjetivos e expressões grandiosos e chamativos – estilo visto em textos sobre artigos de luxo: “Sephora é a comunidade de beleza mais amada do mundo, a qual oferece uma experiência de varejo única para clientes apaixonados e para marcas de beleza inovadoras encorajando-os a serem destemidos em sua criatividade e autoexpressão.” (LVMH, 2022, tradução do autor⁹⁵).

⁹⁵ No original: “Sephora is the world’s most loved beauty community, offering a unique retail experience for passionate clients and innovative beauty brands, encouraging them to be fearless in their creativity and self-expression.”

6.3.3 SÍNTESE DA ANÁLISE

A LVMH, sendo uma das maiores holdings mundiais de artigos de luxo e tendo, historicamente, demonstrado interesse por pautas sociais, surpreendeu com o comunicado. Entretanto, as atividades do grupo talvez sejam mais bem detalhadas em seus relatórios anuais de sustentabilidade.

Novamente, a nota é breve e direta. Sua impessoalidade e posicionamento político não explícito podem indicar resguardo acerca do conflito ao possuir marcas de grande valor em seu grupo, mesmo a estudada aqui sendo somente uma das 75 adquiridas.

Além disso, é importante se atentar à data da publicação do comunicado, sendo o ofício do dia 11 de julho de 2022, mas publicado em seu site institucional em novembro do mesmo ano.

O texto é eficaz na notificação do possível público-alvo – aqui reconhecidos como profissionais de relações governamentais, jornalistas e investidores na marca.

6.4 IKEA

6.4.1 HISTÓRIA DA IKEA

A IKEA é uma varejista de móveis sueca com presença internacional. Em dezembro de 2024, tinha 480 lojas em 63 mercados mundialmente (IKEA) e obteve US\$ 49,62 bilhões⁹⁶ em vendas (IKEA, 2024).

O nome IKEA formou-se a partir nas iniciais do nome do fundador junto com o nome do local de onde viveu: Ingvar Kamprad de Elmtaryd – fazenda onde cresceu – em Agunnaryd – vilarejo próximo de onde cresceu – (IKEA). Em 1943, durante a Segunda Guerra Mundial, Ingvar, com 17 anos, registra a IKEA e vende canetas, importando-as diretamente da fábrica para o consumidor (IKEA). Por ter cursado a área de negócios em seu ensino médio, e desde cedo ter trabalhado com vendas, Kamprad volta-se para a logística de distribuição:

[...] mas quando ele assistiu as aulas de Taylorismo, ele ficou impressionado por algo que se tornou crucial. Ele notou que os maiores esforços nas operações comerciais focavam na produtividade eficiente, mas muito pouco esforço, se houve algum, focava na distribuição. [...] O processo era lento e ineficiente e a distribuição era ultrapassada. Por que isso? O próprio Ingvar diz que foi durante essas aulas na escola de negócios em Gothenburg que ele decidiu que seu futuro seria na distribuição. (IKEA, tradução do autor⁹⁷)

Ao não ter bom sucesso com a venda de canetas, ao final da década de 1940, Kamprad decide vender móveis ao ver seu rival – Indústrias Gunnar – prosperar nesse setor (IKEA). Enquanto isso, apesar das dificuldades do pós-guerra na Europa, a Suécia aprimora sua política de bem-estar social: “Assistência infantil, sistema de saúde, e um sistema nacional de pensão. Os suecos passam a receber férias de três semanas por ano e conseguem mais dinheiro para usar do que antes” (IKEA, tradução do autor⁹⁸). Dessa forma, no começo da década de 1950, a IKEA lança seu primeiro catálogo e usa embalagens planas para enviar seus produtos “de forma mais barata e prevenir danos” para seus consumidores. Essa logística acarretou a ideia de os próprios clientes montarem seus móveis (IKEA).

⁹⁶ Na cotação do dólar americano do dia 23 de janeiro de 2025. Valor original de £47.6 bilhões.

⁹⁷ No original: “[...] but when he attended the lectures on Taylorism, he was struck by something that came to be crucial. He noted that the main efforts in commercial operations focused on efficient production, but very little effort, if any at all, focused on distribution. [...] The process was slow and inefficient, and the distribution was outdated. Why was this? Ingvar himself has said that it was during these lessons at business high school in Gothenburg that he decided his future lay in distribution.”

⁹⁸ No original: “Child care, health care and a national pension system. Swedes get three weeks holiday a year and have more cash to spend than ever before.”

Mesmo com o início da Guerra Fria, a neutralidade da Suécia no conflito permitiu a prosperidade da economia local. Em 1958, a IKEA abre sua primeira loja em Älmhult, na província de Småland.

Já na década de 1960, o programa estatal sueco “Million Programme” dedicou a construção de um milhão de casas para a população sueca, o que se tornou uma oportunidade de negócios para a IKEA: “[...] um milhão de casas para mobiliar” (IKEA, tradução do autor⁹⁹). Entretanto, a estratégia de negócios da empresa, de proporcionar valores baixos de móveis para a clientela, cria uma problemática: “Por vários anos, a IKEA foi boicotada por fabricantes suecos pelos varejistas de móveis pensarem que o recém-chegado [IKEA] está despencando os preços” (IKEA, tradução do autor¹⁰⁰). Nessa perspectiva, a IKEA contorna a situação ao passar a trabalhar com indústrias polonesas, tornando-se independente das indústrias de cadeiras suecas (IKEA). Ainda na mesma década, a varejista investe na experiência do cliente – adicionando restaurantes em sua loja –, abre mais uma loja na Suécia e, internacionalmente, com unidades na Dinamarca e Noruega (IKEA).

Durante a década de 1970, empreendedores independentes abrem franquias da IKEA no exterior no Japão, Austrália e Hong Kong (IKEA). Além disso, com a crise do petróleo “[...] no catálogo, produtos feitos de plástico aparecem em apenas três páginas ao invés de vinte. O foco se volta para materiais sustentáveis como o pinho.” (IKEA, tradução do autor¹⁰¹). Seguindo para a década de 1980, a IKEA continua em expansão, abrindo novas lojas em 51 países (IKEA).

Chega o fim da Guerra Fria e inicia-se a década de 1990. A Suécia entra em recessão e a varejista de móveis não consegue vendas significativas. Além do cenário econômico, há um escândalo na IKEA: “há relatos de trabalho infantil em fábricas de tapetes na Índia” (IKEA, tradução do autor¹⁰²). A empresa “[...] introduz [...] regras mais rígidas na produção e no ambiente de trabalho.” (IKEA, tradução do autor¹⁰³) e aumenta sua presença *online* (IKEA).

Como o início do novo milênio, a IKEA acompanha o novo estilo de vida: “Nós fomos inundados por receitas na moda e inúmeros shows de culinária. A IKEA rapidamente pula na onda da comida e a IKEA FOOD se torna uma área importante de negócios com seu próprio

⁹⁹ No original: “[...] a million homes to furnish.”

¹⁰⁰ No original: “For many years, IKEA has been boycotted by Swedish manufacturers as furniture retailers think the newcomer is dumping prices.”

¹⁰¹ No original: “[...] catalogue, products made of plastic feature on just three pages rather than twenty. The focus turns to sustainable materials like pine.”

¹⁰² No original: “There are reports of child labour in rug factories in India.”

¹⁰³ No original: “[...] introduces [...] strictest rules on production and work environment.”

alcance.” (IKEA, tradução do autor¹⁰⁴). A empresa, ao final da primeira década do milênio, conquista mais de 300 lojas ao redor do mundo (IKEA).

A partir de 2010, a IKEA foca na sustentabilidade em seus produtos, passando a utilizar materiais reciclados além de silvicultura sustentável (IKEA).

6.4.2 ANÁLISE DO DISCURSO

6.4.2.1 Apresentação

No site institucional da marca, foram encontradas quatro publicações em relação à guerra russo-ucraniana. Para consulta, todas elas estarão disponíveis na seção “Anexos” deste trabalho em sua versão original – em inglês; sendo elas “Anexo F”, “Anexo G”, “Anexo H” e “Anexo I”. Para facilitar a leitura, os textos aqui serão citados como “F”, “G”, “H” e “I”, respectivamente.

As quatro são páginas *web*. Apresentam, além do texto corrido, uma imagem. Ao final das páginas, há blocos explicativos sobre a instituição e seus grupos, além de um contato.

Em “F”, observa-se que foi divulgado no dia 3 de março de 2022. A imagem escolhida foi a logo da própria empresa e é um texto curto em forma de nota oficial com o título “IKEA suspende operações na Rússia e Bielorrússia” (IKEA, 2022, tradução do autor¹⁰⁵). Localiza-se na aba “notícias corporativas”, em “sala de imprensa” e em “IKEA Global” (tradução do autor¹⁰⁶).

Em “G”, foi divulgado no dia 8 de abril de 2022. Aqui, a imagem é de uma voluntária da Unicef abraçando uma criança, não há elementos de marca e acompanha o título “IKEA com apoio humanitário contínuo” (IKEA, 2022, tradução do autor¹⁰⁷). Está localizado em “notícias corporativas”, em “sala de imprensa” e em “IKEA Global” (tradução do autor¹⁰⁸).

Em “H”, este divulgado no dia 15 de junho de 2022, tem como imagem a logo da empresa e está em forma de nota oficial: “IKEA toma o próximo passo e se retira da Rússia e

¹⁰⁴ No original: “We’re flooded with trendy recipes and countless cooking shows. IKEA quickly jumps on the food bandwagon and IKEA FOOD becomes an important business area with its own range.”

¹⁰⁵ No original: “IKEA pauses operations in Russia and Belarus”

¹⁰⁶ No original: “corporate news”, “newsroom” e “IKEA Global”.

¹⁰⁷ No original: “IKEA continuing humanitarian support”

¹⁰⁸ No original: “corporate news”, “newsroom” e “IKEA Global”.

da Bielorrússia” (IKEA, 2022, tradução do autor¹⁰⁹). “H” também se encontra em “notícias corporativas”, em “sala de imprensa” e em “IKEA Global” (tradução do autor¹¹⁰).

Já “I” apresenta algumas diferenças. Primeiramente, o comunicado correu no dia 13 de abril de 2023 – quase um ano após “H” – e se encontra na aba de “notícias de responsabilidade social” na “sala de imprensa” (tradução do autor)¹¹¹. Apresenta como imagem uma mulher, segurando uma criança no colo, conversando com uma voluntária da UNHCR e acompanha o título da matéria “IKEA entrega 9 milhões de euros em produtos para a Ucrânia” (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹²).

