



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JESSICA BARROSO DE CASTRO**

**QUANTOS LIKES ESSA DIVERSIDADE MERECE? REPRESENTATIVIDADE DE  
DIVERSIDADES FEMININAS E GESTÃO DE MARCAS NO INSTAGRAM - UM  
ESTUDO MULTICASOS**

**FORTALEZA**

**2021**

JESSICA BARROSO DE CASTRO

QUANTOS LIKES ESSA DIVERSIDADE MERECE? REPRESENTATIVIDADE DE  
DIVERSIDADES FEMININAS E GESTÃO DE MARCAS NO INSTAGRAM - UM  
ESTUDO MULTICASOS

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Administração como requisito à obtenção do grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C351q Castro, Jessica Barroso de.

Quantos likes essa diversidade merece? Representatividade de diversidades femininas e gestão de marcas no Instagram : um estudo multicasos / Jessica Barroso de Castro. – 2021.  
70 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,  
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino.

1. Gestão da diversidade. 2. Gestão de marcas. 3. Representatividade. I. Título.

CDD 658

---

JESSICA BARROSO DE CASTRO

QUANTOS LIKES ESSA DIVERSIDADE MERECE? REPRESENTATIVIDADE DE  
DIVERSIDADES FEMININAS E GESTÃO DE MARCAS NO INSTAGRAM - UM  
ESTUDO MULTICASOS

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao curso de Administração  
como requisito à obtenção do grau de  
Bacharel em Administração na  
Universidade Federal do Ceará.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Bezerra  
Leopoldino

Aprovada em: 12/07/2021

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Joelma Soares da Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Germano e Carmem, por anos de incentivo ao estudo e à qualificação profissional.

À minha irmã, Maria Júlia, pelas risadas e presença carinhosa.

Ao meu esposo, Anderson, pelo companheirismo em todos os momentos.

Ao Professor Cláudio Bezerra Leopoldino, pela acolhida para orientação e pelas excelentes sugestões durante a construção desta pesquisa.

Às Professoras Fabiana Nogueira Holanda Ferreira e Joelma Soares da Silva, por aceitarem participar da banca examinadora e contribuir com este trabalho.

Aos amigos da Administração, Ana Beatriz, Anna Letícia, Nathânia, Nuryana e Marcelo, pela divisão dos percalços da caminhada acadêmica.

A todos os profissionais da FEAAC, que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação acadêmica.

“Se a primeira mulher que Deus criou foi suficientemente forte para, sozinha, virar o mundo de cabeça para baixo, então todas as mulheres, juntas, conseguirão mudar a situação e por novamente o mundo de cabeça para cima!” (Sojourner Truth)

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPS	Associação Brasil <i>Plus Size</i>
ICC	Instituto do Câncer do Ceará
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISAPS	Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética
LGBTQIA+	Lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer, intersexo, assexual
PcD	Pessoa com deficiência
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua
SEM	Search Engine Marketing

## RESUMO

A conscientização das pessoas quanto à existência de grupos de diversidades na sociedade e, conseqüentemente, nas equipes de trabalho demandou a adaptação da gestão das empresas para a resolução de conflitos internos e para a representação de segmentos socialmente marginalizados. No contexto do marketing, a utilização do Instagram como meio de comunicação e promoção para os produtos consiste em uma decisão estratégica que pode favorecer relações mais próximas e duradouras entre cliente e empresa. Neste sentido, propõe-se como objetivo nesta pesquisa caracterizar como as diversidades femininas são representadas na gestão de marca por empresas de vestuário. A investigação qualitativa dos casos de estudo se construiu a partir de observação sistemática secreta dos perfis das três marcas no Instagram. Com a análise, foi possível identificar como ocorre a gestão de marcas das empresas, bem como descrever a retratação de mulheres negras, gordas, deficientes físicas, com pouco volume de seios e com marcas no corpo, como cicatrizes e celulites. Além disso, diversidades etárias e de orientação sexual também foram contempladas nas publicações, ainda que de forma mais moderada. O estudo permitiu também verificar, a partir de comentários e curtidas, as reações positivas dos clientes quanto à representação de diversidades.

**Palavras-chave:** Gestão da diversidade; gestão de marcas; representatividade.

## **ABSTRACT**

People's awareness of the existence of diversity groups in society and, as a consequence, in the work teams required the adaptation of company management to resolve internal conflicts and represent socially marginalized segments. In the marketing context, the use of Instagram as a means of communication and promotion for products is a strategic decision that can benefit closer and lasting relationships between customer and company. In this sense, the general purpose of this research is to characterize how female diversities are represented in brand management by clothing companies. The qualitative investigation of the case studies was built from secret systematic observation of the profiles of the three brands on Instagram. From the analysis, it was possible to identify how brand management occurs, as well as describing the portrayal of women's diversities, such as black, fat, disabled, with little breasts and with marks on the body, such as scars and cellulite. In addition, age diversity and sexual orientation were also included in the publications, even though in a more moderate way. The study also verified, from comments and likes, the positive reactions of customers regarding the representation of diversities.

**Keywords:** Diversity management; brand management; representativeness.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 -	Estratégias de marketing digital para Instagram.....	28
Quadro 02 -	Quadro de congruências.....	36
Figura 01 -	Mensagem enviada por cliente sobre a representatividade.....	41
Figura 02 -	Representação de pessoas com seios pequenos sem silicone.....	42
Figura 03 -	Promoção de calcinha vestida por modelo com marcas de estrias.....	43
Figura 04 -	Story da Marca X sobre o mês do Orgulho LGBTQIA+.....	44
Figura 05 -	Manequim <i>plus size</i> .....	46
Figura 06 -	Publicação com modelos de diferentes tamanhos <i>plus size</i> ....	47
Figura 07 -	Manifestações de apoio às funcionárias.....	49
Figura 08 -	Elogio para as referências ao regionalismo.....	50
Figura 09 -	Comentários sem respostas e críticas.....	51
Figura 10 -	Comparação entre edições de fotografias da mesma modelo..	52
Figura 11 -	Comentário para inclusão de modelo trans.....	54
Figura 12 -	Fotografia destaque de modelo com estrias.....	54
Figura 13 -	Modelo com perna protética.....	55
Quadro 03 -	Sumário dos dados analisados.....	57

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos do trabalho.....	13
1.3 Justificativa da escolha do tema.....	13
1.4 Estruturação de seções.....	15
<b>2 GESTÃO DAS DIVERSIDADES.....</b>	<b>17</b>
2.1 Diversidade, padrão de beleza e minorias sociais.....	17
2.2 Diversidade nas organizações.....	20
<b>3 MARKETING DIGITAL, GESTÃO DE MARCA E REPRESENTATIVIDADE.....</b>	<b>25</b>
3.1 Posicionamento, gestão de marca e Instagram.....	26
3.2 Representatividade das diversidades.....	30
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>34</b>
<b>5 ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS.....</b>	<b>37</b>
5.1 Análise da Marca X.....	37
5.2 Análise da Marca Y.....	45
5.3 Análise da Marca Z.....	49
5.4 Comparativo entre as marcas X, Y e Z.....	56
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Carstens e De Kock (2016, p. 2109), nas últimas décadas, poucos foram os países onde não houve diversificação nos locais de trabalho, a partir da qual surgiu a preocupação para equilibrar o aumento da diversidade e a competitividade das empresas. Segundo os autores, as pesquisas observam a gestão da diversidade como um estado em vez de visualizar um processo relacionado a estruturas, procedimentos e intervenções.

Considerando as modificações de perfil da força de trabalho, a diversidade em relação às organizações pode ser observada tanto no âmbito interno, na mão de obra de forma mais geral, quanto no plano externo, em relação aos interesses dos consumidores (BASTOS; PINHEIRO; LIMA, 2016). É notória a conduta da gestão em relação à diversidade quando se pensa na gestão de marketing. A segmentação de mercado e o posicionamento da marca possibilitam visualizar a quem se destinam os produtos e/ou serviços da empresa e quais demandas de mercado a organização se propõe a atender (LIMEIRA, 2007).

Dantas e Monte (2017, p. 24) defendem que os profissionais de criação devem compor uma identidade possível de ser lembrada pelo consumidor, por meio da associação a cores, letras, sinais e ideias. Construir uma narrativa de reconhecimento de valor proporciona à empresa diversas vantagens, como memorização da marca e fidelização de clientes, relação direta com o produto, oportunidades de expansão, estabilidade em relação a ameaças de concorrentes e estreitamento de laços.

Conforme Winch e Escobar (2012, p. 230), a mídia atua como força propulsora para a criação de subjetividades, semelhante a entidades como a família e a igreja, porém se diferenciando destas devido ao alcance de suas publicações. Para criar uma identificação entre a mensagem e o receptor, são utilizados padrões, por meio de falas, sotaques, modelos de beleza e vestimentas. O grande obstáculo no caso da representação de minorias na publicidade, consiste no risco de perder a empatia de um público que sempre valorizou padrões de beleza europeus.

Em se tratando mais especificamente da representação do corpo feminino, esta reprodução não pode ser analisada de forma simplista, aceitando-se apenas que existem corpos “dentro” e “fora” do padrão. A intersecção de aspectos históricos, culturais e sociais influencia a construção de determinada imagem

padronizada durante um período da história, que dará lugar a outro parâmetro de corpo em um processo contínuo de ruptura e renovação (ANDRADE, 2003).

Pinheiro e Góis (2013, p. 73) descrevem o que consiste no padrão dominante no Brasil: pessoas brancas, heterossexuais, entre 20 e 50 anos de idade, com físico considerado “perfeito” e prevalência de valores masculinos. Segundo os autores, o que está fora deste esquadro dominante é alvo de rejeição e discriminação. Freitas *et al.* (2010, p. 393) destacam que existe uma relação de negação entre obesidade e o padrão de beleza corporal, de forma que o excesso de peso assume significado de velho, ultrapassado e que deve ser evitado, enquanto a magreza exprime a novidade. Fica evidente a definição de uma forma física idealizada e mais adequada de ser. Como consequência destes estereótipos de beleza, Lucena, Seixas e Ferreira (2020, p. 2) detalham os corpos femininos vistos em capas de revistas, com barrigas magras, editadas em programas como *Photoshop*.

Por outro lado, a popularização da internet favoreceu também mobilizações de contestação dos padrões de beleza sugeridos pelas mídias de massa, como televisão e revistas. Movimentos de “orgulho gordo” (*fat pride*) e “tamanhos grandes” (*plus size*) cresceram com discursos que defendem a beleza dita real e a quebra dos estereótipos que relacionam corpos gordos à feiura, lentidão e falta de saúde (TAVARES; CASTRO, 2017). O ciberativismo, comportamento por meio do qual pessoas pertencentes a movimentos sociais se posicionam na internet, tem papel importante na disseminação de uma cultura de resistência contra padrões de beleza que privilegiam o branco. As redes sociais exercem função fundamental para a difusão de ideias da luta antirracista, mediante o compartilhamento de experiências de vida e a facilidade de interação em postagens, fotos e vídeos (BATISTA.; MARTINS; ARRAZOLA, 2017).

No cenário virtual, destaca-se o Instagram, criado em 2010 pelo brasileiro Mike Krieger e pelo americano Kevin Systrom, como ferramenta para o compartilhamento de fotos e vídeos que, poucas horas após seu lançamento, ocupou o primeiro lugar nos *downloads* na categoria “Fotografia”. Foi comprado pelo Facebook por US\$1 bilhão, em 2012, momento em que contabilizava 30 milhões de usuários e estava disponível somente para Iphones (G1, 2020).

Para esta pesquisa, pretende-se investigar a gestão de marca no Instagram de três empresas vestuário localizadas no Centro Fashion Fortaleza,

empreendimento inaugurado em 26 de abril de 2017, com mais de três mil boxes e que atraiu cerca de dez mil pessoas somente no dia da inauguração (CENTRO FASHION FORTALEZA, 2017). A combinação dos estudos acerca de gestão das diversidades nos âmbitos externo e interno das organizações e gestão de marca nas redes sociais serão o roteiro para a proposição do presente projeto de pesquisa.

### 1.1 Problema de pesquisa

Respalado pelos conceitos destacados na subseção anterior, no que tange a posicionamento e gestão de marca, representação de minorias sociais e gestão de diversidades, a pergunta orientadora deste estudo consiste em: como ocorre a representatividade de diversidades femininas na gestão de marcas de empresas de vestuário?

### 1.2 Objetivos do trabalho

- **Objetivo geral:** Caracterizar como as diversidades femininas são representadas na gestão de marca por empresas de vestuário.

- **Objetivos específicos:**

Com a finalidade de alicerçar o objetivo maior deste trabalho, são objetivos específicos:

- a) Investigar a gestão de marca de empresas de vestuário a partir dos respectivos perfis no Instagram;
- b) Analisar a representatividade de diversidades étnico-raciais nos perfis do Instagram em empresas de vestuário;
- c) Analisar a representatividade de diversidades etárias nos perfis do Instagram em empresas de vestuário;
- d) Analisar a representatividade de pessoas com deficiências visíveis nos perfis do Instagram de empresas de vestuário.

### 1.3 Justificativa da escolha do tema

Somente o mercado de moda *plus size* cresceu 8% e movimentou mais de R\$7 bilhões em 2018, segundo dados do portal Vogue-Globo (2019). Houve

também organização do setor, que, por meio da fundação da Associação Brasil Plus Size (ABPS), uniu os profissionais do segmento e estudos acadêmicos de universidades, focando em integração e fomento de atividades científicas, mercadológicas e tecnológicas. Em relação às minorias de raça-etnia, conforme dados da agência Heads, em 2016, os negros representavam 1% dos protagonistas em campanhas publicitárias para televisão. Em 2019, o número atingiu 17%, o que demonstra o crescimento da representatividade deste grupo, ainda que proporcionalmente muito aquém quando se confrontam os dados em relação ao total de negros no país (UOL, 2020).

Ainda que as notícias citadas apontem um progressivo aumento na inclusão de grupos minorizados na publicidade, Saraiva e Irigaray (2009, p. 338) asseveram que existem lacunas no estudo da gestão da diversidade e que compreender a efetividade das políticas de diversidade pode conduzir a melhorias de desempenho e de qualidade de vida dos empregados.

Grandes responsáveis por divulgações na era digital, as redes sociais causam diversos efeitos em quem as utiliza, reforçando o narcisismo e os padrões de beleza vigentes. Para crianças e adolescentes, a problemática tende a ser mais grave, como distúrbios como a insatisfação corporal, pois se tratam de períodos de maior questionamento e tentativas de adequação ao que é considerado padrão. Assim, a falta de diversidade como referencial de beleza, fomentado pelo alcance das redes sociais, leva a um descontentamento normativo, uma generalização da insatisfação corporal (LIRA *et al.*, 2017).

Após 10 anos desde sua criação, o Instagram possui mais de 1 bilhão de usuários ativos por mês e é considerada a 5ª rede social mais popular no mundo, ficando atrás somente de Facebook, YouTube, WhatsApp e WeChat (G1, 2020). Atualmente, é possível configurar uma conta como empresarial de forma gratuita, obter métricas de desempenho das diversas ferramentas que a rede disponibiliza e receber um plano de marketing personalizado, feito pela própria plataforma (INSTAGRAM, 2021).

Neste contexto, Maia *et al.* (2018), investigando a utilização do Instagram como ferramenta de marketing por empresas de moda, verificaram que as redes sociais constituem meios relevantes para a manutenção de relacionamentos duráveis com seus clientes, além de, por meio da interação, proporcionarem a compreensão das necessidades, desejos e as expectativas dos consumidores. Na

perspectiva do posicionamento nas redes sociais, Martins (2019, p. 113) analisou três marcas de moda que utilizam diferentes formas de ativismo social e concluiu que o posicionamento sobre determinados temas pode levar à perda de parte dos clientes. Assim, a autora constatou ser fundamental conhecer bem o consumidor para que a empresa decida sobre qual perfil de público deverá investir.