6.4.2.2 Posicionamento acerca do conflito

A partir da análise dos seguintes textos, observa-se:

“F”: É a nota oficial que declara a suspensão de suas atividades no mercado russo e bielorrusso:

A guerra já teve um enorme impacto humano. Isso também está resultando em sérias interrupções na cadeia de suprimentos e nas condições comerciais. Por todas essas razões, os grupos da empresa decidiram temporariamente suspender as operações da IKEA na Rússia. [...] Os grupos da empresa se dedicam a navegar nessa realidade, tendo o melhor interesse das pessoas como a maior prioridade. (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹³)

“G”: Mantém o posicionamento de “F” com algumas informações acerca de seu auxílio na Ucrânia:

Decisões difíceis foram feitas – como a decisão anteriormente comunicada no dia 3 de março para suspender as exportações e importações da IKEA dentro e fora da Rússia e Bielorrússia, e a decisão do Grupo Ingka para suspender todas as operações de varejo da IKEA na Rússia. [...] Nós não temos todas as respostas ainda de como a guerra irá impactar os negócios da IKEA e o trabalho de adaptar e assegurar nossa cadeia de mantimentos ainda prossegue. A situação é extremamente crítica e rápida. Nós estamos dedicados a navegar nessa realidade, tendo o melhor interesse das pessoas como a maior prioridade. Há uma grande disposição para ajudar e nós também

¹⁰⁹ No original: “IKEA takes the next step to scale down in Russia and Belarus”

¹¹⁰ No original: “corporate news”, “newsroom” e “IKEA Global”.

¹¹¹ No original: “social responsibility news” e “newsroom”.

¹¹² No original: “IKEA delivers EUR 9 million worth of products to Ukraine”

¹¹³ No original: “The war has had a huge human impact already. It is also resulting in serious disruptions to supply chain and trading conditions. For all of these reasons, the company groups have decided to temporarily pause IKEA operations in Russia. [...] The company groups are dedicated to navigate in this reality, with the best interest of people as the highest priority.”

estamos analisando iniciativas a longo prazo para apoiar na melhor forma possível. (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹⁴)

“H”: É a nota oficial da empresa na redução de escala no território Russo:

Infelizmente as circunstâncias não melhoraram e a guerra devastadora continua. Empresas e cadeias de abastecimento ao redor do mundo foram fortemente impactadas e não vemos que seja possível retomar as operações em breve. Como consequência, o Grupo Inter IKEA e o Grupo Ingka agora decidiram entrar em uma nova fase para continuar a redução da escala dos negócios da IKEA na Rússia e na Bielorrússia. [...] A fim de apoiar o processo de redução de escala, o Grupo Ingka planeja vender todo o seu estoque de mobiliário doméstico na Rússia. [...] Esse processo está atualmente em andamento e todas as ações e decisões tomadas serão guiadas pelos valores da IKEA e para apoiar nosso pessoal da melhor forma possível. (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹⁵).

E, finalmente, “I”: “Mais de um ano após a invasão militar na Ucrânia, as necessidades do país continuam grandes e estão aumentando a cada dia à medida que ataques intensivos continuam.” (IKEA, 2023, tradução do autor¹¹⁶)

Dados os comunicados, o posicionamento da IKEA não é explícito politicamente em “F”, “G” e “H”, e sim mais focado nas questões humanitárias e dificuldades oriundas da guerra na logística de suas operações. Já em “I”, é possível inferir uma maior inserção de sua opinião política por ter incluído “invasão militar” em seu discurso.

6.4.2.3 Ponto principal do comunicado

Os pontos principais dos comunicados da IKEA serão explorados individualmente:

¹¹⁴ No original: “Tough decisions have been made – like the previously communicated decision on 3 March to pause IKEA export and import in and out of Russia and Belarus, and the Ingka Group’s decision to pause all IKEA retail operations in Russia. [...] We don’t have all the answers yet on how the war will impact the IKEA business, and the work to adapt and secure our supply chains is still ongoing. The situation is extremely critical and fast moving. We are dedicated to navigate in this reality, with the best interests of people as the highest priority. There is a great willingness to help and we are also looking into long-term initiatives to support in the best possible way.”

¹¹⁵ No original: “Unfortunately the circumstances have not improved and the devastating war continues. Businesses and supply chains across the world have been heavily impacted and we do not see that it is possible to resume operations any time soon. As a consequence, Inter IKEA Group and Ingka Group have now each decided to enter a new phase to further scale down the IKEA business in Russia and Belarus. [...] In order to support the scaling down process, Ingka Group plans to sell out its home furnishing inventory in Russia [...] This process is currently underway and all actions and decisions taken will be guided by the IKEA values and to support our people to the best of our ability.”

¹¹⁶ No original: “More than a year after the military invasion of Ukraine, the needs in the country remain huge and are growing by the day as intensive attacks continue.”

Em “F”: Notificar o leitor acerca das decisões administrativas, logísticas – suspensão de atividades no mercado russo e bielorrusso – e iniciativas humanitárias que a empresa tomou perante o início da guerra russo-ucraniana;

Em “G”: É a extensão de “F”, atualiza acerca das novas atividades de cunho humanitário para a Ucrânia;

Em “H”: Notificar o leitor acerca da redução de escala da IKEA no território russo e,

Em “I”: Apresentar as iniciativas e prosseguimento da empresa em seu auxílio humanitário na Ucrânia.

6.4.2.4 Destinatário do comunicado

Diante do exposto, pode-se dizer que os destinatários dos comunicados foram em:

“F” e “G”: Jornalistas, profissionais de relações públicas e governamentais. O texto possui detalhes logísticos e elementos quantitativos em seu corpo, destacando valores da empresa e responsabilidade corporativa;

“H”: Jornalistas, profissionais de relações públicas e governamentais e investidores. O comunicado é pontual e foca em mudanças administrativas e logísticas em uma nota oficial breve e,

“I”: Jornalistas, por possuir como foco a apresentação detalhada de suas iniciativas de auxílio aos ucranianos.

6.4.2.5 Ações descritas

Dos quatro comunicados publicados pela IKEA em seu site institucional, observa-se que em apenas três deles há a apresentação das ações a favor da Ucrânia:

“F”:

- 1) Doação monetária: “Fundação IKEA, fundada pela Fundação Ingka, anunciou a doação imediata de €20 milhões para assistência humanitária para aqueles que foram forçadamente deslocados como resultado do conflito na Ucrânia” (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹⁷)
- 2) Doação para ONG: “[...] €10 milhões para cada a fim de providenciar apoio em produtos e em outras assistências para o ACNUR, Save the Children e outras organizações trabalhando nos mercados locais.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹⁸)

“G”:

- 1) Doação para ONG:

Grupo Inter IKEA doou €2 milhões para Save the Children (dos €10 M) para apoiar na construção de infraestrutura para o auxílio humanitário. Ademais, Grupo Inter IKEA está agora doando €1 milhão para os esforços de ajuda emergenciais da UNICEF, incluindo os espaços seguros Blue Dot criados em conjunto com o ACNUR [...] (IKEA, 2022, tradução do autor¹¹⁹)

- 2) Doação de produtos: “As doações incluem camas, colchões, brinquedos e outros móveis [...]” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁰) e,
- 3) Apoio logístico: “Apoio com logística, infraestrutura e caminhões - Disponibilização de acomodações de propriedade da IKEA para pessoas afetadas pela guerra, em cooperação com as comunidades locais.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²¹)

“H”: Não há.

¹¹⁷ No original: “IKEA Foundation, funded by Ingka Foundation, has today announced an immediate donation of €20 million for humanitarian assistance to those who have been forcibly displaced as a result of the conflict in Ukraine.”

¹¹⁸ No original: “[...] €10 million each to provide support in products and other assistance to UNHCR, Save the Children and other organisations working in the local markets.”

¹¹⁹ No original: “Inter IKEA Group has donated €2 million to Save the Children (from the €10 M) to support building up infrastructure for humanitarian aid. In addition, Inter IKEA Group is now donating €1 million to UNICEF’s emergency relief efforts, including the Blue Dot safe spaces set up together with UNHCR [...]”

¹²⁰ No original: “Donations include beds, mattresses, toys and other furniture [...]”

¹²¹ No original: “Support with logistics, infrastructure and trucks - Making IKEA-owned accommodations available for people affected by the war, in cooperation with local communities.”

“I”:

- 1) Doação de produtos: “A doação inclui mais de 71.000 colchões, 75.000 lençóis, 86.000 cobertores, 99.000 jogos de cozinha e 205.000 travesseiros.” (IKEA, 2023, tradução do autor¹²²)
- 2) Parceria com ONG: “A empresa IKEA tem apoiado organizações como o ACNUR, a UNICEF e a Save the Children desde o início da invasão.” (IKEA, 2023, tradução do autor¹²³)

É importante salientar que, além das ações para a Ucrânia, a empresa apresentou auxílio para os trabalhadores das lojas da IKEA na Rússia que ficaram vulneráveis à suspensão de suas atividades nesse mercado: “Essas decisões têm um impacto direto em 15.000 colaboradores da IKEA. As ambições dos grupos da empresa são de longo prazo e garantimos estabilidade de emprego e renda para o futuro imediato e fornecemos suporte a eles e a suas famílias na região.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁴).

6.4.2.6 Características textuais

Os quatro comunicados possuem linguagem formal e acessível. Sendo apenas “F” e “H” notas oficiais mais impessoais por conta de sua objetividade e sua particularidade em informar de maneira sucinta as mudanças administrativas. Os seguintes elementos aparecem nas publicações:

- 1) Elementos emotivos:

¹²² No original: “The donation includes more than 71,000 mattresses, 75,000 bed sheets, 86,000 blankets, 99,000 kitchen sets and 205,000 pillows.”

¹²³ No original: “The IKEA business has been supporting organisations such as NGOs such as UNHCR, UNICEF, and Save the Children since the beginning of the invasion”

¹²⁴ No original: “These decisions have a direct impact on 15,000 IKEA co-workers. The ambitions of the company groups are long term and we have secured employment and income stability for the immediate future and provide support to them and their families in the region.

“F”: “A guerra devastadora na Ucrânia é uma tragédia humana, e nossa mais profunda empatia e preocupação são com os milhões de pessoas impactadas.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁵);

“G”: “Já faz mais de um mês desde que a devastadora guerra na Ucrânia começou. É uma tragédia humana crescente, e nossa mais profunda empatia e preocupações são com os milhões de pessoas impactadas” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁶);

“H”: “A guerra na Ucrânia já teve um impacto terrível na vida de tantas pessoas. É uma tragédia humana que continua afetando pessoas e comunidades.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁷) e,

“T”: “A guerra na Ucrânia é uma tragédia humana. Muitas partes interessadas e organizações precisam trabalhar juntas para fornecer ajuda humanitária às pessoas deslocadas à força.” (IKEA, 2023, tradução do autor¹²⁸).

2) Elementos quantitativos: já expostos na análise de “Ações descritas”;

3) Elementos de representação institucional:

“F”: “Os grupos da empresa se dedicam a navegar nessa realidade, tendo o melhor interesse das pessoas como a maior prioridade.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹²⁹);

¹²⁵ No original: “The devastating war in Ukraine is a human tragedy, and our deepest sympathy and concerns are with the millions of people impacted.”

¹²⁶ No original: “It has now been more than a month since the devastating war in Ukraine began. It is an increasing human tragedy, and our deepest empathy and concerns are with the millions of people impacted.”

¹²⁷ No original: “The war in Ukraine has already had a terrible impact on so many people’s lives. It is a human tragedy that is continuing to affect people and communities.”

¹²⁸ No original: “The war in Ukraine is a human tragedy. Many stakeholders and organisations need to work together to provide humanitarian aid to people forcibly displaced.”

¹²⁹ No original: “The company groups are dedicated to navigate in this reality, with the best interest of people as the highest priority.”

“G”: “Juntamente com os *stakeholders* [...] A IKEA continua trabalhando duro para garantir a segurança e o bem-estar das pessoas e fazendo o máximo para adaptar nossas operações.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹³⁰) e,

“H”: “Este processo está em andamento e todas as ações e decisões tomadas serão guiadas pelos valores da IKEA e para apoiar nosso pessoal da melhor forma possível.” (IKEA, 2022, tradução do autor¹³¹).

6.4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE

A IKEA, em sua tradição e reputação no mercado como a maior varejista de móveis do mundo, apresentou quatro publicações em seu site institucional – sendo a primeira após poucas semanas do estopim do conflito e três delas próximas umas das outras em um espaço de tempo de poucos meses.

A empresa apresentou constante atualização de suas decisões logísticas e estratégicas. Ao mesmo tempo que indicou seu compromisso com as vítimas da guerra ucraniana, não se ausentou da pauta da perda de emprego de seus próprios colaboradores após a suspensão de atividades no mercado russo e bielorrusso. Com a inserção de elementos emotivos em seu discurso – até nas notas oficiais, evitou-se o distanciamento do leitor com a empresa, que tanto focou em ações de responsabilidade corporativa.

Os comunicados são explicativos, detalhados e claros – alinhando com um de seus principais destinatários, os jornalistas.

Por mais que um posicionamento mais explícito da IKEA acerca da guerra russo-ucraniana tenha vindo mais de um ano após o conflito e, até lá, mais ter focado no viés de como o conflito foi um empecilho na rota logística, a empresa foi uniforme em suas ações e efetiva em sua comunicação.

¹³⁰ No original: “Together with stakeholders [...] The IKEA business is continuing to work hard to secure the safety and wellbeing of people and doing our utmost to adapt our operations.”

¹³¹ No original: “This process is currently underway and all actions and decisions taken will be guided by the IKEA values and to support our people to the best of our ability.”

7 COMPARATIVO DAS ADs ESTUDADAS

Feitas as análises de discurso das empresas aqui contempladas – Grupo Mercedes-Benz, REWE Group, LVMH e IKEA – volta-se ao objetivo desta pesquisa descrito na introdução: padrões nas respostas das multinacionais acerca do conflito observado.

O Quadro 1 – Panorama Geral de Empresa, Anexo e AD – na próxima página, apresenta, em síntese, todos os tópicos abordados da análise de discurso neste trabalho de cada publicação. Quantitativamente, verificou-se:

- De nove comunicados institucionais, apenas quatro se posicionam abertamente sobre o conflito;
- Como ponto principal, o número de publicações acerca de responsabilidade corporativa e o número de notificação de atividades empataram em quatro ocorrências;
- Em destinatário, infere-se que 88,88% das publicações destinaram-se a jornalistas. Em segundo lugar, a profissionais de relações públicas e governamentais;
- A ação mais realizada entre as empresas estudadas foi a doação – incluindo parcerias – para ONG (44%) e,
- Em características textuais, observa-se o uso universal da representação institucional (100%), seguido de objetividade (78%) e emotividade (67%).

Primeiramente, no quesito de posicionamento do conflito, observa-se – dentre o escopo estudado – a tendência de empresas com histórico voltado ao comunitário se posicionarem, sendo elas o Grupo Mercedes-Benz, a REWE Group e a IKEA. As três disponibilizaram formas de contato no rodapé dos comunicados. Além disso, duas das três colocam elementos emotivos em suas publicações – diminuindo o distanciamento com o leitor e potencializando a imagem de responsabilidade corporativa. É importante mencionar, nesse viés, a REWE Group ter atribuído rostos do seu corpo organizacional na pauta – nesse caso a Diretora de Relações Públicas – e a IKEA ter sido constante na atualização de suas atividades, publicando três vezes em um período menor que cinco meses.

Quadro 1 – Panorama Geral de Empresa, Anexo e AD.

Empresa	Anexo	Posiciona sobre o conflito	Ponto principal	Destinatário	Ações	Características textuais
GRUPO MERCEDES-BENZ	A	Sim	Responsabilidade Corporativa	Público Geral	Doações monetárias, Doação de Produtos da Empresa e Ajuda Humanitária Geral	Objetivo e institucional
	B	Sim	Atualização de Compromisso e Responsabilidade Corporativa	Jornalistas, pesquisadores, profissionais de relações governamentais e investidores	Doações monetárias, Construção de Infraestrutura e Doação de Produtos da Empresa	Objetivo e institucional
	C	Sim	Conscientização e Responsabilidade Corporativa	Jornalistas e profissionais de relações públicas e governamentais	Doação de Suprimentos	Emotividade, dados quantitativos, subjetivo e representação institucional
REWE GROUP	D	Não deixa explícito	Notificação de atividades e Responsabilidade Corporativa	Investidores, profissionais de relações públicas e governamentais e jornalistas	Doação de Alimentos, Apoio Logístico e Apoio a ONG	Emotividade, objetividade e representação institucional
	E	Não	Notificação de atividades	Profissionais de relações governamentais, jornalistas e investidores	Não há	Objetivo, sucinto, impessoal, institucional e breve
IKEA	F	Não deixa explícito	Notificação de atividades e Responsabilidade Corporativa	Jornalistas, profissionais de relações públicas e governamentais	Doação Monetária e Doação para ONG	Emotividade, dados quantitativos, objetivo e representação institucional
	G	Não deixa explícito	Atualização de Compromisso	Jornalistas, profissionais de relações públicas e governamentais	Doação para ONG, Doação de Produtos e Apoio Logístico	Emotividade, dados quantitativos, objetivo e representação institucional
	H	Não deixa explícito	Notificação de atividades	Jornalistas, profissionais de relações públicas e governamentais e investidores	Não há	Emotividade, objetividade e representação institucional
	I	Sim	Atualização de Compromisso	Jornalistas	Doação de produtos e parceria com ONG	Emotividade, dados quantitativos, subjetivo e representação institucional

Fonte: Autoria própria.

Segundamente, no ponto principal, é de suma importância relembrar um dos critérios estabelecidos na escolha das empresas. Como anteriormente exposto, as empresas aqui selecionadas necessitavam estar na categoria “Retirada” da lista de YALE, logo, o ponto principal desses comunicados não somente precisava espelhar essa conduta, como também atualizar os destinatários dos próximos passos da empresa diante o conflito. De fato, percebe-se as duas temáticas principais visualizadas nas nove publicações sendo: responsabilidade corporativa e notificação de atividades. Nessa perspectiva, o Grupo Mercedes-Benz e a REWE Group foram as duas empresas que, em todos seus comunicados em seus *sites* institucionais, apresentaram a pauta de responsabilidade corporativa – é relevante salientar o histórico de ambas por terem atuado na remediação do pós-guerra da Segunda Guerra Mundial e mantêm a responsabilidade corporativa como um de seus valores. Já na temática de notificação de atividades, a IKEA foi a que apresentou esse ponto na metade de seus comunicados – mesmo focando mais na parte logística de sua saída do mercado russo do que o seu posicionamento político em si.

Em terceiro lugar, no destinatário, o resultado de 88,88% das publicações se destinarem à jornalistas era esperado ao par que os comunicados oficiais estejam – em sua maioria – na aba de imprensa nos sites institucionais. Não somente isso, mas observa-se que 56% desses discursos também se destinam aos profissionais de relações públicas e governamentais. É interessante notar a individualidade da LVMH em sua nota oficial – caracterizada pela impessoalidade e objetividade – a qual muito se observa seu destinatário para investidores.

Em quarto lugar, nas ações realizadas, a doação e as ativações em ONG em conflitos geopolíticos são comuns, aqui sendo 44% do que se presenciou nas publicações. Pode-se deduzir que o Grupo Mercedes-Benz, a REWE Group e a IKEA conseguiram realizar apoios logístico e de infraestrutura também pela proximidade geográfica das corporações – Alemanha e Suécia – com o ponto focal do conflito.

Por último, em quinto lugar, as características textuais. Como esperado, há a universalidade nos comunicados no aspecto de representatividade institucional – seja na colocação de seus valores, seja no uso de terceira pessoa do plural na descrição de suas iniciativas. Essa representação, por destacar a reputação de empresas centenárias – exceto a IKEA –, segue com a objetividade a fim de manter a formalidade e uniformidade de sua imagem. Entretanto, observa-se a dualidade entre objetividade e emotividade nas publicações realizadas pelas quatro empresas; de fato, a objetividade é essencial para a eficácia da mensagem para os seus públicos, porém gera distanciamento. Com a chegada de pautas sociais no universo corporativo como ESG e Responsabilidade Corporativa, percebeu-se a necessidade

de mudança de tom nos comunicados oficiais, sendo esses outros motivos para a presença de elementos emotivos nas publicações.