Considerando as ações de marketing como plataformas que buscam a empatia do público e também verificando que é possível manter o relacionamento empresa-consumidor por meio do Instagram, considera-se válido estudar empresas de vestuário cujas lojas físicas se localizam no Centro Fashion Fortaleza quanto aos relacionamentos com minorias sub-representadas, para divulgação de suas peças em seus respectivos perfis no Instagram.

#### **1.4 Estruturação de seções**

O presente estudo está disposto em seis seções, iniciando pelo capítulo que apresenta as temáticas a serem discutidas, a questão orientadora da pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas para realização desta investigação.

A segunda seção se aprofunda nos conteúdos de gestão da diversidade, trazendo os principais conceitos, ao mesmo tempo em que expõe as visões de estudiosos sobre padrões de beleza, minorias sociais e os reflexos no âmbito corporativo em decorrência da marginalização de determinados grupos.

A terceira seção sedimenta a compreensão da gestão de marcas em plataformas digitais, especificamente a rede social Instagram, quanto à (ausência de) representação dos grupos socialmente excluídos que foram descritos na seção dois. Em tempo, pontua como é possível que as organizações se beneficiem a partir da visibilidade concedida a estas minorias e causem algum impacto social às comunidades que as cercam.

Os procedimentos metodológicos serão apresentados na quarta seção, com a justificativa para utilização de cada ferramenta de pesquisa, assim como as descrições das etapas constituintes deste estudo.

A seção cinco desenvolve a análise dos dados coletados em confrontação à fundamentação teórica a partir da descrição dos objetos de estudo e assente espaço à autora para exposição de percepções.

Na seção final, são retomados a questão-problema e os objetivos geral e específicos associando-os aos respectivos achados da pesquisa. Finalmente, são expostas as limitações identificadas e sugestões para investigações futuras.

## **2 GESTÃO DAS DIVERSIDADES**

Conforme Carstens e De Kock (2016, p. 2114), a gestão da diversidade é um processo de gestão planejado e sistemático voltado a um ambiente no qual todos os funcionários, independentemente da forma como se categorizam ou são categorizados pelos demais, contribuem para a eficácia organizacional. Quando bem administrada, a diversidade a nível empresarial pode levar a: a) aprimoramento na resolução de problemas; b) incremento de criatividade e inovação; c) aumento da flexibilidade organizacional; d) melhoria da qualidade do pessoal, como decorrência de melhor recrutamento e retenção; e, por fim, e) evolução das estratégias de marketing .

Em complementação, Dennissen, Benschop e Van den Brink (2020, p. 220) referem-se à gestão da diversidade como um conjunto de políticas, programas e práticas organizacionais para administrar a variedade da força de trabalho de forma eficaz, promovendo equidade organizacional ao mesmo tempo em que chamam atenção a uma tendência das empresas de focar no aumento do quantitativo de grupos historicamente marginalizados, desconsiderando as interseccionalidades existentes nestes grupos.

Sob outra perspectiva, conforme salientado por Almeida (2017), o corpo consiste em uma ferramenta política, responsável por projetar a personalidade dos sujeitos, materializar a subjetividade e muitas vezes subverter regras sociais. Neste sentido, para além de estrutura física, o corpo funciona como uma ferramenta de resistência e militância. Daí a importância de promover locais de trabalho que garantam equidade e respeito.

### **2.1 Diversidade, padrão de beleza e minorias sociais**

Ao se tratar das diversidades, inicialmente convém destacar a influência que as imigrações acarretaram para a formação da população brasileira. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015, p. 126), após a chegada dos portugueses, comumente vistos como “descobridores”, o Brasil recebeu milhões de imigrantes europeus, em seus papéis de “colonizadores”, e negros escravizados, em sua maioria vindos da África. Conforme os dados, a imigração da Europa para o Brasil era incentivada pela Coroa Portuguesa, que além

do claro objetivo de ocupação e exploração, também pretendia dificultar o acesso de outros exploradores. Já os negros trazidos como escravizados foram alocados nos setores agrícola e mineral, servindo às famílias dos detentores de terras e meios de produção. Em suas pesquisas, Levy (1974, p. 50) estima que cerca de 3 milhões de pessoas foram compulsoriamente trazidas da África ao Brasil, durante o período de escravização.

Após 350 anos, o fluxo de negros diminuiu e outros povos tomaram os postos de mão de obra, como os asiáticos. Já no início do século XIX, as províncias do Rio de Janeiro e Espírito Santos receberam imigrantes da Europa Central, como alemães, austríacos e suíços. Entre 1877 e 1903 há um grande expoente de italianos, ao mesmo tempo em que a participação dos portugueses diminui. Após 1904, há diminuição do fluxo de italianos e aumento de portugueses e espanhóis, bem como se destaca a vinda de imigrantes japoneses, russos, poloneses e judeus (IBGE, 2015) (LEVY, 1974).

Além dos imigrantes trazidos forçosamente para serem escravizados e daqueles vindos por vontade própria, os povos indígenas também contribuíram para a miscigenação, pois ocupavam todo território brasileiro no momento em que ocorreu a primeira visita dos europeus. Existiam cerca de 1400 tribos, de grandes famílias linguísticas, como tupi-guarani, jê, karib, aruák, xirianá e tucano, estando em diversas localizações geográficas (OLIVEIRA; FREIRE, 2006).

Neste contexto, houve um incentivo ao processo de branqueamento da população fomentado pelos movimentos migratórios para o surgimento de uma “raça” brasileira mais clara no aspecto fenotípico, bem como pela internalização de padrões culturais eurocêntricos e o conseqüente desaparecimento dos costumes de matrizes africanas. Todo o processo foi bastante planejado, mediante o estabelecimento de um sistema de cotas para evitar que os grupos de imigrantes da mesma nacionalidade se concentrassem em polos, além de impedir a entrada de determinados povos, justificando, para isto, que consistiam em um risco para a segurança nacional (TRINDADE; ACEVEDO, 2010) (WERMUTH, 2020).

A partir dos relacionamentos inter-raciais, chegou-se à formação atual miscigenada da população brasileira. Entretanto, estabeleceu-se um padrão laboral, no qual atividades manuais, desvalorizadas e assentidas aos escravizados, foram destinadas à população com menor renda, enquanto formou-se uma elite econômica e detentora dos meios de industrialização. A interação entre estes dois grupos levou

a uma sociedade estratificada, cujas oportunidades educacionais e posições de prestígio no mercado de trabalho foram definidas pelas origens econômica e racial (CERIBELI *et al.*, 2016) (FLEURY, 2000).

Panta e Palisser (2017, p.118) destacam que o estímulo à “identidade nacional brasileira” não se restringia somente à questão biológica/genotípica, mas se estendia ao estabelecimento de uma cultura compatível com os padrões europeus, deixando no passado qualquer vestígio do negro. Os autores também salientam que apesar de o projeto branqueador ter sido abandonado no início do século XX, a ideologia foi absorvida de tal forma que atualmente a população negra ainda é marcada por estigmas.

Além disso, justificativas relacionadas à saúde e beleza contribuíram, em grande parte, para a perpetuação de um padrão eugenista no século XX. Neste ciclo construção-reconstrução, o corpo é ressignificado através dos tempos e utilizado pela mídia e pela indústria como um produto para o mercado, posto para ser encaixado em determinados rótulos, por meio dos quais são estabelecidas relações de poder (ANDRADE, 2003).

Segundo Fleury (2000, p. 20), a partir da contextualização da diversidade como um complexo de pessoas com identidades diferentes em constante interação no mesmo sistema social, surgem os conceitos de maioria e minoria. Os grupos de maioria historicamente obtiveram vantagens econômicas e de poder em relação às minorias. Oportuno ressaltar que, conforme Bastos, Pinheiro e Lima (2016, p. 166), o termo minoria despreza a quantidade de membros do grupo e se atenta à disposição de poder na sociedade e, por isso, depende das decisões do primeiro grupo.

Em se tratando especificamente da diversidade relacionada aos corpos femininos, a partir do século XIX, a revolução industrial e as políticas sanitaristas, a saúde do corpo toma o foco e a gordura começa a ser criticada e vista como sinal de desleixo, aproximando os conceitos de saúde e beleza. No Brasil, valoriza-se a cintura fina e marcada pelo espartilho e quadris volumosos, sendo este o corpo ideal a ser perseguido pelas mulheres (HEINZELMANN, 2011).

O “mito da beleza”, conforme descreve Wolf (1992, p. 12), surge após a expansão dos limites ocupados pelas mulheres em decorrência dos movimentos feministas nos anos 80. Como uma reação à evolução, especialmente em relação aos postos de poder conquistados pelas mulheres, a beleza apodera-se do espaço de opressão antes ocupado por maternidade, domesticidade, castidade e

passividade. A autora destaca o crescimento da indústria das dietas e dos cosméticos, corroborando sua assertiva com dados relativos ao padrão 23% mais magro das modelos de moda em relação a pessoas ditas “normais”. A necessidade de pertencer a um padrão desvia as mulheres das lutas por igualdade e as encaminha para relações de poder entre elas mesmas, em busca da aprovação dos homens.

Após uma baixa na segunda onda do feminismo, as mulheres já ocupavam postos de trabalhos antes restritos aos homens e continuamente questionavam as estruturas de poder, utilizando para isso inclusive suas vestimentas. Em contraponto, a mídia e os meios de comunicação em geral responderam ao empoderamento feminino substituindo mulheres fortes por adolescentes com visual ingênuo, sendo este o novo ideal de beleza. Corpos femininos cada vez mais novos e “sem defeitos” eram expostos em revistas de moda, videocliques de bandas famosas e novelas. Nos anos 2000, intensificou-se a utilização de retoques em fotografias, a internet se popularizou e, com ela, acesso a conteúdos de moda, beleza e cuidados com o corpo (LEMOS, 2019).

Bueno e Azevedo (2019, p.2) pontuam que antes de serem julgadas pelo próprio potencial, as mulheres são submetidas a um julgamento por suas aparências. As autoras também destacam a relevância da atuação da mídia para potencializar este julgamento, propagando informações e idealização sobre as formas de viver, mulheres se transformaram em alvo de padronizações sobre comportamento, corpo, vestimenta, e cabelos. O que torna evidente que quando se fala em beleza feminina, refere-se somente ao padrão de mulher branca, magra e com traços europeus.

## **2.2 Diversidade nas organizações**

Vislumbrando a existência de vários povos convivendo num mesmo país, é inegável que há uma diversidade não somente genética, principalmente quando se leva em consideração a diversidade como fruto das diferenças nos atributos humanos: gênero, classe social, cultura, idade, orientação sexual, estilo de vida e religião. Assim, compreender o conceito e identificar os impactos destas diversidades a nível empresarial tornou-se objeto de estudos acadêmicos a partir da década de 1990 (CERIBELI *et al.*, 2016).

Fleury (2000, p. 19) assevera que o tema diversidade cultural se ergue nos anos 90 devido ao ambiente competitivo vivenciado pelas empresas e também por pressão das matrizes norte americanas de empresas multinacionais com filiais no Brasil. Nos Estados Unidos, empresas contratadas pelo governo ou que dele recebiam recursos e benefícios tinham como obrigação analisar a diversidade em seu corpo de funcionários e buscar um equilíbrio em sua composição. No Canadá, as empresas tinham como objetivo ampliar o espaço das minorias, tanto no que diz respeito à representação numérica, quanto à promoção de relações de trabalho mais equitativas e justas. Aguiar e Siqueira (2007, p. 3) afirmam que as leis americanas e canadenses de fomento à diversidade nas organizações não foram sempre bem recebidas nas organizações, pois a legislação determinava somente a prestação de informações ao governo e propunha o equilíbrio em termos quantitativos como uma meta para cada instituição. As leis, entretanto, desconsideravam a retenção de pessoas e planos de desenvolvimento de carreira para as minorias contratadas.

Saraiva e Irigaray (2009, p. 338) apontam que a discussão acerca da diversidade no âmbito corporativo decorre especialmente da diversificação do perfil da força de trabalho, sendo possível salientar atributos de diversidade como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa e características físicas. A potencialização do assunto a partir da década de 1980 resulta da combinação entre a necessidade de justiça social, em virtude da exclusão contínua de minorias sub-representadas, e pela possível melhoria de desempenho organizacional, como desdobramento de maior criatividade, inovação e qualidade de vida no trabalho em grupos mais heterogêneos.

De um ponto de vista mais atual, com a análise das práticas iniciadas nos anos 1990, Bastos, Pinheiro e Lima (2016, p. 166) afirmam que a partir da compreensão das diversidades na sociedade, é presumível que a inclusão de pessoas de diferentes culturas, raças, gêneros, orientações sexuais, classes sociais e nacionalidades possibilite o reconhecimento e valorização das diferenças e semelhanças entre os indivíduos. Retomando os conceitos de minoria e maioria, os autores pontuam que, por não disporem das mesmas oportunidades, os grupos de minoria são frequentemente excluídos e fadados a estigmas e preconceitos.

Ceribeli *et al.* (2016, p. 100) sustentam que o propósito da gestão da diversidade consiste em administrar as relações de trabalho, por meio da promoção da integração, do enriquecimento da cultura organizacional e da tolerância,

potencializando vantagens competitivas, como o aumento de produtividade, e minorando desvantagens, tais como conflitos interpessoais entre os grupos de maioria e minoria social.

Como forma de exemplificar algumas das várias possibilidades de diversidade, citam-se a seguir os eixos binários definidos e estudados por Pinheiro e Góis (2013, p. 78): jovens x experientes (eixo geracional); homens x mulheres (eixo de gênero); negros x brancos (eixo racial); deficientes físicos x não deficientes físicos (eixo físico); heterossexual x homossexual (eixo de orientação sexual) e trabalhadores nacionais x trabalhadores expatriados (eixo migracional).

Em se tratando de forma mais específica o eixo de gênero, Soranz (2019, p. 23) destaca o fenômeno chamado “teto de vidro”, segundo o qual mulheres enfrentam maiores dificuldades para chegar a posições mais altas na hierarquia das organizações, além de receberem salários de 20% a 30% menores em relação a homens que realizam as mesmas funções. Segundo a autora, a barreira impossibilita que as mulheres, como um grupo, ascendam a posições na alta gerência exclusivamente pelo fato de serem mulheres, com exceção de determinados setores, como serviços, varejo, hotéis e restaurantes.

Ainda conforme Soranz (2019, p. 25), sob uma perspectiva étnica-racial, brasileiros descendentes de pessoas negras possuem menor escolaridade, apontando dificuldades de iniciar e dar continuidade aos estudos, o que acarreta em fator limitante para a vida profissional. Assim, negros são mais facilmente inseridos em segmentos onde tradicionalmente se obtém menores rendimentos, e, quando absorvidos por setores onde são devidos maiores salários, como indústrias e profissionais universitários autônomos, os rendimentos dos negros são cerca de 67,8% menores quando comparados a funcionários não negros nos mesmos ramos.