8 CONCLUSÃO

“[...] uma noção básica no conceito de discurso é a de que ele possa ser reproduzido, também é central a noção de que ele possa ser resistido, estando, portanto, sujeito à mudanças, à negociações. [...] nenhum discurso, por mais que poderoso ou sólido que pareça, está isento da possibilidade de desconstrução” (Linstead, 1994, p.64 apud Cabral, 2005)

Como pontos principais notificação de atividades, atualização de compromissos, responsabilidade corporativa e conscientização; além de atividades em prol humanitário como diversos tipos de doações e apoios logístico e de infraestrutura; os discursos presentes nas oito das nove publicações aqui analisadas, por mais com diferentes origens e contextos, tiveram como padrão: abordagem de responsabilidade corporativa, apresentação detalhada das atividades humanitárias, objetividade e representatividade institucional.

No quesito de legitimidade, percebeu-se – segundo os níveis propostos por Halliday – a posição das quatro empresas aqui estudadas não mais na legitimidade por utilidade, mas legitimidade por argumentos de compatibilidade. A Responsabilidade Corporativa, tema intrínseco nos posicionamentos examinados – exceto pela LVMH – não somente foi uma característica presente, mas é histórica nos valores e ações das empresas.

Por mais que o estudo aprofundado da reputação do Grupo Mercedes-Benz, da REWE Group, da LVMH e da IKEA não foi possível devido ao curto prazo de confecção deste trabalho, pode-se dizer que as quatro empresas se dedicam à criação de imagens para a manutenção de identidade e reputação via elementos textuais e atividades humanitárias – mesmo utilizando de intermediários, a exemplo da imprensa, para instigar a opinião pública.

Em suma, conclui-se a efetividade dos comunicados, sendo importante considerar o não-dito, os contextos detrás de cada comunicado analisado e levar em conta o aspecto da performatividade do discurso. Novamente, “o contexto revela os implícitos.” (Cabral, 2005)

IKEA. **How we work.** Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

IKEA. **IKEA continuing humanitarian support.** 2022. Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/the-war-in-ukraine-ikea-continues-its-humanitarian-support-220408/>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

IKEA. **IKEA delivers EUR 9 million worth of products to Ukraine.** 2023. Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/social-responsibility/ikea-delivers-eur-9-million-worth-of-products-to-ukraine-230413/>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

IKEA. **IKEA pauses operations in Russia and Belarus.** 2022. Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-pauses-operations-in-russia-and-belarus-220303/>>. Acesso em: 12 dez. 24.

IKEA. **IKEA takes the next step to scale down in Russia and Belarus.** 2022. Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/newsroom/corporate/ikea-takes-the-next-step-to-scale-down-in-russia-and-belarus-220615/>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

IKEA. **Inter IKEA Group Financial Summary FY23.** 2023. Disponível em: <https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/igi/financial-reports/inter_ikea_group_financial_summary_fy23_31-10-2023_.pdf?rev=ec30b988178e4c0989d0f8d80ee2278d&sc_lang=en&hash=1AB620712955F371D78E479AFAA55C25>. Acesso em: 15 jan. 2025.

IKEA. **The birth of IKEA.** Disponível em: <<https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/the-birth-of-ikea/>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

IKEA. **The Story of IKEA.** Disponível em: <<https://ikeamuseum.com/en/explore/the-story-of-ikea/>>. Acesso em: 15 jan. 2025.

KULIKOV, V. *et al.* Navigating wartime communications: multinational corporations in the Russia-Ukraine war. **AK Journals**, Austin, 1, (1-23), 2024.

KUNSCH, M. K. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual.** Matrizes, vol. 8, núm. 2, jul./dez., 2014, p. 39.

LVMH. **2023 ANNUAL REPORT.** 2024. Disponível em: <https://lvmh-com.cdn.prismic.io/lvmh-com/ZmMq8Jm069VX1j0t_lvmh_2023-annual-results.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2025.

LVMH. **History.** Disponível em: <<https://www.lvmh.com/en/our-group/history>>. Acesso em: 14 jan. 2025.

LVMH. **Sephora enters into an agreement for the sale of 100% of the shares of its subsidiary in Russia.** 2022. Disponível em: <https://lvmh-com.cdn.prismic.io/lvmh-com/Zp4baB5LeNNTxVus_sephora_russia_press-release_11072022_final_en.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MAINGUENEAU, D. **Novas Tendências em Análise do Discurso.** Campinas, São Paulo: Pontes Editores, p. 9-10, 1989.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1885-1886**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1885-1886.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1886-1920**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1886-1920.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1920-1933**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1920-1933.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1933-1945**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1933-1945.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1945-1949**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1945-1949.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1949-1960**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1949-1960.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1961-1983**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1960-1980.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1984-1995**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1984-1995.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **1995-2007**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/1995-2007.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2010-2011**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2010-2011.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2012-2015**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2012-2015.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2016-2019**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2016-2019.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2020**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2020.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2021**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2021.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **2022**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/2022.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **Annual sales of 2.4 million vehicles**. 2025. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/company/news/sales-2024.html>>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **Full Year Results and Annual Report 2023**. 2024. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/2023/>>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. **Mercedes-Benz to donate a further six million euros to children and families in Ukraine by 2026**. 2024. Disponível em: <<https://media.mercedes-benz.com/article/c8102fd0-3b5b-4b1d-86bd-c1c349820b91>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MERCEDES-BENZ GROUP. **We help when disaster strikes**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/sustainability/society-governance/corporate-citizenship/disaster-relief.html>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MERCEDES-BENZ GROUP. **We help when disaster strikes**. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/sustainability/society-governance/corporate-citizenship/disaster-relief.html>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

MSCI. **Global Industry Classification Sector (GICS®)**. 2023. Disponível em: <<https://www.msci.com/documents/1296102/11185224/GICS+Sector+Definitions+2023.pdf/822305c6-f821-3d65-1984-6615ded81473?t=1679088764288>>. Acesso em: 10 dez. 2024.

PEREIRA, A. E. Uma Introdução à Análise do Discurso. **Letras de Hoje**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 7-20, jun. 1991.

RESPONSIBLE JEWELLERY COUNCIL. Disponível em: <<https://www.responsiblejewellery.com>>. Acesso em: 14 jan. 2025.

REWE GROUP. **“There is an urgent need for ready-to-eat food”**. 2022. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/en/press-and-media/newsroom/opinions/there-is-an-urgent-need-for-ready-to-eat-food/>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

REWE GROUP. **1927: The Early Years**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/1927>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **1939: Big Challenges**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/1939>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **1970: The Boom**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/1970>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **1980: A New Era**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/1997>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **1980: Flying High**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/1980>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **2002: The Golden Years**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/2002>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **2011: Today and Tomorrow**. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/de/rewe-history/#!/chapter/2011>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **Investor Presentation: Creditor Relations | July 2024.** 2024. Disponível em: <<https://www.REWE-group.com/content/uploads/2024/07/202407-investor-presentation-REWE-group.pdf?t=2024072301>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **Retailers for almost any situation.** Disponível em: <<https://www.REWE-group.com/en/company/structure-and-saleslines/>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **REWE Group aiding Ukrainian refugees in Cologne.** 2022. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/en/press-and-media/newsroom/press-releases/rewe-group-aiding-ukrainian-refugees-in-cologne/>>. Acesso em: 12 dez. 2024.

REWE GROUP. **REWE Group at a glance.** Disponível em: <<https://www.REWE-group.com/en/REWE-group-at-a-glance/>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

REWE GROUP. **The REWE Story.** Disponível em: <<https://www.REWE-group.com/de/REWE-history/#!/>>. Acesso em: 13 jan. 2025.

SAUSSURE, F. **Curso de Linguística Geral.** São Paulo: Editora Cultrix. 11. ed. [19--].

SHRIBMAN, M. **Corporate Social Responsibility: A Strategic Imperative For Modern Businesses.** Forbes, 2024. Disponível em: <<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/11/corporate-social-responsibility-a-strategic-imperative-for-modern-businesses/>>. Acesso em: 2 de fev. 2025.

STALTER, K. **What is Consumer Discretionary?** Nasdaq, 2023. Disponível em: <<https://www.nasdaq.com/articles/what-is-consumer-discretionary>>. Acesso em: 30 nov. 2024.

UNCTAD. **ARE TRANSNATIONALS BIGGER THAN COUNTRIES?** Disponível em: <<https://unctad.org/press-material/are-transnationals-bigger-countries>>. Acesso em: 6 set. de 2024.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. **The world's largest corporate sustainability initiative.** Disponível em: <<https://unglobalcompact.org/what-is-gc>>. Acesso em: 14 jan. 2025.

YALE SCHOOL OF MANAGEMENT. **Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain.** Yale Chief Executive Leadership Institute. Disponível em: <<https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>>. Acesso em 10 nov. 2024.

YALE SCHOOL OF MANAGEMENT. **Yale CELI List of Companies Leaving and Staying in Russia.** Yale Chief Executive Leadership Institute. Disponível em: <<https://www.yalerussianbusinessretreat.com>>. Acesso em 10 nov. 2024.

REFERÊNCIAS DO APÊNDICE I – TABELA DE EMPRESAS DAS CATEGORIAS “RETIRADA” E “CONSUMO DISCRICIONÁRIO” COM SEU PAÍS DE ORIGEM E MERCADO EM ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO EM 2021

ADIDAS GROUP. Income Statement. 2022. Disponível em: <<https://report.adidas-group.com/2021/en/group-management-report-financial-review/business-performance/income-statement.html>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

ALLEGRO.EU S.A. GROUP. ANNUAL REPORT OF ALLEGRO.EU S.A. GROUP: for the year ended 31 December 2021. [s.d.]. Disponível em: <<https://about.allegro.eu/static-files/29208d6e-9e78-4f49-ae72-d0d7d9862878>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

AMREST HOLDINGS SE CAPITAL GROUP. Consolidated Financial Statements for the year ended 31 December 2021. 2022. Disponível em: <<https://www.amrest.eu/en/investors/financial-results>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

ASICS CORPORATION. FY2021 YEAR END FINANCIAL SUMMARY. 2022. Disponível em: <https://assets.asics.com/system/libraries/777/Consolidated%20Financial%20Summary%20For%20the%20Fiscal%20Year%20ended%20December%2031,%202021.pdf?_ga=2.220641233.875479424.1731275485-949189845.1731275485>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

AUTOGRILL GROUP. ANNUAL REPORT 2021. 2022. Disponível em: <https://www.autogrill.com/sites/default/files/autogrill_-_ar_2021_uk.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

BESTSELLER. BESTSELLER ANNUAL REPORT 2021—22. 2022. Disponível em: <https://bestseller.com/media/albmngq01/bestseller_annual_report_2022.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

BET365 GROUP LIMITED. REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS. 2022. Disponível em: <<https://www.igamingnews.com/company/bet365-group-limited/annual-report-2022.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

BOOKING HOLDINGS INC. 2021 Annual Report. 2022. Disponível em: <https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2021/ar/2021-Annual-Report-booking.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

CARNIVAL CORPORATION & PLC. 2021 ANNUAL REPORT. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.carnivalcorp.com/wp-content/uploads/2024/08/Carnival-Corp-plc-2021-Annual-Report-VD-2.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

CHANEL. CHANEL LIMITED FINANCIAL RESULTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2021. 2022. Disponível em: <<https://services.chanel.com/media/files/Press-release-2021-Results-ENG-FINAL.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

DEICHMANN. Expansion Presentation 2022 English version. 2022. Disponível em: <https://corpsite.deichmann.com/wp-content/uploads/2022/05/DSD_Expansionsbroschüre_ENGLISH_FS22.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

DELOITTE LLP. Annual Review of Football Finance 2024. 2022. Disponível em: <<https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-europe.html>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

DOMINO'S PIZZA, INC. **Domino's Pizza® Announces Fourth Quarter and Fiscal 2021 Financial Results**. 2022. Disponível em: <<https://ir.dominos.com/static-files/813c133c-562e-47fe-ad1e-24f58d47a4e3>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

DRAFT KINGS. **Q4 2021 EARNINGS PRESENTATION**. 2022. Disponível em: <<https://draftkings.gcs-web.com/static-files/bfa6ebd3-5477-4f55-847b-36fb7ccbf8bb>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

ETSY. INC. **Fourth Quarter and Full Year 2021 Results**. 2022. Disponível em: <https://s22.q4cdn.com/941741262/files/doc_financials/2021/q4/Exhibit-99.1-12.31.2021.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

EXPEDIA GROUP. **Expedia Group Reports Fourth Quarter 2021 Results**. 2022. Disponível em: <<https://www.expdiagroup.com/investors/news-and-events/financial-releases/news/news-details/2022/Expedia-Group-Reports-Fourth-Quarter-2021-Results/default.aspx>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

FINANCIAL TIMES. **Equities: JD Sports Fashion PLC**. [s.d.]. Disponível em: <<https://markets.ft.com/data/equities/tearsheet/financials?s=JD.:LSE>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

FISKARS GROUP. **Financials**. [s.d.]. Disponível em: <<https://fiskarsgroup.com/investors/financials/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

FORD MOTOR COMPANY. **2021 Annual Report**. 2022. Disponível em: <https://s201.q4cdn.com/693218008/files/doc_financials/2021/ar/Ford-2021-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

FORVIA. **FY 2021 results**. 2022. Disponível em: <https://www.forvia.com/sites/default/files/2023-12/2022%2002%2021%20-%20Faurecia%20FY%202021%20Results%20presentation_0.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

GARMIN. **2021 ANNUAL REPORT**. 2021. Disponível em: <https://www8.garmin.com/aboutGarmin/invRelations/reports/2021_Annual_Report.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

GENERAL MOTORS CO. **GM Reports 2021 Full-Year and Fourth-Quarter Results, Including Record Earnings**. 2022. Disponível em: <<https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/gm-reports-2021-full-year-and-fourth-quarter-results-including/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

GERRY WEBER. **FY 2021 sees GERRY WEBER return to profitability**. 2022. Disponível em: <<https://group.gerryweber.com/en/press/press-release/1023/fy-2021-sees-gerry-weber-return-to-profitability>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

GLOBAL FASHION GROUP S.A. **GLOBAL FASHION GROUP ANNOUNCES Q4 AND FY 2021 FINANCIAL RESULTS**. 2022. Disponível em: <<https://ir.global-fashion-group.com/publications>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

H&M GROUP. Annual and Sustainability Report 2021. 2022. Disponível em: <<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2021.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

HANS GROHE GROUP. Hansgrohe Group: 2021 is the Most Successful Financial Year in Company History. 2022. Disponível em: <<https://www.hansgrohe-group.com/en/pressrelease/hansgrohe-group-balance-2021-2022-03-23#:~:text=In%202021%2C%20the%20Hansgrohe%20Group,of%20whom%20work%20in%20Germany.>>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

HARVIA. Financials. [s.d.]. Disponível em: <<https://harviagroup.com/investor-relations/financials/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

HERTZ. Q4 & FY21 PERFORMANCE. 2022. Disponível em: <<https://hertz.gcs-web.com/static-files/eb6d235a-5501-41a9-9e02-f377ab7181e1>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

IKEA. IKEA continues to grow in challenging times. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/year-in-review/#:~:text=The%20total%20FY22%20IKEA%20retail,EUR%2041.9%20billion%20in%20FY21.>>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

IMAX CORPORATION. IMAX CORPORATION REPORTS Q4 AND FULL-YEAR 2021 RESULTS. 2022. Disponível em: <<https://imaxcorporation.gcs-web.com/node/23326/pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

INDITEX. FY2021 RESULTS. [s.d.]. Disponível em: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/93666757-f5a8-462f-b08b-984998091ff1/full_results_2021.pdf?t=1655306476151>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP. Annual Report and Form 20-F 2021. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.ihgplc.com/en/investors/2021-annual-report>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

JYSK. Annual Report: 2022/2023. [s.d.]. Disponível em: <<https://inspiration.jysk.dk/JYSK/dk/annualreport/annual-report-20222023/?page=10>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

KEMIRA. Financial information. 2024. Disponível em: <<https://www.kemira.com/investors/financial-information/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

KRISPY KREME, INC. 2021 ANNUAL REPORTS. 2022. Disponível em: <https://s202.q4cdn.com/983903322/files/doc_financials/2021/ar/Annual-Report-to-Shareholders-2021-Final.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

L'OCCITANE GROUP. FY 2021 Annual Reports. 2021. Disponível em: <https://group.loccitane.com/sites/default/files/2021-07/20210730_FY2021%20AR_E.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

LEAR CORPORATION. Lear Reports Fourth Quarter and Full Year 2021 Results and Provides Full Year 2022 Outlook. 2022. Disponível em:

<<https://www.lear.com/newsroom/lear-reports-fourth-quarter-and-full-year-2021-results-and-provides-full-year-2022-outlook>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

LPP. Summary of LPP's financial results for 2021/22. 2022. Disponível em: <<https://www.lpp.com/en/press-releases/summary-of-lpps-financial-results-for-2021-22/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

LVMH. 2021 Financial Documents. 2022. Disponível em: <https://lvmh-com.cdn.prismic.io/lvmh-com/Zmcg25m069VX1m3P_financial-documents-december-31-2021.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

MAXIMA GROUP. CONSOLIDATED ANNUAL REPORT. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.maximagrupe.eu/uploads/MG%2520Consolidated%2520Annual%2520Report%25202022.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

MCDONALD'S CORPORATION. A year of resilience and great progress: Annual Report. 2022. Disponível em: <<https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/MCD%202021%20Annual%20Report.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

MERCEDES-BENZ GROUP. Full Year Results and Annual Report 2021. 2022. Disponível em: <<https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/2021/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

NASPERS LIMITED. Annual financial statements for the year ended 31 March 2021. 2021. Disponível em: <<https://www.naspers.com/~media/Files/N/Naspers-Corp-V2/investor/results-reports-events/results-reports-and-events-archive/financial-results/full-year/2021/annual-financial-statements.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

NEXT PLC. ANNUAL REPORT & ACCOUNTS JANUARY 2021. 2021. Disponível em: <<https://www.nextplc.co.uk/~media/Files/N/Next-PLC-V2/documents/2021/annual-report-and-accounts-jan21.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

NIKE, INC. NIKE, Inc. Reports Fiscal 2021 Fourth Quarter and Full Year Results. 2021. Disponível em: <<https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/investor-news/investor-news-details/2021/NIKE-Inc.-Reports-Fiscal-2021-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Results/default.aspx>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

NISSAN MOTOR CO. Nissan reports strong financial results for fiscal year 2021. 2022. Disponível em: <<https://global.nissannews.com/en/releases/220512-01-e>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

NOKIAN TYRES PLC. FINANCIAL REVIEW 2021. 2022. Disponível em: <https://nokiantyres.studio.crasman.cloud/pub/web/attachments/publications/Nokian_Tyres_Financial_Review_2021.pdf?d=inline>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

PANDORA A/S. ANNUAL REPORT 2021 CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS. [s.d.]. Disponível em: <<https://pandoragroup.com/investor/news-and-reports/annual-reports>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

RATIONAL. **Annual Report 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.rational-online.com/en_xx/company/investor-relations/publications-downloads/annual-reports/#882130>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

REHAU. **Annual Report & Consolidated Financial Statements**. 2022. Disponível em: <<https://www.rehau.com/downloads/1124252/annual-report-and-financial-statement.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

REKVIZITAI. „**Lindstrom**”, **UAB revenue, profit**. [s.d.]. Disponível em: <<https://rekvizitai.vz.lt/en/company/lindstrom/turnover/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

RENAULT GROUP. **Key figures**. [s.d.]. Disponível em: <<https://www.renaultgroup.com/en/finance/key-figures>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

REWE-ZENTRALFINANZ eG. **Group Management Report / Consolidated Financial Statements**: 2021. 2022. Disponível em: <<https://www.rewe-group.com/content/uploads/2023/12/rzf-combined-financial-statements-2021.pdf?t=2023120512>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

RIMI BALTIC. **Stable growth and good profitability**. [s.d.]. Disponível em: <<https://report.icagruppen.se/en/ar2021/rimi-baltic-2021-en/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

SONOS, INC. **Sonos Reports Record Fiscal Year and Fourth Quarter 2021 Results**. 2021. Disponível em: <<https://investors.sonos.com/news-and-events/investor-news/latest-news/2021/Sonos-Reports-Record-Fiscal-Year-and-Fourth-Quarter-2021-Results/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

SPIN MASTER CORP. **Spin Master Reports Preliminary 2021 and Q4 2021 Revenues**. 2022. Disponível em: <<https://www.spinmaster.com/fr-FR/corporate/media/press-releases/122889/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

STARBUCKS CORPORATION. **Fiscal 2021 Annual Report**. 2021. Disponível em: <https://s203.q4cdn.com/326826266/files/doc_financials/2021/ar/Starbucks-Fiscal-2021-Annual-Report.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