No que se refere a pessoas com deficiência-PcD, Ziliotto, Oliveira e Burchert (2019, p.7) destacam um crescimento histórico a respeito do número de trabalhadores com deficiência empregados no período de 2010 a 2016 no Brasil, embora ressaltem que os dados indiquem baixa participação destas pessoas no mercado de trabalho formal. Em 2010, 306.013 pessoas com deficiência estavam formalmente contratadas no Brasil. Em 2016, o total foi de 418.521 pessoas, segundo dados do Ministério do Trabalho. Ainda que o aumento tenha ocorrido, os autores pontuam que muitas empresas ainda percebem os PcDs como pessoas de capacidade limitada, ao invés de investirem em suas potencialidades e, por conta

disso, grande parte dos empregos formais decorre somente do cumprimento à lei, enquanto uma parcela pequena dos empregadores reconhece a capacidade destas pessoas. Além disso, as tecnologias assistivas e a acessibilidade são ignoradas pelos empregadores.

Silva, Leitão e Dias (2016, p. 14) repassam a ambientação histórico-social da inclusão de pessoas com deficiência: inicialmente tidos como castigados pelos pecados de seus antepassados e, em um segundo momento excluídos do convívio social em asilos ou hospitais psiquiátricos. O mercado de trabalho voltou sua atenção às PcDs somente após a Revolução Industrial, como forma de reabilitar aqueles que sofriam acidentes de trabalho na indústria que surgia, impelindo a necessidade de uma atenção especializada. Ainda vistas como dependentes e incapazes, as pessoas com deficiência se organizaram em grupos para mostrar à sociedade que suas deficiências não consistiam em doenças, mas resultavam da combinação entre determinadas características corporais e das circunstâncias sociais que desprezavam diversidades físicas e atuavam como fatores limitantes à inclusão efetiva. A partir daí, passam a reivindicar condições adequadas de educação, lazer e emprego.

Acerca da dimensão geracional, Rocha e Terra (2013, p. 256) defendem que reflexão sobre a auto imagem corporal em idosos relaciona-se a vários aspectos como peso, percepção de tamanho e idealização de um corpo adequado, além de estar diretamente relacionada com a autoestima e o ajustamento psicossocial. Além disso, também pontuam que as mulheres são socialmente pressionadas para se manterem atraentes e com aparência jovial à medida que envelhecem e, em busca do corpo ideal, grande parte reporta insatisfações com os próprios corpos.

No tocante à diversidade quanto à orientação sexual, Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010, p. 894) pontuam que existe uma associação entre pessoas gays e um possível desvio de conduta moral, de forma que o grupo composto por lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer, intersexo, assexual - LGBTQIA+ é continuamente discriminado e esquecido em políticas públicas e organizacionais, recebendo menores salários, com grandes possibilidades de sofrerem agressões físicas e passando por maiores obstáculos para ascensão profissional.

Neste contexto de equilibrar grupos heterogêneos e que se contrapõem em suas essências, a gestão satisfatória e justa pode levar a melhorias na tomada de decisões, promover a criatividade e a inovação e proporcionar melhores

estratégias de marketing aos clientes que se veem representados pela diversidade dentro da organização (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

A questão da gestão da diversidade é abrangente ao ponto de extrapolar os limites físicos da organização, não se limitando à administração das pessoas contratadas, mas atingindo um contexto mercadológico diante de consumidores mais conscientes, politizados e críticos, que têm consciência da responsabilidade social das empresas como entidades que podem minimizar desigualdades e promover o bem-estar da comunidade (PINHEIRO; GOIS, 2013).

Assim, na seção seguinte os conteúdos de marketing digital e da representatividade de grupos minoritários em plataformas como o Instagram serão apresentados para solidificar o embasamento teórico norteador desta pesquisa.

### **3 MARKETING DIGITAL, GESTÃO DE MARCA E REPRESENTATIVIDADE**

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação acarretou grandes mudanças nos hábitos de consumo, na promoção de serviços e produtos e nas redes de negócios, proporcionando maior facilidade nas relações entre empresas e consumidores, além de estimular novas formas de transações comerciais. Tendo em vista a crescente utilização de mídias sociais, profissionais de marketing vislumbraram uma oportunidade para se manterem mais próximos dos clientes por meio de relacionamentos mais duradouros, não somente para a promoção direta de suas marcas, mas também para evitar dividir a atenção destes consumidores com os concorrentes. Numa perspectiva mais atual, considerando a pandemia decorrente do covid-19 e em virtude das limitações legais de locomoção, é indispensável que as empresas de varejo estejam ativas nas redes sociais, para se conectar com consumidores, subsidiar a venda de produtos e serviços, diminuir custos e acompanhar as ações da concorrência (FRANÇA; SILVA; FERNANDES, 2020).

Inicialmente, as estratégias de marketing podem ser divididas nas seguintes etapas: segmentação, diferenciação, posicionamento e composto de marketing. No momento da segmentação do mercado, ocorre a definição do público-alvo, parcela da população a quem se destina o produto ou serviço da empresa, cujas demandas são similares entre si, mas diferentes em relação a outros grupos. Já o posicionamento visa estabelecer uma imagem positiva da marca na mente do consumidor, como forma de auferir vantagem competitiva (LIMEIRA, 2007).

Por meio da segmentação de mercado, divide-se grandes grupos heterogêneos de consumidores em agrupamentos menores, com características e demandas mais semelhantes entre si, que podem ser atendidos pelas empresas a partir da oferta de produtos e serviços que correspondam às expectativas e necessidades destes conglomerados. Variáveis demográficas, geográficas e comportamentais são algumas das variáveis utilizadas por profissionais do marketing para segmentar o mercado, que levam em consideração a localização dos consumidores, idade, estágio de vida, renda, etnia, ocasiões de aquisição dos produtos/serviços, personalidade entre outros (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

A partir de um planejamento acertado em relação à segmentação do mercado, a gestão da marca, ou *branding*, direciona os esforços para o que se consideram ser atributos de valor para o consumidor. Marcas construídas a partir de estratégias eficazes de *branding* tem mais êxito em representar a personalidade do consumidor (ROCHA; OLIVEIRA, 2017).

No cenário da moda, além de atrair o consumidor, a marca deve ser lembrada e amada. Para esta finalidade, pode-se destacar três aspectos: a) valor da marca, como ativo no balanço patrimonial; b) força da marca, relacionado ao índice de lealdade do consumidor; e c) imagem da marca, associações e crenças relacionadas à marca. Assim, quanto mais perceptível for a importância da marca para o público-alvo, maior será a identificação entre ambos (COBRA, 2015).

Kotler e Armstrong (2015, p.227) defendem que a empresa estabeleça sua proposta de valor posicionando seus produtos frente aos atributos deles mesmos e se diferenciando dos possíveis substitutos. Segundo os autores, “os produtos são criados nas fábricas, mas as marcas são criadas na mente dos consumidores”. No processo de compra, nem sempre o consumidor reavalia todas as opções disponíveis. Para facilitar, os produtos e marcas são mentalmente categorizados e posicionados, levando em consideração as percepções, impressões e sensações do produto em relação ao concorrente.

### **3.1 Posicionamento, gestão de marca e Instagram**

A construção de marca e o desenvolvimento de uma personalidade são ferramentas de evolução da gestão de marcas, num período em que o marketing deixa de ser a comunicação vertical da empresa para o consumidor e se converte em relacionamento mais horizontalizado e próximo (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2012).

Acerca da imagem da empresa, Telles e Queiroz (2013, p.188) destacam que o posicionamento consiste em elemento relevante para o planejamento estratégico em função de três características ligadas ao conceito: a) influência para a construção do valor percebido da marca e da empresa; b) capacidade de se diferenciar em relação às demais; e c) impactos no composto de marketing (produto/serviço, preço, comunicação e distribuição).

De forma complementar, Viana, Rocha e Cherutti (2020, p. 93) afirmam

que quando o posicionamento é bem definido, pode fomentar diversos benefícios, como a expansão e o fortalecimento da marca, melhorias no processo, agregar valor ao produto, efetivar a estratégia da marca, e como consequência destes fatores, gerar vantagem competitiva, ocupando uma posição consolidada no mercado de atuação, além de estar no *top of mind* do público-alvo.

Para Torres (2009, p. 61), independente do ramo da empresa, uma parcela expressiva das pessoas utiliza a internet diariamente para buscar produtos e serviços, pesquisar referências de outros usuários, comparar empresas e manter relacionamentos com as marcas.

Por isso, na perspectiva do marketing digital, alega-se que não há um controle da marca, tendo em vista que o consumidor deixou seu posto de mero receptor das mensagens publicitárias e passou a atuar como retransmissor e formador de conteúdo. É importante que a empresa participe desta comunicação, para que, ainda que não tenha controle do que é dito, possa influenciar positivamente a conversa (TELLES; 2011).

Além disso, o poder de decisão se encontra em grupos sociais, tendo em vista que as conversas mais espontâneas dos indivíduos com seus círculos de relacionamento a respeito das marcas tendem a passar mais credibilidade aos consumidores em potencial quando comparadas a campanhas publicitárias. O que aponta a evolução do conceito de marketing são as demandas por marcas mais humanizadas, defensoras de valores sociais e ambientais e que, refletindo as personalidades dos consumidores, interajam com estes em uma comunicação horizontal, em contraponto à comunicação verticalizada de estratégias mais tradicionais. Neste contexto, as comunidades virtuais podem atuar como fatores-chave para o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos para marcas e consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2017).

A partir do marketing mais tradicional, Torres (2009, p. 69) propõe sete estratégias que devem ser utilizadas de forma sistêmica para o estabelecimento e o desenvolvimento do marketing digital: a) marketing de conteúdo; b) marketing nas mídias sociais; c) e-mail marketing; d) marketing viral; e) publicidade online; f) pesquisa online; g) monitoramento. Destas, destacam-se cinco quanto à usabilidade no Instagram, conforme quadro 01:

Quadro 01 - Estratégias de marketing digital para Instagram

Estratégia de marketing	Estratégia de marketing digital	Ações táticas e operacionais	Tecnologias e plataformas
Comunicação corporativa Relações públicas	Marketing de conteúdo	Geração de conteúdo Marketing de busca	Blogs SEM
Marketing de relacionamento	Marketing nas mídias sociais	Ações em redes sociais	Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, Tik Tok
Publicidade e propaganda Marketing de guerrilha	Marketing viral	Publicação de vídeos, animações, músicas	Redes sociais Youtube
Pesquisa de Mercado Branding	Pesquisa online	Buscas Monitoramento de marca Caixas de perguntas objetivas e subjetivas	Google Redes sociais
Monitoramento			

Fonte: Adaptado de Torres (2009).

O marketing de conteúdo está diretamente relacionado a ferramentas de busca - ou ainda *SEM-Search Engine Marketing*- por meio de palavras-chave, que fazem o elo entre o início da navegação e o conteúdo que interessa ao público. O marketing nas mídias sociais engloba ações realizadas nas redes sociais, como o Instagram, pela criação colaborativa de conteúdo, interação e compartilhamento. Já o marketing viral assemelha-se ao fenômeno conhecido como “propaganda boca a boca”, quando uma pessoa recomenda algo ou repassa informações informalmente para outra. No Instagram, esta recomendação ocorre por meio de compartilhamento de fotos e vídeos, reprodução de situações engraçadas, envio de publicações via *direct messages*, mensagens privadas. As pesquisas online consistem em uma ferramenta mais barata e que pode ser mais elaborada do que aquelas realizadas no ambiente offline. Além disso, após publicações de imagens, vídeos e comentários, as mídias permanecem no local da publicação, disponíveis para consulta de qualquer pessoa que tenha acesso à rede. Por fim, o monitoramento pode ser feito a partir da contabilização de acessos a sites/perfis, trocas de mensagens e demais interações (TORRES, 2009).

Com as novas tecnologias, também houve a ressignificação do relacionamento entre empresa e consumidores, com maior valorização da cocriação,

da *comunização* e da personalidade de marca. Os três conceitos se relacionam ao estabelecimento e à manutenção de relações próximas e de confiança entre a marca e os consumidores e dos consumidores entre si mesmos, de forma que se perceba um reconhecimento de valores e a identificação de veracidade naquilo que é proposto pelas mídias da organização. Assim, ficou evidente que não basta estar no topo das lembranças do público, mas atingir suas emoções, com o que se chama de marketing 3.0: uma triangulação entre marca, posicionamento e diferenciação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2012).

Neste contexto de crescimento do marketing online, Abed (2018, p. 146) destaca o aumento do interesse dos profissionais de marketing pelo Instagram como um novo canal de negócios, “*social commerce*” ou “*s-commerce*”, uma tendência segundo a qual as empresas e os clientes utilizam a mídia social para efetivar compras. Ao encontro dos gestores que buscam vender suas marcas, segundo a rede Instagram (2021), 60% dos usuários afirmaram que descobrem novos produtos na plataforma, o que evidencia a potencialidade de utilização deste meio para promoção de marcas. Ainda conforme dados da rede, entre 2016 e 2017 houve aumento de 80% do tempo despendido em vídeos e no início de 2017, um terço da ferramenta *stories* mais visualizadas são de perfis de empresas.

Altaf *et al.* (2019, p. 185) salientam que o Instagram é uma das principais ferramentas das empresas para estabelecer comunicação com os consumidores, fazendo uso das fotografias como uma forma de chamar mais atenção para o conteúdo da marca, em detrimento de comunicação somente escrita. Em sua pesquisa, os resultados apontaram que 63,5% dos respondentes foram à empresa investigada por influência do instagram.

Em complemento, Machado (2019, p. 54), em análise sobre a utilização do Instagram por micro e pequenas empresas de moda no Centro Fashion Fortaleza, verificou que 77% dos respondentes considera que a grande vantagem do marketing digital consiste na interação com o público. Além disso, a segmentação do público-alvo e a agilidade para a implementação de campanhas também são consideradas grandes benefícios. Cabe salientar que 100% das empresas respondentes afirmaram utilizar o Instagram como ferramenta de marketing digital e 71% o utilizam todos os dias.

Os resultados da pesquisa de Silva, Trigueiro e Thiago (2020, p. 108) confirmam a relevância desta rede social para as empresas: 98% das ações de

marketing de uma loja de vestuário feminino criada em 2017 são efetivadas no perfil do Instagram, por meio de publicações em massa bem como por impulsionamento de fotos para prospecção de possíveis clientes. Em contrapartida, uma segunda loja analisada, com 16 anos de mercado, considera uma fraqueza não estar tão presente na rede.

De acordo com Drubscky (2020), supervisora em marketing da Rock Content, além de ser uma ferramenta que possibilita o acompanhamento do dia a dia das pessoas, o Instagram pode ser uma excelente opção para as empresas, por meio do fortalecimento de imagem perante o público, facilidade de contato e exibição anúncios no formato *call to action*. Adicionalmente, permite a humanização da empresa e da marca, o que gera maior engajamento e empatia, fortalecendo o elo com o mercado a quem se destina.

Em meio a facilidade de acesso a informações e conteúdo publicitário de várias empresas, o consumidor escolhe aquilo que lhe é atraente, o que gera identificação. Assim, para manter relacionamentos duradouros, não basta apenas decidir quais as melhores fotos para publicação e divulgação da marca, é necessário ser a empresa que compreende o cliente, percebe as dificuldades enfrentadas por ele no dia a dia, adota uma causa, um movimento e o defende. Neste sentido, o consumidor se identifica e se sente representado pela empresa, tornando-se um defensor da marca (NOSÉ, 2020).

### **3.2 Representatividade das diversidades**

A partir da compreensão do *branding* como sendo o gerenciamento da marca perante o público não somente pelo bem tangível (ou serviço prestado), mas também pelos demais valores agregados, atributos que levam à diferenciação, às organizações cabe estabelecer simbolismos e associações que satisfaçam aos anseios e combinem com os valores idealizados pelo segmento que almeja atingir. Empresas que já ocupam grandes parcelas do mercado possuem a vantagem da tradição e da confiabilidade, porém novas organizações podem se estabelecer em nichos pouco atendidos pelas empresas mais renomadas (ROCHA; OLIVEIRA, 2017).

Sob a perspectiva de segmentos com pouco ou nenhum espaço nas mídias e retomando os conceitos de grupos de minoria e maioria, Borges e Borges

(2012, p. 46) verificam a escassez de peças publicitárias das revistas *Veja* e *Época*, no ano de 2009, que retratam pessoas negras. Em 104 edições, os autores contabilizaram 14,3% representando negros, sendo somente 5,3% exclusivamente com pessoas negras, o que demonstra sub-representação de pessoas negras e remete a uma falsa predominância branca na sociedade brasileira, contrastando com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD) do IBGE (2018), segundo a qual, de um total de 207.853.000 de pessoas, a população autodeclarada não branca corresponde a 56,9%. Segundo a mesma pesquisa, no Ceará, a população branca equivale a somente 28,2%, destacando-se o percentual de 65,7% referente aos autodeclarados pardos.

Sobre o tema, Lemos (2019, p. 77) refaz o caminho histórico do padrão de beleza na literatura, no design de brinquedos, na dramaturgia e no cinema: personagens, bonecas, protagonistas de novelas e dos filmes de Hollywood sempre retratavam mulheres brancas, de traços finos, cabelos loiros e lisos, corpos frágeis e jovens. A representação predominante do padrão eurocêntrico contribuiu para que o Brasil se tornasse, em 2018, líder em cirurgias plásticas no mundo, após ultrapassar os Estados Unidos, conforme pesquisa da Sociedade Internacional de Cirurgia Plástica Estética (ISAPS). No ano em questão, mais de 1 milhão 498 mil cirurgias plásticas estéticas foram realizadas, além de mais de 969 mil procedimentos estéticos não-cirúrgicos. Entre as intervenções mais procuradas, destacam-se implante mamário, lipoaspiração, rinoplastia e rejuvenescimento facial. Os índices ratificam o padrão já citado neste trabalho e colaboram para a diminuição da representatividade da diversidade corporal (SBCP, 2020).

Pela necessidade de se encaixar nos padrões de cada época e de serem dignas das recompensas devidas ao que é mostrado na mídia como “belo”, as pessoas se submetem a diversos procedimentos, como pinturas, tatuagens, cirurgias e implantes, objetivando atingir um ideal de beleza, ampliar atributos considerados adequados ou ainda para preservar estes atributos (TEIXEIRA, 2001).

Quando se avalia a condição da mulher negra em um meio que valoriza características da branquitude, os impactos podem ser percebidos desde a infância, quando meninas pretas escutam atentamente descrições de princesas brancas, esguias e com longos cabelos loiros, a exemplo de Rapunzel e Cinderela, como sendo traços imprescindíveis do belo. Não se reconhecendo nestas narrativas, crescem com a percepção de que não são bonitas e logo recorrem a tratamentos

estéticos, químicos e até cirúrgicos, para alisar cabelos, clarear a pele e afinar os narizes (SANTOS, 2017).

Numa concepção estrutural, o racismo é considerado intrínseco às instituições, que reproduz diariamente as práticas racistas e beneficia determinados grupos em detrimento de outros, pois as instituições são a materialização da estrutura social. Para tratar os conflitos da diversidade, são necessárias políticas antirracistas, que incluem, dentre outras, a promoção da igualdade, a remoção de obstáculos para ascensão de minorias e a promoção do acolhimento. A representatividade é essencial para o progresso das minorias, porém, por si só, não resolve as problemáticas relacionadas à gestão da diversidade e às discriminações, sendo somente uma das formas de contribuir para a ocupação de espaços de poder e prestígio social pelos segmentos sub-representados. Como um efeito mais imediato, a representatividade leva à abertura de espaços políticos para reivindicação das minorias, principalmente quando são ocupadas posições de liderança como resultado de um projeto político coletivo e desconstrói narrativas discriminatórias nas quais as minorias são postas em inferioridade (ALMEIDA; 2019).

Martyniuk e Silva (2018, p. 121) destacam que as transformações econômicas, políticas e sociais e o crescimento das redes digitais tem a possibilidade de potencializar a participação de grupos minoritários, levando a reflexões sobre o processo criativo publicitário como meio para representatividade e visibilidade de diferentes grupos sociais.

Em contraponto, os resultados das pesquisas de Lira *et al.* (2017, p. 168) apontam que meninas que consomem mais de 20 horas semanais na internet foram mais suscetíveis à insatisfação corporal. Os dados da pesquisa ressaltam que a mídia social por si só não se constitui como um fator influenciador para insatisfação corporal, mas aparenta ser a causa principal para este distúrbio. Os autores ressaltam que se trata de uma geração bastante envolvida com as redes sociais e que, ao verem repetidas representações de corpos ditos perfeitos, acreditam que as fotos e vídeos são uma versão da realidade e se frustram por não atingirem estes corpos ideais. Lee-Won *et al.* (2020, p. 2), de forma complementar, referenciam estudos que relacionam o Instagram e a ferramenta de utilização de filtros nas fotografias a desordens alimentares entre mulheres, pois a partir de um olhar para si mesma, a pessoa tende a se comparar com padrões, o que pode levar a um estado

mental negativo.

Dantas e Monte (2017, p. 25) pontuam que a identidade de cada marca está associada ao sentimento, à ligação e à identificação com o produto. Em sua pesquisa, que relaciona empoderamento feminino e posicionamento de uma marca de cosméticos, os autores observaram a representação de grupos sociais que muitas vezes são invisibilizados, como pessoas tatuadas e mulheres trans, mostrando que existe uma proposta de inclusão das mais variadas categorias, bem como apontando a relevância da representatividade dos grupos minoritários em campanhas publicitárias que atuem como formadoras de opinião e apresentação de uma beleza diversa daquela considerada padrão.

Por outro lado, em uma pesquisa realizada sobre a retratação das diversidades nas redes sociais Facebook e Instagram, a empresa global de consultoria Elife (2020), especializada em inteligência de mercado e gestão de relacionamento digital, analisou publicações das 20 principais anunciantes no Brasil durante janeiro e dezembro de 2019 e evidenciou as problemáticas relacionadas à diversidade na comunicação de marketing. A agência obteve como resultados, considerando todas as postagens que retratavam pessoas durante o período citado, 87% mostravam pessoas brancas e 34% pretas, independente da tonalidade da pele, 7% representavam idosos, 5% eram pessoas gordas, 4% das publicações mostravam personagens do grupo LGBTQIA+, 3% eram amarelos, 1% foi categorizado como pessoa com deficiência e nenhuma publicação retratou indígenas.

O discurso publicitário ocupa posição relevante para a construção e consolidação de estereótipos, interferindo na forma como o destinatário da mensagem se vê e também no modo como interage com o meio social. Porém, com o aumento de manifestações que vão de encontro ao padrão estético, a publicidade pode atuar como proliferadora destes modelos de ruptura (MARTYNIUK; SILVA, 2018).

Assim, ao utilizar as ferramentas de marketing como formas de incentivo à transformação sociocultural, apoiando causas específicas e ao não direcionar os esforços somente ao dinheiro, as organizações poderão ter suas marcas associadas às causas das quais participam, como justiça social, empoderamento feminino e diversidade, em direção ao chamado Marketing 4.0 (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2012).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Gil (2002, p. 19), a pesquisa exige um planejamento que envolve quatro aspectos, de acordo com a Teoria Sistêmica: a) processo; b) eficiência; c) prazos; e d) metas. Esta seção visa descrever o processo que foi percorrido, no intuito de responder a questão orientadora deste trabalho.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa a nível exploratório-descritivo, a fim de desenvolver uma visão geral acerca de uma temática, bem como detalhar características de um fenômeno ou população. (GIL, 2008). Neste contexto, a presente pesquisa comprometeu-se a caracterizar as diversidades femininas representadas por empresas de vestuário a partir das perspectivas de posicionamento e gestão digital de marcas.

Considera-se o presente trabalho como estudo multicasos, que, segundo Yin (2001, p.27), adequa-se a pesquisas que investigam fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, por meio da observação direta e sistemática, podendo também, abordar uma série de entrevistas. Os casos para análise foram escolhidos por conveniência da pesquisadora, por serem considerados exemplares aos objetivos de pesquisa, desde que atendessem a dois critérios: 1) lojas que comercializem roupas íntimas no Centro Fashion de Fortaleza; e 2) lojas que disponham de perfil público na rede social Instagram.

O primeiro critério foi estabelecido tendo em vista a relevância econômica do empreendimento para o Ceará, sendo considerado um dos grandes complexos de moda nos segmentos varejo e atacado. No final de 2017, o centro comercial estima que 150 mil clientes passaram pelos corredores em busca de vestuário e presentes para as festas de final de ano (CENTRO FASHION FORTALEZA, 2018).

A opção por empresas com perfis cadastrados no Instagram relaciona-se à familiaridade da autora deste trabalho com a rede social em questão, o que facilita a percepção quanto à utilização das ferramentas da rede por parte das empresas escolhidas, como anúncios em *stories*, vídeos, fotos únicas e em carrossel e coleções. Além disso, as estatísticas apresentadas pelo Instagram corroboram pesquisas citadas em seções anteriores quanto à usabilidade desta rede social como forma de promover marcas e vender. Segundo o Instagram (2021), 84% das pessoas cadastradas tendem a comprar de pequenas empresas, 500 milhões de contas utilizam a ferramenta *stories* diariamente, há possibilidade de divulgação

voltada a um público específico quanto a localização, dados demográficos, interesses, comportamentos, públicos personalizados e semelhantes e direcionamento sistematizado.

Inicialmente foi realizada revisão da literatura pertinente às temáticas de gestão da diversidade e gestão de marca que constou como embasamento teórico para o assunto. Com os casos de estudos já definidos, no período de 01 a 22 de junho de 2021, procedeu-se à observação sistemática das publicações nos perfis das empresas na rede social Instagram.

Acerca do procedimento de observação sistemática para coleta de dados, optou-se por não se apresentar aos grupos observados, como forma de não interferir no ambiente objeto da análise. Em observações consideradas secretas, os comportamentos dos sujeitos em análise não são condicionados para o que se acredita ser o esperado pelo observador, diminuindo os vieses da pesquisa (SORDI, 2017). Adicionalmente, foi utilizada a técnica de observação direta intensiva, que segundo Lakatos e Marconi (2003), possibilita a utilização dos sentidos na obtenção dos dados, mas não se restringe a somente ver e ouvir, pois também permite ao pesquisador analisar os fatos e fenômenos observados.

Na primeira etapa da pesquisa de observação, a pesquisadora se dedicou ao estudo do posicionamento e gestão de marcas, de forma a contemplar o primeiro objetivo específico deste trabalho. Foram analisados slogans, faixas de preço, logotipo, qualidade de imagens e vídeos, locações e cenários das postagens, comunicação oral e escrita em legendas e comentários das empresas nas interações com o público.

Em atenção ao estudo das minorias sub-representadas, foram examinadas todas as publicações em fotos, vídeos no feed, bem como da ferramenta stories. No feed, foram analisadas 1732 publicações da Marca X, sendo a primeira publicação datada de 21 de março de 2017, 74 publicações da Marca Y, cuja publicação mais antiga ocorreu em 2 de maio de 2019 e 1505 publicações da Marca Z, desde 2 de maio de 2018. Ao total, foram analisadas 3.311 publicações.

A partir de uma primeira observação, ficaram evidentes as representatividades de pessoas negras e mulheres com mais de 40 anos. Com a observação intensiva, foi possível a categorização das minorias conforme objetivos específicos deste trabalho: a) diversidades étnico-raciais; b) diversidades etárias; c) pessoas com deficiências visíveis.

De forma complementar, foi averiguada também a representação de mulheres não consideradas como padrão de beleza, conforme embasamento teórico das seções anteriores, e que não se enquadravam na segmentação dos objetivos específicos, como exemplos: a) pessoas com marcas no corpo (e.g. estrias, celulites, cicatrizes); b) pessoas do universo LGBTQIA+, quando possível identificação.

Durante a observação das publicações, foram feitos apontamentos em relatórios individuais para cada marca que, à disposição da pesquisadora, serviram como base para a seção de análise de dados.

O quadro 02 trata dos principais autores que fundamentaram a investigação observacional quanto à Gestão de Marcas e Gestão da Diversidade:

Quadro 02 - Quadro de congruências

Conteúdo em observação	Objetivo específico	Autor
Slogans, logotipo, imagens e vídeos, locações e cenários das postagens, comunicação oral e escrita em legendas e comentários	Investigar a gestão de marca de empresas de vestuário a partir dos respectivos perfis no Instagram;	Kotler; Armstrong, 2015; Rocha; Oliveira, 2017; Torres, 2009; Dantas; Monte, 2017
3.311 publicações Stories diários Interação com público em comentários	Analisar a representatividade de diversidades étnico-raciais nos perfis do Instagram em empresas de vestuário	Soranz, 2019; Saraiva e Irigaray, 2009; Almeida, 2019
3.311 publicações Stories diários Interação com público em comentários	Analisar a representatividade de diversidades etárias nos perfis do Instagram em empresas de vestuário	Soranz, 2019; Saraiva e Irigaray, 2009; Rocha e Terra 2013
3.311 publicações Stories diários Interação com público em comentários	Analisar a representatividade de pessoas com deficiências visíveis nos perfis do Instagram de empresas de vestuário.	Soranz, 2019; Saraiva e Irigaray, 2009; Ziliotto, Oliveira e Burchert, 2019; Silva, Leitão e Dias, 2016

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 5 ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS

A análise dos dados coletados nos perfis do Instagram das marcas selecionadas para este estudo e a correlação com a fundamentação teórica sob as perspectivas de gestão das diversidades e gestão de marca está segmentada por empresa por mera conveniência da pesquisadora.

### 5.1 Análise da Marca X

A empresa X atua no setor de moda íntima e durante o período de análise contava com cerca de 34 mil seguidores e mais de 1700 publicações no Instagram. A página principal, também chamada de *Bios*, descreve os produtos como “A sua Lingerie perfeita e dos sonhos está aqui” e direciona o consumidor ao site oficial, onde é possível efetivar a aquisição das peças. Apresenta 8 ferramentas do tipo “destaques”: a) bastidores; b) envios; c) feedbacks; d) divas; e) loja física; f) nos conheça; g) rede de apoio; h) wallpapers. Cada destaque possibilita visualizar postagens que, seguindo a regra do Instagram, seriam deletadas após 24 horas de publicação, o que considera-se positivo para a conexão com novos clientes. Possui site oficial e envia os produtos para todo Brasil.

A empresa se promove como empreendedorismo feminino e em suas publicações ressalta o empoderamento e a força das mulheres. Uma publicação da aba guias “Por que comprar na Marca X?” tem como primeira resposta

Somos uma Empresa Local e Formada por Mulheres. Nossas peças são feitas manualmente por mulheres, sempre exaltando o empreendedorismo feminino. Acreditamos no potencial feminino e valorizamos os corpos reais! (Instagram da MARCA X, 2021).

As sócias, duas irmãs, com frequência aparecem nos vídeos de *stories*, criando uma percepção de proximidade com o público que acompanha, além de utilizarem linguagem falada e escrita bastante acessível, sem palavras difíceis, termos técnicos ou formalidades. Este fator foi considerado positivo, principalmente em comunicações escritas que, devido à impossibilidade de estabelecer entonação e outros aspectos da língua falada, podem distanciar consumidor e empresa. Além

disso, diariamente a empresa publica vídeos *stories* da rotina de trabalho, corte de peças, separação de pedidos, bastidores de ensaios fotográficos. Este hábito pode atuar como uma ferramenta importante para se manter na mente do consumidor e ser uma das primeiras opções de marca quando se pensa em adquirir este tipo de vestuário.