SWITHINBANK, Robin. **Breitling chief's grounded approach speeds watchmaker's growth**. Financial Times, 2022. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/4006bf5f-e8b7-4f4f-a469-d15f72639914>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

SYSTEM BOLAGET. **Different for a reason Responsibility Report 2021**. 2022. Disponível em: <<https://www.omsystembolaget.se/globalassets/pdf/om-systembolaget/systembolagets-responsibility-report-2021.pdf>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

TJX COMPANIES, INC. **THE TJX COMPANIES, INC. 2021 ANNUAL REPORT**. 2022. Disponível em: <https://www.tjx.com/docs/default-source/investor-docs/annual-reports/tjx-2021-annual-report-and-10-k.pdf?sfvrsn=2757fad2_1>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. **FINANCIAL SUMMARY: FY2021**. 2021. Disponível em: <https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/financial-results/2021_4q_summary_en.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

TUI GROUP. **2021 ANNUAL REPORT**. 2021. Disponível em: <https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6_Reports-and-presentations/Reports/2021/TUI_GB21_EN_Annual-Report-_211207.pdf-60f85cc5cd787142dfaa5d6e26c35799.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

VALEO. **2021 Financial Results**. 2022. Disponível em: <<https://www.valeo.com/en/press-release-2021-financial-results/>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

VISTEON CORPORATION. **Visteon Announces 2021 Financial Results and 2022 Outlook**. 2022. Disponível em: <[https://www.visteon.com/newsroom/visteon-announces-2021-financial-results-and-2022-outlook/#:~:text=About%20Visteon&text=The%20company%20is%20headquartered%20in,o f%20new%20business%20in%202021./](https://www.visteon.com/newsroom/visteon-announces-2021-financial-results-and-2022-outlook/#:~:text=About%20Visteon&text=The%20company%20is%20headquartered%20in,o f%20new%20business%20in%202021./>)>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

WALLENIUS WILHELMSSEN ASA. **Annual Report 2021**. 2022. Disponível em: <<https://www.walleniuswilhelmsen.com/who-we-are/investors/annual-report-old>>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

ZF FRIEDRICHSHAFEN AG. **Annual Report 2021**. 2022. Disponível em: <https://www.zf.com/master/media/en/corporate/m_zf_com/company/bonds_relations_/financial_reports/annual_report/2021_2/ZF_Annual-Report_2021.pdf>. Acesso em: 30 de nov. 2024.

10 APÊNDICE

APÊNDICE I - TABELA DE EMPRESAS DAS CATEGORIAS “RETIRADA” E “CONSUMO DISCRICIONÁRIO” COM SEU PAÍS DE ORIGEM E MERCADO EM ORDEM DECRESCENTE DE FATURAMENTO EM 2021

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹³²
Mercedes-Benz	Alemanha	Automotivo	180,000,000,000.00
Toyota	Japão	Automotivo	177,458,200,000.00
Ford	EUA	Automotivo	136,341,000,000.00
GM	EUA	Automotivo	127,004,000,000.00
REWE Group	Alemanha	Cooperativa de Varejo e Turismo	74,358,190,000.00
LVMH	França	Luxo	68,843,300,000.00
Nissan	Japão	Automotivo	55,010,000,000.00
Renault	França	Automotivo	49,540,000,000.00
TJ Maxx	EUA	Departamento	48,500,000,000.00
IKEA	Suécia	Varejo	44,920,000,000.00
Nike	EUA	Vestuário	44,500,000,000.00
ZF Friedrichshafen	Alemanha	Industrial	41,086,480,000.00
Inditex	Espanha	Vestuário	29,700,000,000.00

¹³² Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹³³
Naspers	África do Sul	Tecnologia	29,600,000,000.00
Starbucks	EUA	Alimentação	29,100,000,000.00
McDonald's	EUA	Alimentação	23,200,000,000.00
Adidas	Alemanha	Vestuário	22,914,246,420.00
IHG Hotels	Reino Unido	Turismo	19,400,000,000.00
Valeo	França	Tecnologia	18,511,130,000.00
H&M Group	Súécia	Vestuário	18,381,920,000.00
Faurecia Forvia	França	Tecnologia	16,710,000,000.00
Chanel	França	Luxo	15,600,000,000.00
Etsy	EUA	E-commerce	13,491,828,000.00
Booking Holdings Inc.	EUA	Turismo	10,958,000,000.00
Expedia	EUA	Turismo	8,598,000,000.00
Hertz	EUA	Locação	7,300,000,000.00
Fantasy Premier League	Reino Unido	E-sports	7,042,680,000.00 ¹³⁴

¹³³ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

¹³⁴ Dado encontrado pela Deloitte nas referências deste trabalho.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹³⁵
Deichmann	Alemanha	Vestuário	6,200,000,000.00
JD Sports	Reino Unido	Vestuário	6,170,000,000.00 ¹³⁶
TUI Group	Alemanha	Turismo	5,073,990,000.00
Garmin	EUA	Tecnologia	4,980,000,000.00
Lear Corporation	EUA	Tecnologia	4,900,000,000.00
JYSK	Dinamarca	Varejo	4,686,390,000.00
Domino's Pizza	EUA	Alimentação	4,357,373,000.00
Wallenius Wilhelmsen	Noruega	Logística	3,884,000,000.00
Bestseller	Dinamarca	Vestuário	3,790,000,000.00
Rehau	Suíça	Industrial	3,540,000,000.00
Systembolaget	Súécia	Bebidas	3,522,750,000.00
Next	Reino Unido	Vestuário	3,521,700,000.00
LPP Group	Polônia	Vestuário	3,470,000,000.00
Pandora	Dinamarca	Jóias	3,360,000,000.00

¹³⁵ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

¹³⁶ Dado encontrado no Financial Times.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹³⁷
Autogrill	Itália	Alimentação	3,277,202,710.00
Bet365	Reino Unido	Apostas	2,986,870,000.00
Kemira	Finlândia	Industrial	2,868,020,000.00
Visteon	EUA	Tecnologia	2,800,000,000.00
Asics	Japão	Vestuário	2,640,000,000.00
AmRest	Espanha	Serviços	2,052,820,000.00
Spin Master	Canadá	Varejo	2,042,400,000.00
Harvia	Finlândia	Industrial	1,920,539,589.08
Carnival	EUA	Turismo	1,908,000,000.00
Maxima	Lituânia	Varejo	1,886,320,000.00
Nokian Tyres	Finlândia	Industrial	1,838,220,000.00
SONOS	EUA	Industrial	1,717,000,000.00
Global Fashion Group	Luxemburgo	Vestuário	1,671,470,000.00
Group L'Occitane	França	Cosméticos	1,649,600,000.00

¹³⁷ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹³⁸
Rimi Baltic	Letônia	Varejo	1,570,080,000.00 ¹³⁹
Hansgrohe Group	Alemanha	Industrial	1,460,000,000.00
Krispy Kreme Inc.	EUA	Alimentação	1,384,400,000.00
Fiskars Group	Finlândia	Departamento	1,343,590,000.00
Allegro	Polônia	E-commerce	1,325,910,000.00
Draftkings	EUA	Apostas	1,296,025,000.00
Rational	Alemanha	Industrial	836,050,000.00
Breitling SA	Suíça	Luxo	730,000,000.00 ¹⁴⁰
Gerry Weber	Alemanha	Vestuário	281,560,000.00
IMAX	Canadá	Entretenimento	109,000,000.00
Lindstrom Group	Finlândia	Têxtil	15,008,231.79 ¹⁴¹
Regent Seven Seas Cruises	EUA	Turismo	Não encontrado
Princess Cruises	EUA	Turismo	Não encontrado
Lifan	Polônia	Automotivo	Não encontrado

¹³⁸ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

¹³⁹ Receita líquida.

¹⁴⁰ Dado encontrado na Financial Times, escrito por Robin Swithinbank.

¹⁴¹ Dado encontrado na Rekvizitai.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹⁴²
Aimbridge	China	Turismo	Não encontrado
Arrival	EUA	Turismo	Não encontrado
Calrec	Alemanha	Tecnologia	Não encontrado
CCC	Polônia	Vestuário	Não encontrado
Game Insight	EUA	<i>Games</i>	Não encontrado
Hesburger	EUA	Alimentação	Não encontrado
Hyve	Bielorrússia	Serviços	Não encontrado
Mosse Toys	Finlândia	Varejo	Não encontrado
MSU SA	Lituânia	Industrial	Não encontrado
Norwegian Cruise Line	EUA	Turismo	Não encontrado
OBI	Reino Unido	Varejo	Não encontrado
Paul Smith	Reino Unido	Vestuário	Não encontrado
Pixabay	Reino Unido	Marketing	Não encontrado
Playrix	Austrália	<i>Games</i>	Não encontrado

¹⁴² Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

Empresa	País de Origem	Mercado	Faturamento em 2021 (US\$)¹⁴³
Tom Ford	Polônia	Luxo	Não encontrado
Triumph Motorcycles	Reino Unido	Industrial	Não encontrado
Umbro	Alemanha	Vestuário	Não encontrado
Velux	Irlanda	Industrial	Não encontrado
Vianor	EUA	Serviços	Não encontrado
Wargaming	Reino Unido	<i>Games</i>	Não encontrado
Wear Medicine	Reino Unido	Vestuário	Não encontrado
WePlay	Dinamarca	Investimentos	Não encontrado
Windstar Cruises	Finlândia	Turismo	Não encontrado
Oceania Cruises	EUA	Turismo	Não encontrado

Fonte: Referências deste trabalho.

¹⁴³ Na cotação do dia 30 de novembro de 2024.

11 ANEXOS

ANEXO A

A question of attitude

We help when disaster strikes.

Mercedes-Benz helps in areas where the exceptional situation prevails with targeted support. Because disaster relief is a question of attitude for us. We maintain a network of long-term partnerships with major international organizations or donate to regional organizations as needed to respond directly to crises and provide targeted support on the ground.

In addition to monetary donations and the provision of Mercedes-Benz vehicles for the transport of relief supplies or for evacuation, we have also organized campaigns for employees – this has enabled us to make a targeted contribution to disaster relief in the past.