A presença rotineira nos *stories*, retratando o funcionamento administrativo da empresa, e o reforço de uma imagem de empoderamento e sororidade converge com a perspectiva de Maia *et al.* (2018), a respeito da aplicação de redes sociais como recurso para promoção da empresa e o estabelecimento de relações duradouras com os clientes. A Marca X se lança como uma amiga das consumidoras que acompanham o dia a dia, com vocabulário informal e atual.

Além de produtos bonitos e bem acabados, a marca também possui forte apelo relacionado a se manter confortável com *lingeries*, em oposição a uma ideia convencional de que roupa íntima de renda normalmente é desconfortável. Assim, muitas publicações destacam o conforto percebido por quem veste as peças da empresa. Em uma das postagens na aba “guias”, a imagem de uma mulher grávida utilizando sutiã funciona como plano de fundo para uma caixa interativa pela qual a empresa indagou “Como você se sente ao vestir uma lingerie da Marca X?” e recebeu como resposta “Me sinto abraçada!” A imagem tem como legenda “Lingerie tem que ser COMFY! ❤️ Produzimos todas as peças com renda selecionada e pensando no conforto! Nada de marcas e machucados, a lingerie é pra te abraçar e te fazer sentir uma deusa”.

Ainda em se tratando de conforto, outra publicação recomenda “Você tem que parar de usar *lingeries* que te deixam desconfortável”. Em seguida, a marca destaca quatro motivos para ratificar a proposição:

1. Lingerie em um número menor que o seu, além de te deixar apertada vai te deixar estressada;
2. Lingerie é algo único e seu. A opinião que mais importa é a sua, quando alguém vinher [*sic*] opinar lembre-se: Ser sexy vai muito além de uma peça, vai da forma de como você se sente com ela;
3. Se permita explorar novos modelos de lingerie. Peças sem bojo são extremamente confortáveis além de super lindas;
4. Investir em você mesma e em sua lingerie é uma das formas revolucionárias de autocuidado” (Instagram da MARCA X, 2021).

Assim, percebe-se como segmento de atuação foco em pessoas que desejam vestir roupa íntima bonita e não abrem mão de conforto. As publicações ressaltam que vestir peças confortáveis vai além da quebrar padrões, mas também consiste em uma maneira de cuidar de si. Além disso, há um estímulo a presentear a si mesma e não aguardar ocasiões especiais para utilizar as peças, o que pode diminuir oscilações de demanda em determinadas épocas do ano.

O destaque conferido a peças bonitas e confortáveis atende ao que Kotler e Armstrong (2015) propõem como o posicionamento dos produtos em relação às características que os diferenciam dos concorrentes. Em um mercado onde as mulheres utilizam itens desconfortáveis, como saltos altos e roupas apertadas, recomendar o bem-estar e o aconchego de peças íntimas bonitas consiste em uma quebra de padrões e, com isso, uma diferenciação.

No perfil principal da Marca X, a maior parte das publicações é feita com fotografias profissionais, com alguns vídeos curtos no formato “Reels”. Também foram identificadas publicações com *prints* de conversas com clientes, com elogios sobre a qualidade dos produtos, o conforto proporcionado pelos produtos e a atenção da empresa em relação aos consumidores.

Em correspondência ao estudo de Dantas e Monte (2017), notou-se uma evolução positiva nas publicações quanto à qualidade de imagens, padronização de elementos visuais, como cores, formas e linguagem utilizada, o que é considerado como fator de profissionalização na gestão da marca. As publicações iniciais, em 2017, continham muitos elementos que desviavam o foco dos produtos, como excesso de palavras, cores extravagantes, fotografias de bancos de imagens. Em adição a isto, as imagens dos produtos tinham baixa qualidade e iluminação inadequada, impossibilitando a visualização de detalhes nas peças, como costura, renda e cores. Neste período, houve pouca interação do público com a empresa por meio dos comentários.

Com uma identidade mais definida e possível de ser lembrada pelo consumidor, nas publicações de 2018, percebeu-se melhoria considerável na iluminação, diminuição de textos em legendas, mudança nos *backgrounds* das imagens, com destaque para a peça, e menos elementos cenográficos. A partir desta fase, a empresa focou no lançamento de coleções, como peças mais coloridas no período que antecede o carnaval, itens mais sensuais no mês de junho, em

atenção ao dia dos namorados e promoção de modelos na cor rosa em outubro, em alusão ao mês de conscientização quanto à prevenção e ao tratamento do câncer de mama.

O estabelecimento de campanhas é uma estratégia comum a outras empresas, como forma de equilibrar a demanda e criar urgência para a compra antes que as peças se esgotem. Na Marca X, a estratégia foi elaborada com adequação quanto às proposições de empoderamento feminino, saúde e conforto da mulher, sendo possível esta percepção não somente pelas imagens, mas também pelas legendas e comentários, como exemplo “Amar a si próprio é o início de um ROMANCE para a vida toda!!! (...) como anda o seu amor próprio?”.

A atenção voltada à responsabilidade socioambiental foi identificada em campanha de incentivo à prevenção contra o câncer de mama. Em 2018, propôs-se a doação de R\$1,00 ao Instituto do Câncer do Ceará (ICC) a cada conjunto vendido durante o mês de outubro. Neste mesmo ano, a empresa também atuou como ponto de recebimento de doações de materiais de higiene para repasse ao ICC. No ano seguinte, a empresa fez campanha de arrecadação de leite para a Associação Nossa Casa-Centro Regional Integrado de Oncologia-CRIO.

No que se refere à representação de corpos diversos aos padrões nas publicações, foram identificados diversidades em relação a pessoas negras, gordas, com marcas no corpo, como celulites e estrias, grávidas, mulheres que aparentam mais de 50 anos de idade, pessoas com seios pequenos e com seios caídos.

Nos primeiros anos de publicações, havia pouca representação de diversidades, a maioria das modelos mostrava corpos considerados padrão da grande mídia: músculos mais definidos, pele branca, cabelos loiros. Entretanto, a presença de mulheres pretas, ainda que numericamente inferior, é uma constante na Marca X. Sequências de publicações salientam a beleza de modelos de peles mais escuras e cabelos cacheados e crespos. Somando-se a isto, uma das modelos pretas também mostrava axilas e virilhas escurecidas, característica comum a pessoas negras, mas normalmente editada em produções publicitárias.

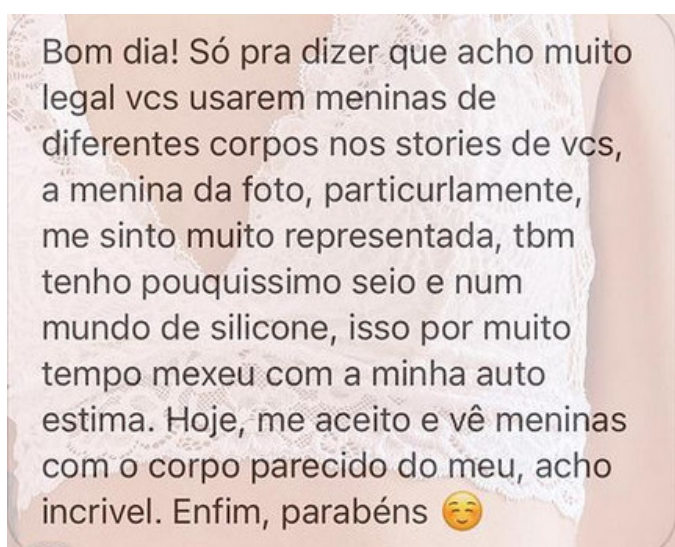
Mulheres que vestem tamanhos maiores também são mostradas na comunicação não verbal da Marca X e a recepção dos consumidores com as publicações são positivas, com elogios de exaltação aos corpos fora do padrão midiático, às fotografias sem edição e à postura da empresa. No dia 04 de novembro de 2020, o perfil da empresa utilizou a ferramenta stories para interagir e perguntou

“O que você mais gosta na Marca X?” e obteve como uma das respostas “O fato das [sic] modelos terem corpos “normais” e os sutiãs ficarem lindos em qualquer corpo”. No dia seguinte, em outra publicação, uma cliente exclamou: “Eu amo uma loja”. Seis dias depois, em 11 de novembro, uma outra consumidora ressaltou a autenticidade das características da modelo na publicação com o comentário “Deusas de corpos reais”.

Ainda no contexto de tamanhos maiores, a Marca X estabeleceu parcerias com duas influenciadoras digitais que vestem respectivamente P e G e criaram conteúdo no formato “1 peça em 2 corpos”, como uma maneira de reafirmar que os produtos se destinam aos mais diversos corpos.

No que se refere a outros tipos de corpos fora dos padrões, a partir de 2019 uma modelo com pouquíssimo volume de seios passou a ser mostrada nas publicações, o que levou a um aumento considerável de interações dos consumidores. A primeira fotografia desta modelo contou com 330 curtidas, enquanto as nove publicações anteriores, que mostravam uma modelo de corpo mais padrão, manteve uma média de 67 curtidas por foto. Para fins de comparação, as nove seguintes publicações da modelo de seios pequenos manteve média de 220 curtidas. Ainda a respeito da modelo, a Marca X publicou uma mensagem recebida de cliente, elogiando a representação de corpos reais:

Figura 01 - Mensagem enviada por cliente sobre a representatividade



Fonte: Instagram da Marca X (2020).

Já no destaque “Feedback”, uma cliente respondeu a um *story* com outro

elogio à oferta de peças que se adequem a seios menores: “Linda a lingerie e linda a modelo. Gostei de vê [sic] uma modelo de lingerie com seios pequenos. Tbm tenho seios pequenos e fica difícil encontrar um sutiã que caiba em mim”.

Figura 02 - Representação de pessoas com seios pequenos sem silicone

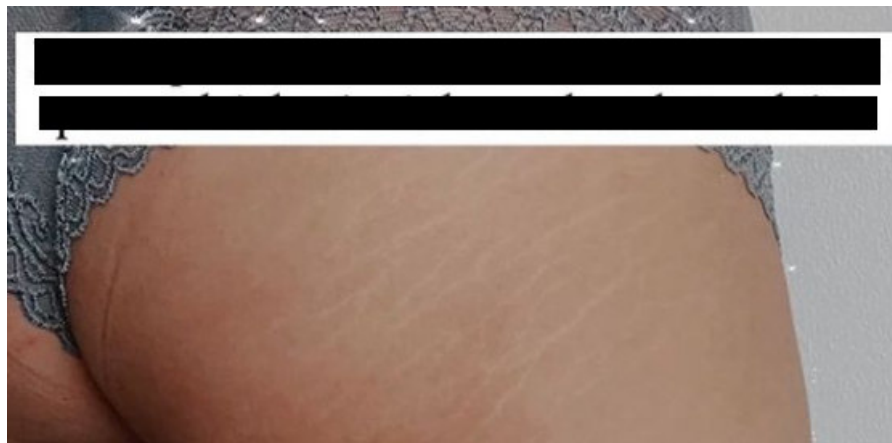


Fonte: Instagram da Marca X (2021).

Neste sentido, encontra-se fundamento nos resultados da pesquisa de Lira *et al.* (2017), quanto à insatisfação corporal de mulheres que não se veem devidamente representadas pelas comunicações oficiais das marcas. Além disso, a figura 01, que retrata um elogio de cliente por se identificar com a modelo das fotografias, reforça a fundamentação deste trabalho quanto à ligação fortificada entre empresa e consumidor quando este se sente representado pelas campanhas publicitárias.

Outra publicação a ser ressaltada, segundo figura 03, foi feita no dia 05 de março de 2021, na qual uma modelo veste calcinha cinza, mas a peça de vestuário não atua como componente principal para a imagem: o foco vai para o corpo marcado com estrias, que recebe elogios nos comentários “Muito bom ver corpos reais aqui!”, “Eita que linda!”, “Também tenhoooo (estrias)”. Além da interação nos comentários, a publicação recebeu 1038 curtidas, indicando que mesmo consumidores que não mantêm diálogos nas redes sociais, demonstram interesse em visualizar corpos mais reais.

Figura 03 - Promoção de calcinha vestida por modelo com marcas de estrias



Fonte: Instagram da Marca X (2021).

Em relação ao grupo LGBTQIA+, durante as estratégias de promoção para o dia dos namorados, 12 de junho de 2021, o segmento foi contemplado em meio a uma sequência de stories com fotografias de casais. A primeira imagem teve como fundo um casal negro heterossexual se abraçando e a palavra “Toda” em destaque. Em seguida, com o mesmo padrão da imagem anterior, uma fotografia de um casal de duas mulheres sorridentes na praia, com o texto “forma de”. A sequência mostrava um terceiro casal formado por dois homens se abraçando e se beijando ao fundo e a palavra “Amor” em primeiro plano. Finalmente, a quarta imagem reafirma os ideais de auto amor propostos em outras publicações da Marca X ao retratar uma mulher sorridente, aparentando satisfação com a própria companhia e a palavra “Importa”. Assim, a empresa transmite ao público que apoia demonstrações de afeto independentemente da orientação sexual.

Após a data comemorativa, a Marca X se dedicou a divulgar o mês do orgulho LGBTQIA+, junho, por meio de *stories* e da adoção das cores deste grupo na imagem principal do perfil do Instagram. A primeira publicação, em 21 de junho, foi feita com a intenção de gerar interação com o público ao questionar “Você sabe por que junho é o mês do orgulho LGBTQIA+?”. Com uma sequência de sete imagens, a empresa explanou sobre manifestações ocorridas em junho de 1969, nos Estados Unidos, quando as pessoas protestaram contra leis anti-LGBT e punições aos casais homoafetivos, como choques elétricos e lobotomias. Nas publicações foram utilizadas fotografias de Paradas do Orgulho LGBT e expressões como “Amor não é doença!” e “Para nós todo o amor do mundo!”.

Figura 04 - Story da Marca X sobre o mês do Orgulho LGBTQIA+



Fonte: Instagram da Marca X (2021).

Retomando as estratégias destacadas no quadro 01, adaptado de Torres (2009), foi possível identificar como geração de conteúdo publicações em que a Marca X fornece dicas sobre conservação das peças durante a lavagem, sugestões de combinação e uso dos modelos com truques de moda, explicações sobre origem de nomes dos itens, reflexões sobre feminismo, empoderamento e sororidade. Em se tratando de marketing de busca no Instagram, a empresa com frequência faz uso de hashtags nas publicações. São utilizadas palavras e expressões consoantes à proposta de auto aceitação, como #amorpróprio, relacionadas ao tipo de peças em destaque em cada postagem, como #lingerie #calcinhaderenda #lingierederenda #ligerieoutwear, bem como destacando o ponto de venda física #centrofashionfortaleza. Assim, quando uma pessoa fizer a busca por uma das palavras-chave, poderá encontrar a publicação, ainda que não conheça a loja. Algumas publicações também mostram vídeos com conteúdos mais leves, divertidos e atuais, em referência, por exemplo, a programas de TV. De maneira bastante constante, a Marca X se vale de stories diários para avaliar a preferência dos consumidores em relação aos produtos, com perguntas no formato “este ou aquele”.

## 5.2 Análise da Marca Y

A segunda empresa selecionada para esta investigação também se ocupa de produzir e comercializar moda íntima em loja física no Centro Fashion Fortaleza e utiliza o Instagram como principal meio de divulgação dos produtos, tendo em vista que não possui site oficial. Durante o período de observação, a Marca Y contava com cerca de 27 mil seguidores e tinha 78 publicações. No perfil principal, estão bem indicados localização e contato via whatsapp, porém merecem distinção o slogan “O corpo ideal é o teu” e a orientação “Assista os stories”.

Verificando a quantidade escassa de publicações no feed e segundo sugestão para acompanhar os *stories*, durante a pesquisa ficou evidente que esta é a ferramenta mais utilizada pela Marca Y para a promoção de peças. A quase totalidade das publicações no feed são fotografias produzidas em estúdio, enquanto os *stories* se destinam a registros do dia a dia em loja, gravados em celular, de forma mais espontânea pelo proprietário e pelas funcionárias.

Na seção “destaques”, os *stories* estão arquivados e segmentados conforme se segue: a) musa; b) delivery; c) desfile; d) cropped; e) lingerie; f) vencedoras; g) gatas da Marca Y; h) clientes; i) body; j) como nos achar; k) feedback. Os destaques apresentam vídeos e fotos de forma bastante informal, com a interação entre funcionários e consumidores em loja, além de fotografias enviadas pelas próprias clientes vestindo as peças.

O destaque Vencedoras consiste em uma promoção mensal a partir de fotografias de clientes utilizando as peças da marca. As consumidoras devem publicar as imagens em seus perfis e marcar a empresa para que, a cada mês, seja eleita a melhor fotografia pelos seguidores da Marca Y. A ação permite divulgação gratuita para os seguidores de cada participante, estabelece um vínculo entre a empresa e as clientes e se consolida pelas premiações concedidas às vencedoras, normalmente peças da loja ou de lojas parceiras. O destaque Clientes oportuniza a exposição dos produtos vendidos pela Marca Y em fotografias enviadas pelas consumidoras, o que proporciona a retratação de vários segmentos de diversidades, como os eixos geracional e racial, além de variedades de tamanhos/medidas de manequim.

A análise do perfil permitiu identificar que o segmento *plus size* recebe atenção especial da Marca Y, que, em determinadas peças, dispõe até a numeração 60. Do total de 78 publicações, 46 (58,97%) imagens/vídeos mostravam pelo menos

uma modelo de tamanhos maiores. A proposta de inclusão tem espaço também na vitrine da loja, que mostra um manequim com medidas semelhantes às de pessoas gordas.

Figura 05 - Manequim *plus size*



Fonte: Instagram da Marca Y (2021).

Uma das publicações que merece destaque, de 16 de maio de 2019, exhibe em um ambiente externo 6 modelos *plus size* de diferentes tamanhos alinhadas lateralmente vestindo *bodys* de renda de várias cores. A imagem atrai a atenção não somente pelas numerações das peças, mas também por não estar editada, sendo possível visualizar marcas como celulites. A legenda da publicação colabora para uma melhor compreensão da proposta da Marca Y “Perceba agora graciosidade, beleza e auto estima, com o intuito maior de fazer com que perceba que vc é linda do seu jeito e que o corpo ideal é o teu!”. A postagem conta com 1105 curtidas e 33 comentários com elogios e exaltação à postura da empresa, tais como “Que foto linda ❤️”; “Amooooo ver esses stories, lingerie lindíssimas em mulheres plus size reais”; “Vcs são incríveis”; “Essa marca é diferente, respeita cada corpo e proporciona auto estima para todos!”.

Figura 06 - Publicação com modelos de diferentes tamanhos *plus size*



Fonte: Instagram da Marca Y (2019).

Quanto à dedicação dada à demanda *plus size*, a equipe formada pelo empreendedor e três atendentes da loja participou do evento *Musa Plus Size Brasil* em 2019, e em 2020 o proprietário e a funcionária de tamanho *plus size* receberam títulos de embaixadores do Projeto *Musa Plus Size Brasil*. Conveniente ressaltar que a contratação de uma funcionária *plus size* para uma empresa de peças íntimas consiste em um rompimento com os padrões de beleza impostos culturalmente, pois, conforme fundamentação teórica das seções anteriores, grupos de diversidades normalmente são marginalizados e não dispõem das mesmas oportunidades na sociedade.

A atuação da Marca Y, com foco na diferenciação e no atendimento a um nicho específico, concorda com a teoria proposta por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) no que diz respeito a conquistar as emoções dos consumidores. O convite para o Projeto *Musa Plus Size* atesta o estabelecimento de relações mais estreitas e pessoais entre a Marca Y e o público-alvo, bem como a identificação, por parte do público, de valores em comum com a empresa.

Nas imagens feitas em estúdio, os modelos de lingerie são sempre mostrados nos diferentes corpos: *slim*, consistindo em tamanhos padrões (pequeno, médio e grande), e *plus size*, o que permite ao consumidor dos dois segmentos projetar como a roupa ficará em seu próprio corpo antes mesmo da compra. Por se tratar de um material mais profissional, ao observador fica evidente que as imagens passam por edição gráfica, mas a proposta de inclusão não é maculada.

Ainda em relação às fotografias de profissionais, uma das funcionárias da loja, mulher preta de cabelos cacheados, também participa como modelo. Entretanto, com a edição, a cor da pele é clareada. Em postagens mais recentes, nos dias 09 e 15 de junho de 2021, uma segunda modelo negra, de cabelos crespos e volumosos, posa utilizando os produtos da Marca Y e, nestas publicações,

percebe-se que há pouca edição, com isso, a tonalidade da pele permanece mais próxima da realidade.

Outro ponto de destaque é a representação de diversidades etárias. Quanto a este aspecto, um vídeo publicado no dia 10 de junho de 2021 mostra o sócio da empresa Y e uma das atendentes da loja física, mulher *plus size*, que também participa das estratégias de promoção da marca. Nos minutos iniciais, o homem ressalta que a empresa se preocupa com a autoestima feminina e propõe que mulheres reais sejam a inspiração umas para as outras. Em seguida, aponta para a funcionária e a elogia pelo fato de aos 49 anos ter se matriculado em uma faculdade e estar conciliando as rotinas acadêmica e laboral. A gravação prossegue com frases de estímulo à persecução dos objetivos para a funcionária e também direcionada aos que assistem ao vídeo. A reação dos seguidores resultou em 1566 visualizações, 332 curtidas e 218 comentários com congratulações e palavras de incentivo.

A respeito da grande exposição a que estão propensos sócios e funcionárias nos vídeos diários publicados no Instagram, ressalta-se um incidente no qual as atendentes receberam comentários negativos por vestirem peças decotadas vendidas na loja. Segundo o sócio, as mensagens ofensivas foram enviadas por *direct messages* criticando os seios “caídos” das funcionárias. Prezando pelos valores de auto amor e aceitação, o ocorrido foi tratado em um vídeo explicando a problemática, sem expor a autora da mensagem, ao mesmo tempo em que se reafirmam os princípios da empresa.

Conforme ressaltado por Bastos, Pinheiro e Lima (2016) e Ceribeli et al. (2016), a gestão da diversidade se ocupa de gerenciar as relações de trabalho, promovendo integração e respeito, além de atuar na resolução de conflitos interpessoais entre os grupos. Neste sentido, as mulheres que sofreram as críticas tiveram a oportunidade de se pronunciar sobre o ocorrido e agradeceram o apoio recebido. Com 3466 visualizações, 385 curtidas e 166 comentários, a atitude da empresa em relação ao episódio de bullying foi elogiada e as funcionárias receberam palavras de incentivo, como se verifica pela figura 07:

Figura 07 - Manifestações de apoio às funcionárias



Fonte: Instagram da Marca Y (2020).

Algumas consumidoras viram na publicação uma oportunidade para compartilhar sentimentos semelhantes, por exemplo “Por muito tempo vivi escondida, com medo do que iriam pensar de mim, por não está [sic] dentro dos padrões impostos (...)”. O acontecimento e principalmente a forma como a Marca Y lidou com os assuntos bullying e imposição de padrões de beleza estreitou o relacionamento entre empresa e clientes, na medida em que muitas espectadoras se identificaram com a situação e agiram da forma empática como gostariam de ser tratadas em circunstâncias semelhantes. A intervenção corretiva imediata em resposta a violência verbal sofrida pelas duas funcionárias tornou mais direta e transparente a comunicação da Marca Y, quanto aos ideais de amor a todos os corpos.

Quanto às estratégias propostas pelo quadro 01, adaptado de Torres (2009), foram identificadas ações de marketing de busca, por meio da utilização de hashtags, marketing de relacionamento, com criação de conteúdo em colaboração e compartilhamento, como a premiação de seguidores a partir de publicação de fotografias com peças da empresa. Também foi possível verificar que a Marca Y investiga as preferências do consumidor utilizando para isto ações consideradas mais lúdicas, ao se publicar duas peças e indagar qual delas se adequa melhor a determinada situação. Os seguidores também tem a prerrogativa de escolher certas características para a vitrine da semana, como cores e estampas.

### 5.3 Análise da Marca Z

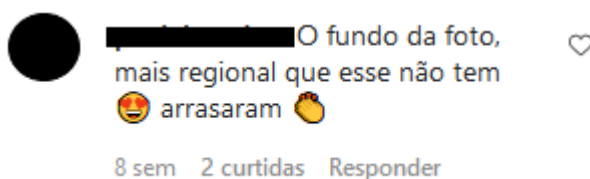
A Marca Z se distingue das anteriores quanto ao número de seguidores: 114 mil pessoas acompanharam as 1535 publicações durante o período desta

pesquisa. A empresa possui loja física no Centro Fashion Fortaleza e site oficial, onde é possível efetuar compras das peças de moda praia e receber em qualquer região do país. Na página principal do Instagram, a foto de perfil mostra a silhueta de uma sereia, como referência ao nicho em que atua.

Nos destaques, a empresa optou por manter o perfil mais discreto em comparação às marcas das subseções anteriores, ressaltando especialmente a localização e o contato: a) como chegar; b) playlist; c) sereias; d) contato. O destaque Playlist, ausente nos perfis das Marcas X e Y, sugere músicas que se adequam à identidade visual da empresa, remetendo à praia, mar e por do sol. Esta estratégia consiste em uma maneira diferenciada de fazer associações à marca, de forma que, independente de onde esteja, quando ouvir uma das músicas em destaque, o cliente estará mais propenso a lembrar da empresa Z.

A empresa Z, da mesma forma como o primeiro empreendimento analisado neste estudo, também estabelece produção e venda em formato de campanhas. Por atuar no segmento moda praia e estar localizada no Ceará, as coleções são inspiradas em elementos regionais como artesanato de palha, redes, frutas e vegetação típicas. De maneira semelhante ao que ocorre com a sugestão de uma seleção de músicas, o regionalismo das estampas estabelece uma ligação entre empresa e consumidor, ao proporcionar a satisfação do cliente por vestir uma marca que remete ao local onde vive, conforme elogio na figura 08:

Figura 08 - Elogio para as referências ao regionalismo



Fonte: Instagram da Marca Z (2018).

Em comparação com o quadro 01, conceitos adaptados de Torres (2009) e que aborda estratégias de marketing digital, constatou-se que a Marca Z utiliza hashtags em suas publicações, como #modapraia #modapraiaplussize e #modapraiafortaleza, contemplando ações de marketing de busca. A criação de conteúdo foi percebida especialmente durante o período de *lockdown* na pandemia do covid-19, por meio da publicação de receitas e cuidados para a rotina de home

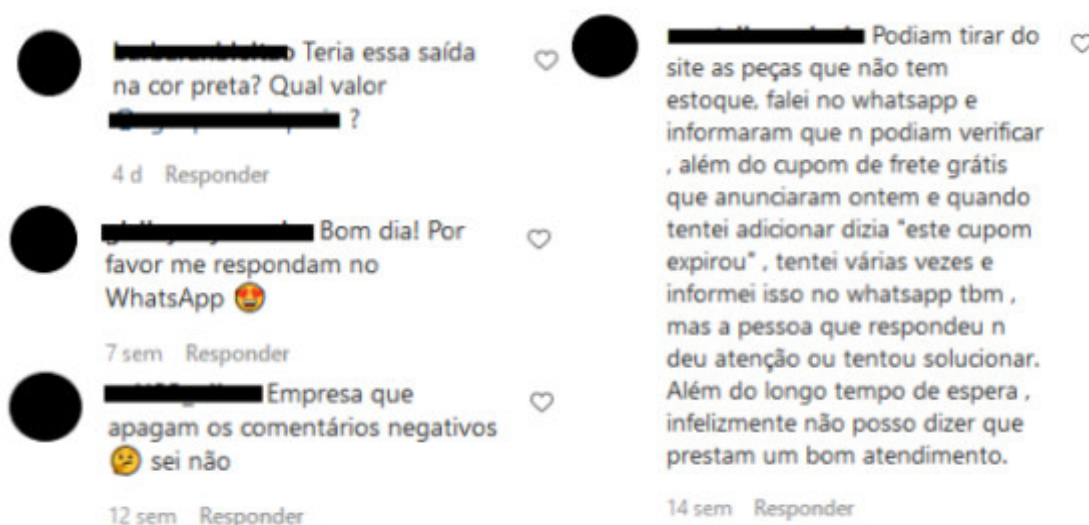
office. Também foi possível verificar que a Marca Z faz pesquisas sobre a opinião dos consumidores e pede sugestões para coleções futuras, concretizando a cocriação e a *comunização*, segundo apontado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012).

A gestão da Marca Z no Instagram, devido ao segmento moda praia, é voltada para os momentos de lazer dos clientes. Assim, as publicações retratam modelos de forma descontraída, na praia e na piscina. As legendas nas publicações trazem palavras-chave como “férias”, “praia”, “fins de semana” e “dias de sol”, reafirmando a proposta de ser uma marca presente nos períodos de diversão.

A relação virtual com os clientes, entretanto, sugere que há falhas na comunicação. Em várias publicações é possível identificar perguntas de pessoas interessadas nas peças sem as devidas respostas por parte da empresa. Alguns clientes demonstram insatisfação quanto ao atendimento pelas redes sociais, e inclusive reportam que comentários com críticas são apagados, desestabilizando a imagem da empresa, que, segundo Telles e Queiroz (2013) é diretamente influenciada pelo composto de marketing, conceito que abrange a comunicação.

A utilização de redes sociais como uma forma financeiramente mais acessível para promover as marcas deve ser coerente com a capacidade de todos os setores da empresa para dar encaminhamento às demandas. A figura 09 mostra alguns dos comentários que retratam os problemas de comunicação entre cliente e empresa:

Figura 09 - Comentários sem respostas e críticas



Fonte: Instagram da Marca Z (2018).

Em se tratando de diversidades, as publicações do ano 2021 mostram mulheres pretas de cabelos crespos e volumosos e mulheres gordas, com marcas nos corpos. As postagens foram feitas com fotografias profissionais, em estúdio e em locais abertos, como praia e piscinas. Foi possível observar que as imagens passaram por edição mas não houve eliminação total de cicatrizes, como celulites e sinais de acne, ou diminuição de medidas.

Algumas publicações mostram os mesmos modelos de biquíni sendo vestido por modelos de corpos diferentes, como uma forma de assegurar aos consumidores que as peças ficam bem vestidas nos mais diversos tamanhos de corpos. As legendas, no entanto, não são voltadas à variedade de tamanhos das peças, o que poderia ser um mais um fator de reafirmação sobre a inclusão de diversidades promovida pela empresa.

Na análise de publicações iniciais, feitas em 2018, percebe-se uso excessivo de softwares de edição de imagens, de forma que em alguns casos os corpos se tornaram disformes. Em uma das edições houve a tentativa de diminuir a cintura da modelo e apagar marcas de dobras na barriga, na lateral de um maiô. A publicação seguinte, porém, mostra a mesma modelo com a barriga sem modificação, conforme a figura 10:

Figura 10 - Comparação entre edições de fotografias da mesma modelo



Fonte: Instagram da Marca Z (2018).