Examples of our commitment

Help for the people of Ukraine

Since the beginning of the Russian war of aggression against Ukraine, Mercedes-Benz has been supporting people in and from Ukraine. In total, donations made and pledged in cash and in kind for Ukraine aid amount to around 13 million euros. At the beginning of the war, for example, Mercedes-Benz donated one million euros to the German Red Cross (DRK) to support emergency humanitarian aid on the ground. In addition, there was a donation of two million euros in 2022/23 and now another six million euros to "SOS-Kinderdörfer weltweit" for the "Rebuilding Hope" project. In addition to these monetary donations, the company presented 64 vehicles worth more than 3.7 million euros to the "DRK", "Caritas" and "SOS-Kinderdörfer weltweit".

Numerous national and Group member companies around the world have also made donations and shown their solidarity with the people in and from Ukraine: The aid ranges from in-kind and food donations to support in the transportation of refugees and the provision of supplies.

ANEXO B

Mercedes-Benz to donate a further six million euros to children and families in Ukraine by 2026

Stuttgart, April 18, 2024

- The donation will benefit the ongoing "Rebuilding Hope" project of "SOS-Kinderdörfer weltweit".
- In addition to providing vital first aid, the organization also carries out trauma education work for children and young people on site.
- In total, the company's donations made and pledged in cash and in kind for Ukraine aid since 2022 amount to around 13 million euros.

Mercedes-Benz is once again expanding its commitment to victims of the Russian war of aggression against Ukraine: Over the next three years, the company will donate a total of six million euros to "SOS-Kinderdörfer weltweit" for the "Rebuilding Hope" project. The company has already provided two million euros for the initiative since 2022. In addition to the construction of a social center, medical care and the distribution of hygiene articles and food, the initiative focuses on trauma education. The aim is to alleviate the serious consequences of the war for children, young people and families in the regions around Bucha and Kyiv. The support includes special educational programs and the creation of child-friendly spaces.

"With this new donation of six million euros, we want to make a long-term contribution to alleviating the suffering caused by the war of aggression in Ukraine. "SOS-Kinderdörfer weltweit" is an experienced and locally well-connected organization that in particular helps children and their families with the "Rebuilding Hope" project. For Mercedes-Benz, supporting the people of Ukraine is a question of attitude."

Renata Jungo Brüngger, Member of the Board of Management of Mercedes-Benz Group AG, Integrity, Governance & Sustainability

With the financial support of Mercedes-Benz, "SOS-Kinderdörfer weltweit" has so far been able to help over 2,300 families and more than 3,800 children and young people. Thanks to the deployment of mobile teams, committed experts can provide vital assistance even in regions that are difficult to reach. With the current donation pledge, "SOS-Kinderdörfer weltweit" plans to significantly expand its support on the ground and reach at least 48,000 affected people in the regions around Bucha, Kyiv, Fastiv and Chernihiv by 2026.

Help for the People of Ukraine

Since the beginning of the Russian war of aggression against Ukraine, Mercedes-Benz has been supporting people in and from Ukraine. In total, donations made and pledged in cash and in kind for Ukraine aid amount to around 13 million euros. At the beginning of the war, for example, Mercedes-Benz donated one million euros to the German Red Cross (DRK) to support emergency humanitarian aid on the ground. In addition, there was a donation of two million euros in 2022/23 and now another six million euros to "SOS-Kinderdörfer weltweit" for the "Rebuilding Hope" project. In addition to these monetary donations, the company presented 64 vehicles worth more than 3.7 million euros to the "DRK", "Caritas" and "SOS-Kinderdörfer weltweit". Numerous national and Group member companies around the world have also made donations and shown their solidarity with the people in and from Ukraine: The aid ranges from in-kind and food donations to support in the transportation of refugees and the provision of supplies.

Mercedes-Benz Corporate Citizenship Commitment

As a global company, Mercedes-Benz wants to make a positive contribution to society that goes beyond its own business activities. As part of its corporate citizenship commitment, the company supports projects that promote ecological sustainability and/or work to strengthen the community. Mercedes-Benz also makes relevant contributions to disaster relief. The donation of six million euros comes from the proceeds of the auction of a 1955 SLR Uhlenhaut Coupe for the record sum of 135 million euros. Another initiative that is financed from the proceeds of the auction with donations is "beVisioneers: The Mercedes-Benz Fellowship". The program is implemented independently by the non-profit The DO School Fellowships.

ANEXO C

“There is an urgent need for ready-to-eat food”

Interview with André Pilling, German Food Bridge, about food aid for Ukraine.

“The barbaric war of aggression against Ukraine – a situation that has affected us deeply both personally and as a business – has demonstrated that public affairs work can also extend far beyond lobbying activities. As a cooperative, REWE Group firmly believes that we must face such times of crisis together; for example, by playing a role in helping to address the huge challenge of providing the people in Ukraine with urgently needed food. This is why, we began working closely with the German Food Bridge, an initiative of Germany’s Federal Ministry for Food and Agriculture, at the beginning of March. Together, we have already sent approximately 70 trucks carrying more than half a million litres of drinking water and over 1,000 tons of food to the region.

For our Opinion of the Month, we spoke to André Pilling about the work of the German Food Bridge. The situation on the ground continues to be dramatic, and the people there urgently need help and support.”

Emilie Bourgoïn, Head of Public Affairs at REWE Group

Emilie Bourgoïn: Mr Pilling, you and your team succeeded in bringing initial shipments of humanitarian aid to Ukraine at the beginning of March. Can you tell us about the work the German Food Bridge has been doing since 24 February of this year?

André Pilling: When Russia began its large-scale invasion of Ukraine on 24 February, this presented a completely new situation and new challenges for the bilateral cooperation project Agriretail Ukraine (ATU), which is supported by the Federal Ministry for Food and Agriculture. The project team drew on its established contacts with German food retailers to raise donations. Building on this initiative, the Federal Ministry for Food and Agriculture set up German Food Bridge, a coordination office for food donations, at the beginning of March as an integral part of the ATU project.

Emilie Bourgoïn: What is the role of the coordination office?

André Pilling: The coordination office was created with the aim of rapidly bringing food aid to where it is most urgently needed in Ukraine, thus contributing to alleviating the humanitarian crisis the war has caused. Since 22 March, the Hamburg Chamber of Commerce has made the coordination office team's work much easier with the provision of free office space.

The coordination office processes official requests from Ukraine and donation offers from companies, businesses and initiatives within the German food industry. Since some of the donors do not have their own logistics, the coordination office, in cooperation with DB Cargo, organises the free transport of the goods to Polish interim storage facilities on the donors' behalf. From there, the donations are transported to Ukraine by rail.

Emilie Bourgoïn: What happens next from within Ukraine?

André Pilling: Seventy-five percent of the donations received go to state authorities and 25 percent to NGOs in Ukraine. We are now cooperating with more than 48 NGOs, including some that can manage the logistics side. With their support, donations from Germany have already been successfully delivered to Mykolaiv, Odessa, Kharkov, Donetsk, Luhansk, Irpin and Bucha. An important task of the coordination office is also to provide information about the project and attract new donors in order to meet the ever-growing demand.

Starting with the first delivery on 2 March, 389 trucks have been sent to different parts of Ukraine and 11,307 food pallets have been delivered through 30 June. Sixty-five donor organisations have participated in the initiative to date.

The number of donors and their names, where disclosed, are published on the website of the Federal Ministry for Food and Agriculture, which is updated regularly.

Emilie Bourgoïn: How are the food donations then distributed to the different regions in Ukraine? Are you still managing to reach all regions of the country?

André Pilling: The coordination office primarily operates two distribution channels. The first is the state channel, with which we have been cooperating since the first shipment. In coordination with the official Ukrainian state institutions, the Ukrainian Ministry of Agriculture and the Ukrainian Ministry for Development of Economy and Trade in particular, our humanitarian aid is delivered to a central warehouse in Poland, where it is then loaded onto Ukrainian railway containers. These are then transported across the western Ukrainian border to the individual regions.

On 22 April, in cooperation with the German-Polish Chamber of Commerce and Industry and the German-Ukrainian Chamber of Industry and Commerce, we opened another logistics centre near the Polish-Ukrainian border. Through this hub, we use trucks and vans to distribute goods to NGOs, which then transport the goods, partly directly and partly via other distribution points, to all regions of Ukraine that are in need of food aid. We are currently receiving requests from 15 regions in Ukraine where we are able to ship deliveries. This does not include occupied territories such as Mariupol, as we cannot obtain reliable information about the intended use there.

Emilie Bourgoïn: What level of donations have you received to date? Which goods are currently most urgently needed?

André Pilling: So far, we have received over 389 truckloads in donations. There remains an urgent need for non-refrigerated, ready-to-eat food in particular, such as canned food and preserves of any kind, baby food, bread with a long shelf life and snacks such as nuts, crisps, protein or chocolate. Beverages such as water, juice, tea and (instant) coffee are also needed, as are staples: sugar, salt, flour, rice, bulgur wheat, oats, couscous and cooking oil. Fresh fruit and vegetables with a long shelf life are also needed.

If necessary, we can also arrange for the donated food to be collected in complete truckloads, if the donor is unable to arrange their own logistics for delivery to the hubs in Poland.

Emilie Bourgoïn: You are in very close contact with your colleagues in Ukraine on a daily basis. How do you see the situation on the ground?

André Pilling: There are three Ukrainian women on my team: one at our office in Hamburg, one in Poland and one in Kyiv, and they are all still in contact with relatives and acquaintances in Ukraine. They report daily about the great deprivations and suffering that many people are experiencing there, especially women and children.

I have also had many conversations with representatives of the NGOs we work with at our hub in Dębica, on the Polish-Ukrainian border. During these conversations, what has been repeatedly pressed home is the desperate need in the regions particularly affected by the war and how grateful the people there are for any form of aid. This is also the situation for the high number of refugees and displaced persons in Ukraine.

Since February 24, more than 15.7 million Ukrainians have urgently needed humanitarian aid and protection. Six million people have fled the country, and well over seven million have been displaced within Ukraine. In Zaporizhia, for example, there are now 130,000 refugees from eastern parts of the country who need support. The same situation is being experienced across almost all regions of the country.

Emilie Bourgoïn: Mr Pilling, how can people actively support the work of your coordination office?

André Pilling: An important way to support us is by giving us a platform to raise awareness about the German Food Bridge and our food donations for the people of Ukraine and provide information about the impressive volume of donations already provided. Our German Food Bridge really does rely on the donations, and we thank you and all participating companies for your support. If we can reach even more companies in the food and food retail industry and convince them to donate to our project, we can maintain and, ideally, even increase our shipments to Ukraine. All contact details can be found on the website of the Federal Ministry for Food and Agriculture (BMEL – Internationales – German Food Bridge für Lebensmittelhilfen der Ernährungswirtschaft in die Ukraine). My team and I will be happy to respond to all enquiries.