Analisando a fotografia da mesma modelo retratada na figura 10, sob outra perspectiva, e com a presença de um homem que atua como “namorado”, no dia 10 de junho de 2018, a Marca Z publicou a seguinte legenda: “ (...) Já tem coleção nova na Marca Z em clima de dia dos namorados (...) corre que ainda dá tempo de adquirir nossos kits combinadinhos”. Os kits se referem a uma peça

feminina (biquíni ou maiô) e uma peça masculina (sungá), o que não considera um possível interesse de casais homoafetivos para comprar peças de mesma estampa.

Já em 2021, o dia dos namorados foi promovido em um sorteio de bolsa de praia e kit combinado de roupa de praia para casal. No dia 12 de junho, a empresa publicou uma sequência de quatro imagens de casais como plano de fundo para a frase “Nesse dia dos namorados, seja amor e relembre o primeiro beijo, seja amor e reviva as emoções do primeiro encontro, seja amor e ame!”. As fotografias se assemelham a imagens feitas pelos próprios clientes vestindo as peças da marca e representam somente casais heterossexuais. A legenda, no entanto, sugere o respeito à diversidade “ele [o amor] pode ser vivido de todas as formas e jeitos possíveis. Desejamos um feliz dia dos namorados a todos os casais cheios de amor!” e é seguida por um coração e um arco-íris, símbolo do movimento LGBTQIA+.

Uma publicação de 2021 mostra uma mulher de biquíni e saia, um homem com bermuda e duas crianças com roupa de praia, todas as peças na mesma estampa, formando o que a legenda chama de “kit família”. Uma segunda publicação traz outra família formada por quatro pessoas, sendo um casal de homem e mulher e duas crianças, vestidos com peças da mesma padronagem, ao que a legenda explica “Kit família. Perfeito pra quem ama tirar aquela foto combinadinha”. Em diversas outras postagens, a representação para o kit família é sempre uma combinação de um casal heterossexual e duas crianças. Em imagens que retratam duas mulheres, as legendas sugerem sempre uma relação de amizade, a exemplo “Estampas maravilhosas, shape e recortes diferentes, para você e sua amiga aproveitarem os dias de sol com muito estilo!”. Em nenhuma publicação foi sugerida a possibilidade de que duas mulheres fizessem um casal, transparecendo, conforme fundamentação teórica, a exclusão do grupo LGBTQIA+ em ações e estratégias organizacionais.

Em resposta a uma publicação em que aparecem duas mulheres na praia, uma de tamanho padrão e uma usuária do tamanho *plus size*, uma cliente demonstra percepção quanto à inclusão de diversidades por parte da Marca Z, ao passo que demanda que outros grupos tenham oportunidade de representar a empresa. A demanda é comprovada pela figura 11:

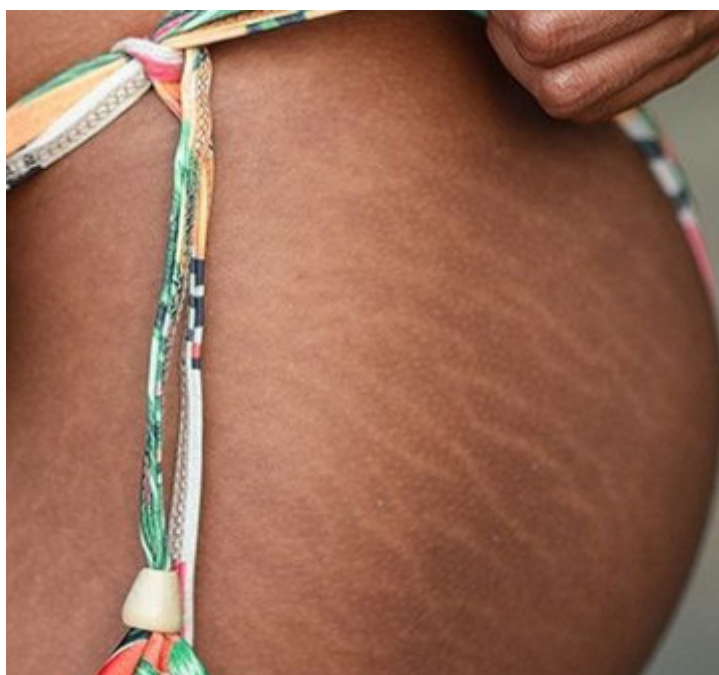
Figura 11 - Comentário para inclusão de modelo trans



Fonte: Instagram da Marca Z (2021).

Dentre as publicações, requer destaque a fotografia na qual uma modelo negra amarra as alças da calcinha do biquíni que a veste. O foco, contudo, não recai sobre o produto vendido pela Marca Z, mas nas marcas de estrias por toda lateral das nádegas, conforme figura 12:

Figura 12 - Fotografia destaque de modelo com estrias



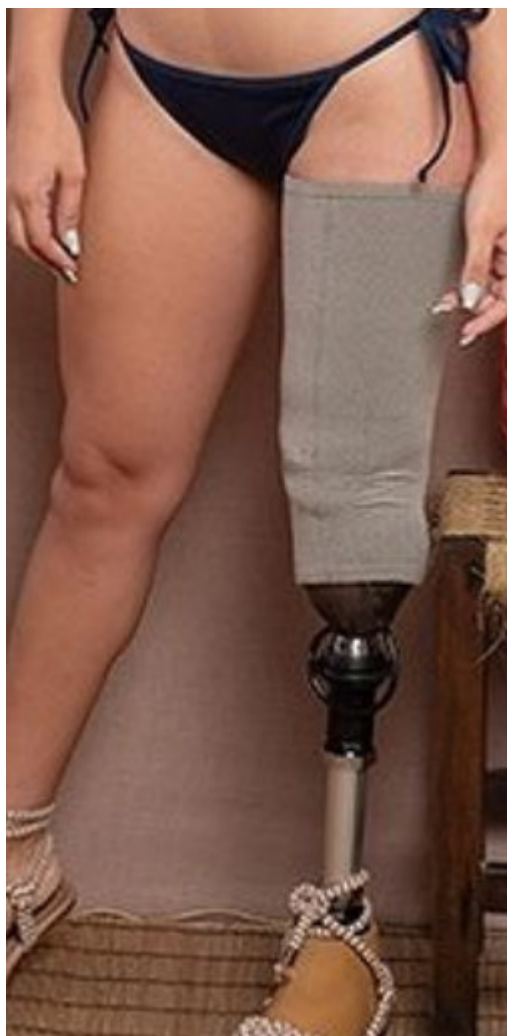
Fonte: Instagram da Marca Z (2020).

A imagem foi elogiada pelas consumidoras, que se identificaram com o corpo real mostrado, e a postura da Marca Z, optando por não apagar digitalmente as cicatrizes, foi valorizada e reconhecida, como no comentário “Os detalhes e valorização da mulher brasileira sendo mostrado nesse lindo trabalho”. Uma outra mulher afirmou que compraria da loja em aprovação à imagem “gostei...vou procurar essa loja”, ratificando o estabelecimento de elos mais sentimentais com as marcas

quando o consumidor se vê representado em ações de marketing.

A Marca Z também investiu na representatividade de pessoas com deficiência, quando, em novembro de 2020, publicou ensaio com modelo com perna protética, como na figura 13:

Figura 13 - Modelo com perna protética



Fonte: Instagram da Marca Z (2020).

A inclusão foi reconhecida pelos consumidores, que curtiram as fotografias e fizeram comentários como “Amo as lojas q dão oportunidades a todos sem preconceitos. Por mais lojas assim”. Em uma outra publicação com a mesma modelo, acompanhada de uma segunda modelo negra e uma terceira plus size, o comentário “Espaço para todas, sem discriminação!” revela a percepção dos clientes quanto ao espaço inclusivo nas estratégias de marketing da Marca Z.

Em se tratando de diversidades etárias, em outubro de 2020 a empresa Z

trabalhou a importância dos exames preventivos contra o câncer de mama publicando fotografias e vídeos de uma mulher negra, que aparenta ter mais de 50 anos. A mulher, que veste uma peça de roupa da empresa, fala sobre a descoberta e o tratamento da doença e finaliza o vídeo com palavras de empoderamento e incentivo. A publicação foi bem recebida pelo público, que elogiou a postura da Marca Z, e permitiu maior aproximação da empresa com pessoas que já passaram pela enfermidade. Além disso, o fato de a interlocutora vestir um maiô do empreendimento levou à curiosidade das clientes sobre as adaptações para pessoas com mastectomia e espaço para prótese mamária externa.

#### **5.4 Comparativo entre as marcas X, Y e Z**

De forma geral, a Marca X continuamente reafirma princípios de valorização dos corpos de pessoas ditas “comuns”, mostrando modelos que divergem dos padrões de beleza socialmente impostos, em fotografias e vídeos com pouca edição/correção. De maneira mais discreta, também sugere apoio à diversidade sexual. Pelo Instagram, a empresa mantém um relacionamento bastante próximo com o consumidor, com frequência de postagens, vídeos de bastidores da rotina administrativa e de produção de material publicitário, além de conteúdos relevantes e não restritos aos itens da loja, como divulgação de ações sociais. Esta consistência de publicações com assuntos de interesse é considerada positiva para o estabelecimento e a manutenção de um elo com os clientes, pois pode reforçar na mente dos consumidores que a preocupação da marca vai além do lucro. Por outro lado, não possui uma escala de tamanhos que atenda manequins maiores que o padrão G do mercado.

Em relação à Marca Y, percebeu-se foco em nicho de mercado *plus size*, com a oferta de produtos confortáveis, com sustentação às especificidades dos corpos deste público, sem desprezar a beleza e a sensualidade em itens de moda íntima. A ligação com este segmento ficou bastante evidenciada quando houve o convite para que o proprietário e uma funcionária *plus size* atuassem como embaixadores de um concurso de beleza para mulheres de tamanhos maiores. Estar como convidado - e representante - de um grupo em um evento nacional simboliza o reconhecimento do trabalho da empresa, reflete a consecução de ações de compromisso social e fortalece a imagem da organização. A quantidade diminuta de

publicações no *feed*, em comparação às demais empresas, pode ser um fator limitante para a conexão com potenciais clientes. A ferramenta mais utilizada pela empresa, os *stories*, tem como particularidade a vida online somente por 24h e após esse período são deletados automaticamente pela rede social. Neste caso, pessoas interessadas nos produtos podem não encontrar o que desejam nas publicações principais e ficam sem a oportunidade de ver o detalhamento dos *stories* já publicados e deletados.

A atuação da Marca Z propõe que os produtos são adequados a pessoas com todos os tipos de corpos, mostrando pessoas magras, gordas, brancas, pretas e com deficiência física. Entretanto, considera-se que a linguagem escrita, em legendas de publicações e comentários, poderia ser melhor desenvolvida, como uma forma de estreitar laços e ratificar os simbolismos das fotografias e vídeos. Em adição, julga-se indispensável melhorias no atendimento direto ao consumidor, tanto em respostas às demandas surgidas nas redes sociais, quanto na tratativa em relação a críticas.

Quadro 03 - Sumário dos dados analisados

	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Dados quantitativos analisados	1796 publicações 239.580 curtidas	78 publicações 11.091 curtidas	1535 publicações 364.375 curtidas
Representatividade - pontos fortes	Beleza “real”: corpos mostrado sem edição; Representação de vários grupos: mulheres negras, gordas, com estrias e celulites, com seios pequenos; Apoio declarado aos direitos LGBTQIA+.	Foco em tamanhos grandes; Diversidade no grupo de trabalho: étnica-racial, etária e de tamanho de manequim Intervenções para resolução de problemas (bullying e discriminação).	Proposta de adequação a todos os tamanhos; Representação de diversidade física, com modelo com perna protética, e etária; Fotografias marcantes quanto à retratação de mulheres sem edição.
Representatividades - pontos a melhorar	Variabilidade de grade de tamanhos; Representação do grupo LGBTQIA+ nas publicações.	Edição de imagens feitas em estúdio; Ausência de representação do grupo LGBTQIA+.	Coesão das legendas e comentários de publicações com as imagens e vídeos publicados.
Avaliação em termos de representatividade	Harmonia entre fotos, vídeos, legendas de postagens, comentários e ideias propostos pela marca.	Dedicação ao setor <i>plus size</i> possibilita o destaque da empresa no ramo.	Comunicação em legendas e comentários não reforça o que as imagens e vídeos propõem

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As três empresas consistem em amostras exemplares quanto à retratação das diversidades no Instagram, contudo cada marca apresentou posturas diferenciadas quanto às minorias representadas.

A Marca X foi a única a mostrar casais do segmento LGBTQIA+ em suas publicações, ao passo que a Marca Z atua de forma mais comedida e somente referenciou o grupo ao publicar um arco-íris, símbolo do movimento, em uma publicação. No que diz respeito aos corpos diversos ao padrão e idealizações, as três organizações cumpriram bem o papel de mostrar pessoas reais, com cicatrizes, tamanhos de manequim variados, cores de pele e formação corporal diversas. Neste último aspecto, apenas a Marca Z retratou pessoas com deficiência, confirmando o pouco espaço ocupado por esta categoria nas comunicações de marketing.

Ainda foi possível perceber que existe uma concentração de determinados grupos de diversidades representados nas redes sociais, especialmente pessoas negras e *plus size*, em comparação às diversidades geracional, sexual e física. Não houve oportunidade de exposição para outros grupos minorizados, como pessoas com vitiligo, albinas, grupos religiosos e indígenas.

Em se tratando especificamente da comunidade LGBTQIA+, nas poucas publicações em que o grupo foi referido, houve predominância de representações binárias. Acredita-se que, em geral, existe alguma resistência por parte de empresários de se posicionar explicitamente a favor de casais homoafetivos por receio ao recebimento de críticas e possibilidade de boicote por grupos hegemônicos. Neste sentido, considera-se que as marcas X, Y e Z não possuem proposta inclusiva para o segmento LGBTQIA+.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi construído segundo a pergunta “como ocorre a representatividade de diversidades femininas na gestão de marcas de empresas de vestuário?”. Como estratégia para responder ao questionamento, foi estabelecido como objetivo principal caracterizar como as diversidades femininas são representadas na gestão de marcas por empresas de vestuário.

Neste sentido, após a delimitação das empresas para análise, os respectivos perfis no Instagram foram objeto de observação intensiva de forma a analisar como ocorre a segmentação, o posicionamento e a gestão das marcas destes empreendimentos. A partir da compreensão das estratégias relacionadas aos nichos de atuação, interação com clientes, linguagem falada e escrita e resolução de problemáticas quanto às minorias mostradas nas fotografias e vídeos, atendeu-se ao primeiro objetivo específico estabelecido.

Em atenção às representações de corpos femininos diversos aos considerados padrões de beleza vigentes, a investigação proporcionou a identificação de publicações que retratam grupos normalmente preteridos em ações de marketing, como pessoas marcadas por cicatrizes e com corpos envelhecidos. Nestas situações, e segundo estudos que sinalizam uma mobilização de grupos em prol da conscientização quanto a um ideal de beleza mais inclusivo, as publicações das marcas X, Y e Z foram bem recebidas pelo público, com elogios e comentários de aprovação. O engajamento do público pôde ser visualizado também por meio das curtidas nas fotografias e vídeos.

Quanto ao segundo objetivo específico, que aborda a representatividade de diversidades étnico-raciais, a observação possibilitou a identificação desses segmentos nas três empresas, de forma constante, desde as publicações mais antigas até as mais recentes, o que leva a inferir que mulheres negras têm mais espaço nas mídias em comparativo a outros segmentos de diversidades, como pessoas com deficiência.