ANEXO D

REWE Group aiding Ukrainian refugees in Cologne

Support for the German-Ukrainian association “Blau-Gelbes Kreuz”

Working in partnership with the 1. FC Köln football club

Cologne. The REWE Group and its companies are aiding Ukrainian refugees. When the first people fleeing from the war in Ukraine arrive in Cologne in the coming days, they will find food packages donated by REWE. PENNY has also donated food for the numerous volunteers who are helping them. REWE Group Logistics and toom Baumarkt are providing logistical support in the form of warehouse materials, pallet jacks and trolleys. While providing this aid, the REWE Group is also supporting the registered association “Blau-Gelbes Kreuz” (Blue and Yellow Cross), a German-Ukrainian organization based in Cologne, and is working closely with the 1. FC Köln football club which is also committed to helping refugees from Ukraine.

REWE Group’s Chief Executive Office, Lionel Souque, commented: “As a company, not only are we currently working together with our foreign subsidiaries in Austria, Lithuania, Slovakia, the Czech Republic, Romania, Bulgaria, Italy, Croatia and Hungary to organize emergency aid and food supplies for the many refugees arriving in these countries and Poland, we are also committed to providing aid here in Cologne, where our group has its headquarters. We are assisting refugees from Ukraine with donations and with the personal commitment of our employees, and we are delighted to have such strong partners in the Blue and Yellow Cross and FC Kölns”

ANEXO E

Sephora enters into an agreement for the sale of 100% of the shares of its subsidiary in Russia

Neuilly sur Seine, July 11th, 2022 - Sephora today announces the signature of an agreement for the sale of 100% of the shares of its subsidiary in Russia to its local General Manager, aimed at favouring continuity for employees.

Going forward, this activity will be operated under the historical “Ile de Beauté” brand.

This transaction is subject to clearance by relevant authorities, including anti-trust authorities.

About Sephora

Sephora is the world’s most loved beauty community, offering a unique retail experience for passionate clients and innovative beauty brands, encouraging them to be fearless in their creativity and self-expression. Since its debut in France over 50 years ago, Sephora has been a leader in global prestige omni-retail, inspiring clients to explore a universe of beauty and wellness with an ever-changing array of carefully curated brand partners, from classic selective brands to exclusive independent ones, and the critically acclaimed Sephora Collection. Owned by LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, the world’s leading luxury goods group, Sephora’s excellence, innovation, and entrepreneurial spirit have made it an omnichannel beauty trailblazer in 35 countries.

ANEXO F

IKEA pauses operations in Russia and Belarus

The devastating war in Ukraine is a human tragedy, and our deepest empathy and concerns are with the millions of people impacted. The immediate actions of Inter IKEA Group and Ingka Group have been to support the personal safety and security of IKEA co-workers and their families, and we will continue to do so.

The war has had a huge human impact already. It is also resulting in serious disruptions to supply chain and trading conditions. For all of these reasons, the company groups have decided to temporarily pause IKEA operations in Russia.

This means that:

- Inter IKEA Group has taken the decision to pause all export and import in and out of Russia and Belarus.
- Inter IKEA Group has taken the decision to pause all IKEA Industry production operations in Russia. This also means that all deliveries from all sub-suppliers to these units are paused.
- Ingka Group has taken the decision to pause all IKEA Retail operations in Russia, while the shopping centre Mega, will continue to be open to ensure that the many people in Russia have access to their daily needs and essentials such as food, groceries and pharmacies.

These decisions have a direct impact on 15,000 IKEA co-workers. The ambitions of the company groups are long term and we have secured employment and income stability for the immediate future and provide support to them and their families in the region.

Several initiatives have already started throughout IKEA, together with established humanitarian organisations, to support the affected people with emergency relief in the most needed regions.

IKEA Foundation, funded by Ingka Foundation, has today announced an immediate donation of €20 million for humanitarian assistance to those who have been forcibly displaced as a result of the conflict in Ukraine. This is in response to an emergency appeal from UNHCR, the UN Refugee Agency, to scale up its assistance and protection to people affected by the conflict in Ukraine.

In addition, Inter IKEA Group and Ingka Group are initially granting €10 million each to provide support in products and other assistance to UNHCR, Save the Children and other organisations working in the local markets.

The situation is extremely critical and fast moving. The company groups are dedicated to navigate in this reality, with the best interest of people as the highest priority.

ANEXO G

IKEA continuing humanitarian support

It has now been more than a month since the devastating war in Ukraine began. It is an increasing human tragedy, and our deepest empathy and concerns are with the millions of people impacted. We continue to put the safety and security of our co-workers and the people in our value chain first.

The situation demands extreme agility since the reality is constantly changing. Tough decisions have been made – like the previously communicated decision on 3 March to pause IKEA export and import in and out of Russia and Belarus, and the Ingka Group’s decision to pause all IKEA retail operations in Russia. The decision to pause operations has a direct impact on thousands of co-workers and business partners.

Together with stakeholders, we have been working to assess how our 3 March decision impacts people, society and the environment beyond our direct suppliers, throughout the IKEA value chain. We are continuing to evaluate the impact of our decisions in these unpredictable times. We want to take a responsible and mindful approach in our decision-making.

To respond to the immense need for emergency relief, different IKEA related entities have together donated, as previously announced, €30 million – €10M from Interogo Holding, €10M from the Ingka group and €10M from Inter IKEA Group. These funds have been and will be used for both immediate and long-term needs and include a combination of monetary and in-kind donations to well-established organisations such as Save the Children, UNICEF, UNHCR, Médecins Sans Frontières, Red Cross and other local organisations working in bordering countries most affected by the war.

As an immediate action, Inter IKEA Group has donated €2 million to Save the Children (from the €10 M) to support building up infrastructure for humanitarian aid. In addition, Inter IKEA Group is now donating €1 million to UNICEF’s emergency relief efforts, including the Blue Dot safe spaces set up together with UNHCR; children and family support hubs that provide critical support and protection services for forcibly displaced children and their families.

There are also many local initiatives going on across IKEA entities, together with suppliers, NGOs, communities, municipalities, and long-term partners. Some examples of ongoing support efforts are:

- Primary in-kind donations from IKEA retail and supply organisations via established partners. Donations include beds, mattresses, toys and other furniture - Support with logistics,

infrastructure and trucks - Making IKEA-owned accommodations available for people affected by the war, in cooperation with local communities.

The IKEA business is continuing to work hard to secure the safety and wellbeing of people and doing our utmost to adapt our operations. We don't have all the answers yet on how the war will impact the IKEA business, and the work to adapt and secure our supply chains is still ongoing.

The situation is extremely critical and fast moving. We are dedicated to navigate in this reality, with the best interests of people as the highest priority. There is a great willingness to help and we are also looking into long-term initiatives to support in the best possible way.

ANEXO H

IKEA takes the next step to scale down in Russia and Belarus

The war in Ukraine has already had a terrible impact on so many people's lives. It is a human tragedy that is continuing to affect people and communities.

On 3 March, Inter IKEA Group and Ingka Group announced the pausing of IKEA operations in Russia and Belarus as a consequence of the war in Ukraine. Since then it has been a priority to provide support and security to co-workers, and the groups of companies have been able to guarantee 6 months' salary for all co-workers, as well as core benefits.

Unfortunately the circumstances have not improved and the devastating war continues. Businesses and supply chains across the world have been heavily impacted and we do not see that it is possible to resume operations any time soon.

As a consequence, Inter IKEA Group and Ingka Group have now each decided to enter a new phase to further scale down the IKEA business in Russia and Belarus.

- The IKEA Retail business will remain stopped, and the workforce will be reduced, meaning that many co-workers will be affected. In order to support the scaling down process, Ingka Group plans to sell out its home furnishing inventory in Russia. - The Inter IKEA owned Industry business in Russia will reduce the workforce and start the process of finding new ownership for all four factories. - Import and export of IKEA products to and from Russia and Belarus will remain stopped. The two Inter IKEA owned purchase and logistics offices in Moscow and Minsk will close permanently.

This process is currently underway and all actions and decisions taken will be guided by the IKEA values and to support our people to the best of our ability.

ANEXO I

IKEA delivers EUR 9 million worth of products to Ukraine

More than a year after the military invasion of Ukraine, the needs in the country remain huge and are growing by the day as intensive attacks continue. In close co-operation with UNHCR, IKEA has during the last several months provided over 850,000 home furnishing products to support people who have been forced to leave their homes and hometowns.

The donation includes more than 71,000 mattresses, 75,000 bed sheets, 86,000 blankets, 99,000 kitchen sets and 205,000 pillows. The donation, a joint effort between Inter IKEA Group and Ingka Group, has a total estimated retail value of approximately EUR 9 million.

“More than a year after the full-scale invasion of Ukraine, an estimated 13 million people remain uprooted from their homes, including over 8 million refugees across Europe and more than 5 million internally displaced people within the country”, says Karolina Lindholm Billing, UNHCR Representative in Ukraine.

UNHCR continues to be on the ground providing crucial assistance to address immediate humanitarian needs and emerging protection challenges.

“The war in Ukraine is a human tragedy. Many stakeholders and organisations need to work together to provide humanitarian aid to people forcibly displaced. The IKEA business has been supporting organisations such as NGOs such as UNHCR, UNICEF, and Save the Children since the beginning of the invasion. Our relief support has included both monetary and in-kind donations to children and their families”, says Malin Pettersson Beckeman, Sustainability Engagement & Communications Manager Inter IKEA Group.

Marcin Majchrzak, who works with customer fulfilment for Ingka Group, the largest IKEA retailer, says the company began organising the logistical aspects of the Ingka Group emergency community support work a few days after the war began in 2022. To date, a total of 23 Ingka Group markets have been actively donating products to support Ukrainians fleeing to other countries as well as internally displaced people within Ukraine.

“We made a decision very early to support the victims of the war, and we knew we could utilise our supply chain and fulfilment strengths”, Majchrzak says.

With a large presence in Eastern Europe, IKEA has been able to manufacture and secure large quantities of products and rely on many major companies and suppliers in the supply chain to work together to move quickly and with high volumes to make these deliveries.

“It’s been one of the most meaningful things I’ve ever taken part in”, Majchrzak says.