As três empresas expuseram diversidades étnico-raciais em suas postagens, de forma geral, respeitando os atributos físicos das modelos, sem alisamentos capilares ou maquiagem para afinar traços negróides nos narizes. Além disso, características mais facilmente identificadas nestes grupos, como estrias brancas, foram celebradas e relacionadas à aceitação com o próprio corpo e ao

autoamor.

As diversidades etárias, terceiro objetivo específico, foram representadas de forma mais moderada, estando presentes em duas das três empresas estudadas, com menos publicações e conteúdo mais específico, a exemplo de um vídeo-depoimento sobre diagnóstico, tratamento e cura de câncer de mama, conforme publicação da Marca Z. A Marca Y refletiu as diversidades etárias por meio da contratação de uma funcionária de 49 anos, que também participa de ensaios fotográficos para divulgação das peças da empresa.

Quanto ao segmento pessoas com deficiência, que consta como quarto objetivo específico desta pesquisa, somente a Marca Z proporcionou espaço para representar este público, por meio de fotos de uma única modelo com perna protética. A este respeito, encontra-se fundamento nos estudos de Ziliotto, Oliveira e Burchert (2019), que asseveram que pessoas com deficiência tem pequena participação no mercado de trabalho formal.

Em relação ao público LGBTQIA+, poucas ações mencionaram diretamente o segmento e, ainda em publicações que indiretamente visam casais homoafetivos, constatou-se que há escassez de estratégias para a promoção do respeito a este tipo de diversidade. Por se tratar de uma temática ainda considerada tabu na sociedade e devido a teses religiosas para a negação de casais homossexuais, acredita-se que, de forma geral, as empresas evitam manifestações em prol do público LGBTQIA+ devido a uma possível rejeição dos demais clientes.

Mesmo com as limitações identificadas, considerou-se que as empresas X, Y e Z atuam com estratégias para se diferenciar em relação a outras empresas dos mesmos segmentos. Considera-se que esta investigação pode contribuir positivamente para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais inclusivas, por meio da representação de grupos socialmente excluídos devido à valorização de uma beleza mais padronizada e caucasiana e em conformidade com características de jovialidade.

Além disso, julga-se que a análise e as considerações decorrentes deste estudo podem enriquecer o espaço acadêmico e favorecer a um olhar mais atento de outros pesquisadores quanto à abrangência das temáticas de Gestão da Diversidade.

São consideradas limitações a esta pesquisa a ausência da visão dos gestores das empresas e dos clientes quanto aos temas em discussão. Como forma

de aprofundar a compreensão acerca das decisões estratégicas de marketing em se tratando da retratação de diversidades nas redes sociais das empresas, sugere-se que pesquisas futuras investiguem as perspectivas das instâncias de decisão das organizações, como sócios e profissionais de marketing, além de estudos com maior amplitude amostral.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, G. S.; SIQUEIRA, M. V. S.. Diversidade Cultural no Trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: XXXI ENCONTRO DA ANPAD., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p. 1-15. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/EOR-B1663.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/EOR-B1663.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2021.
- ALMEIDA, A. R. S.. “Mamacita fala, vagabundo senta!”: empoderamento feminino e ‘geração tombamento’. **Anais do XI Seminário Internacional Fazendo Gênero**. 13th. Women’s Worlds. Florianópolis. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 2017. Disponível em: <<http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/site/anaiscomplementares>> Acesso em: 10 mai. 2021.
- ALMEIDA, S. L.. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. 264 p.
- ALTAF, J. G. et al. O uso do Instagram como ferramenta de marketing de relacionamento: o caso da bom brasileiro. **Revista Vianna Sapiens**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 32, 11 jul. 2019. Disponível em: Disponível em: <https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/578>. Acesso em: 05 mai. 2021.
- ANDRADE, S. S. Saúde e beleza do corpo feminino - algumas representações no Brasil do século XX. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, Porto Alegre, v. 9, n. 1, p. 119-143, maio 2003. ISSN 1982-8918. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/2665>>. Acesso em: 07 jan. 2021.
- BASTOS, E. M.; PINHEIRO, M. S.; DE LIMA, T. C. B. Orientação sexual e inclusão: um estudo de caso em organização varejista de Fortaleza. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 165-180, 30 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6472>>. Acesso em: 21 dez. 2020.
- BATISTA, I. M. S.; MARTINS, M. M.; ARRAZOLA, L. S. D. Semiótica discursiva aplicada a um post de transição capilar do Facebook | Discursive semiotics applied to a capillary transition Facebook status. **Infodesign - Revista Brasileira de Design da Informação**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 218-233, out. 2017. Sociedade Brasileira de Design da Informação. Disponível em: <<https://infodesign.org.br/infodesign/article/view/603>>. Acesso em: 05 jan. 2021.
- BORGES, R. C. S.; BORGES, R. (orgs.). **Mídia e racismo**. Petrópolis: De Petrus Et Alii, 2012. 248 p.
- BUENO, B. L. da S.; AZEVEDO, H. H. D. de. Empoderamento feminino: trabalhando a autoestima na escola. **RELACult - Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, [S. I.], v. 5, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1348>>. Acesso em: 03 jan. 2021.
- CALKINS, T.; TYBOUT, A. **Branding**. São Paulo: Saraiva, 2017

CARSTENS, J. G.; DE KOCK, F. S.. Firm-level diversity management competencies: development and initial validation of a measure. **The International Journal Of Human Resource Management**, [S.L.], v. 28, n. 15, p. 2109-2135, fev. 2016. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1128460>>. Acesso em: 10 mar. 2021.

CENTRO FASHION FORTALEZA. **Centro Fashion Fortaleza é destaque no Jornal Nacional**. 2018. Disponível em: <<http://www.centrofashion.com.br/centro-fashion-fortaleza-e-destaque-no-jornal-nacional/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

CENTRO FASHION FORTALEZA. **Inauguração do Centro Fashion Fortaleza tem mais de 10 mil visitantes e supera expectativas**. 2017. Disponível em: <<http://www.centrofashion.com.br/inauguracao-do-centro-fashion-fortaleza-tem-mais-de-10-mil-visitantes-e-supera-expectativas/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

CERIBELI, H. B. *et al.* UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DAS ORGANIZAÇÕES SOB A ÓTICA DA DIVERSIDADE DE GÊNERO. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 11, n. 3, p. 97-115, set. 2016. Disponível em: <<http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/issue/view/95>>. Acesso em: 21 dez. 2020.

COBRA, M.. **Marketing e moda**. São Paulo: Senac, 2015. 292 p.

DANTAS, A. P.; MONTE, W. S. Empoderamento e Posicionamento de Marca: Análise da Marca Lola Cosmetics. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 7, n. 3, p. 1-17, 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48099/empoderamento-e-posicionamento-d-e-marca--analise-da-marca-lola-cosmetics-/i/pt-br>>. Acesso em 20 dez 2020

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; van Den BRINK, M.. Rethinking Diversity Management: an intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, [S.L.], v. 41, n. 2, p. 219-240, 4 out. 2018. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840618800103>. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840618800103#articleShareContainer>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

DRUBSCKY, L. **Marketing no Instagram: o guia para iniciantes**. o guia para iniciantes. 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-no-instagram/>>. Acesso em: 08 fev. 2021.

ELIFE. **Diversidade na comunicação de marcas em redes sociais**. 2020. Disponível em: <<https://elife.com.br/index.php/2020/07/03/por-uma-comunicacao-mais-inclusiva/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Set. 2000.

Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-7590200000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7590200000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 jan. 2021

FREITAS, C. M. S. M. *et al.*. O padrão de beleza corporal sobre o corpo feminino mediante o IMC. **Rev. bras. educ. fis. esporte** (Impr.), São Paulo, v. 24, n. 3, p.389-404, set. 2010. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-55092010000300010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092010000300010&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 09 jan. 2021

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

**G1. Instagram faz 10 anos como uma das maiores redes sociais do mundo e de olho no TikTok, para não envelhecer. 2020.** Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/10/06/instagram-faz-10-anos-como-uma-das-maiores-redes-sociais-do-mundo-e-de-olho-no-tiktok-para-nao-envelhecer.ghtml>>. Acesso em: 09 mar. 2021.

HEINZELMANN, F. L.. **Corpos que desfilam: imagens de moda e a construção de padrões de beleza**. 2011. 68 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10923/4806>>. Acesso em: 03 jan. 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mudança demográfica no Brasil no Início do Século XXI**. 2015. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9197-mudanca-demografica-no-brasil-no-inicio-do-seculo-xxi.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 30 jan. 2021

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua-PNAD**. 2018. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/25844-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca.html?=&t=resultados> Acesso em: 08 fev. 2021

INSTAGRAM. **DESTAQUE-SE COM O INSTAGRAM: novo no instagram? veja como configurar um perfil comercial gratuito, criar conteúdo e usar o instagram para expandir seus negócios**. 2021. Disponível em:

<<https://business.instagram.com/getting-started/>>. Acesso em: 07 fev. 2021.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. DE P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 890-906, 11. Disponível em:

<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/790> Acesso em: 18 mai. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 780 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 188 p. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p. Tradução de Ivo Korytowski.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

LEE-WON, R. J. *et al.* "Obsessed with retouching your selfies? Check your mindset!": female instagram users with a fixed mindset are at greater risk of disordered eating. **Personality And Individual Differences**, [S.L.], v. 167, p. 1-5, dez. 2020. Elsevier BV. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886920304128?via%3Dihub#!>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

LEMOS, C.. **Use a moda a seu favor**. Rio de Janeiro: Galera Record, 2019. 159 p.

LEVY, M. S. F.. O papel da migração internacional na evolução da população brasileira (1872 a 1972). **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 8, supl. p. 49-90, June 1974 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89101974000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101974000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 fev. 2021

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 368 p.

LIRA, A. G. *et al.* Uso de redes sociais, influência da mídia e insatisfação com a imagem corporal de adolescentes brasileiras. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, [S.L.], v. 66, n. 3, p. 164-171, set. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0047-20852017000300164&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0047-20852017000300164&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 mar. 2021.

LUCENA, B. B.; SEIXAS, C. M.; FERREIRA, F. R. Ninguém é tão perfeito que não precise ser editado: fetiche e busca do corpo ideal. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 31, 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642020000100211&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642020000100211&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 jan. 2021.

MAIA, T. R. *et al.* O uso do instagram como ferramenta de marketing: um estudo de caso em empresas do ramo de moda. **Facef Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 21, n. 1, p. 22-35, abr. 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1487>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

MACHADO, B. S. L. O.. **O instagram como ferramenta de marketing de micro e pequenas empresas**: um estudo realizado no Centro Fashion Fortaleza. 2019. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2019. Disponível em: < <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/50047> > Acesso em: 26 mar. 2021.

MARTINS, T. K. D.. **Moda e ativismo**: como o posicionamento das marcas pode afetar os seus resultados. 2019. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Design e Marketing de Produto Têxtil, Vestuário e Acessórios, Universidade do Minho, Braga, 2019. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/1822/70452> >. Acesso em: 27 mar. 2021.

MARTYNIUK, V. L.; SILVA, S. B.. Entre o contratual e o polêmico: valor e representatividade nas narrativas mercadológicas. **Comunicação Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 116-137, 27 ago. 2018. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/1468>>. Acesso em: 17 dez. 2020

OLIVEIRA, J. P.; FREIRE, C. A. R.. **A Presença Indígena na Formação do Brasil**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade; Laced/Museu Nacional, 2006. 268 p. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me004372.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

PANTA, M.; PALLISSER, N. “Identidade nacional brasileira” versus “identidade negra”: reflexões sobre branqueamento, racismo e construções identitárias. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, p. 116-127, 4 ago. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34664>> Acesso em: 22 jan. 2021

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) -implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, p. 72-90, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40346/amplitude-da-gestao-da-s--diversidade-s---implicacoes-organizacionais-e-sociais/i/pt-br>>. Acesso em 15 dez 2020.

ROCHA, M.; OLIVEIRA, S. L. I.. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Saraiva, 2017. 352 p.

ROCHA, L. M.; TERRA, N. Body image in older adults: a review. **Scientia Medica**, v. 23, n. 4, p. 255-261, 27 Jan. 2014. Disponível em: < <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/view/1980-6108.2013.4.15357> > Acesso em: 20 mai. 2021

SANTOS, R. A. F.. Rapunzel: a arte contemporânea como tratamento cosmético/estético a partir das performances de Juliana dos Santos e de Priscila Rezende. **Estúdio**, Lisboa , v. 8, n. 20, p. 20-29, dic. 2017 . Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1647-6158201700040002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1647-6158201700040002&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mar 2021.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Rev. adm. empres.** São Paulo , v. 49, n. 3, p. 337-348, Set. 2009 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902009000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300008)>

[&lng=en&nrm=iso](#)>. Acesso em: 20 jan. 2021.

SBCP. **O Brasil ultrapassou os Estados Unidos e se tornou o país que mais realiza cirurgias plásticas no mundo.** 2020. Disponível em: <http://www2.cirurgiaplastica.org.br/blog/2020/02/13/lider-mundial/>>. Acesso em: 09 fev. 2021.

SILVA, A. A. B.; LEITÃO, A. S.; DIAS, E. R.. O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos?. **Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)**, [S.L.], v. 14, n. 18, p. 13, 8 jul. 2016. Instituto para o Desenvolvimento da Educação. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/opiniaojuridica/issue/view/24> >. Acesso em: 21 mai. 2021.

SILVA, M. J. de F.; TRIGUEIRO, F. M. C.; THIAGO, F. MARKETING DIGITAL E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: Evidências no mercado de varejo de vestuário de Cuiabá-MT. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 95-118, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10027>. Acesso em: 23 mai. 2021.

SORANZ, R. F.. **Diversidade e inovação**: um estudo sobre as práticas de gestão da diversidade e a relação com a percepção de desempenho em inovação. 2019. 181 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-31052019-164154/pt-br.php> > Acesso em: 30 mar. 2021.

SORDI, J. O.. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa.** São Paulo: Saraiva, 2017. 206 p.

TAVARES, H. O.; CASTRO, A. L. DE. DISCURSO E PODER: a prescrição do controle corporal em blogs plus size. **REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS - POLÍTICA & TRABALHO**, v.1, n.47, p. 97-119, 7 mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/36711>>. Acesso em: 22 dez. 2020.

TEIXEIRA, S. A. Produção e consumo social da beleza. **Horiz. antropol.** Porto Alegre, v. 7, n. 16, p.189-220, Dez. 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-71832001000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-71832001000200011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 jan. 2021.

TELLES, A. **A revolução das mídias sociais**: cases, conceitos, dicas e ferramentas. 2. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011. 211 p.

TELLES, R.; QUEIROZ, M. M. Posicionamento de marca: uma perspectiva da evolução do conceito. **Revista Científica Hermes - Fipen**, [S.L.], v. 8, p. 187-207, 23 jan. 2013. Disponível em: <http://www.fipen.edu.br/hermes1/index.php/hermes1/issue/view/8/showToc>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

TORRES, C.. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009. 359 p.

TRINDADE, L. V. P.; ACEVEDO, C. R.. Representação social de indivíduos afro-descendentes em propagandas: proposta de um modelo explicativo do fenômeno. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 8, n. 2, p. 51-71, 2010. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/263/433>>. Acesso em: 22 jan. 2021

UOL (ed.). **Aumenta número de modelos negros em campanhas publicitárias**: apesar da inclusão, a presença negra na publicidade ainda é pequena se comparada com o tamanho dessa população. 2020. Disponível em: <[https://cultura.uol.com.br/noticias/12909\\_aumenta-numero-de-modelos-negros-em-campanhas-publicitarias.html](https://cultura.uol.com.br/noticias/12909_aumenta-numero-de-modelos-negros-em-campanhas-publicitarias.html)>. Acesso em: 09 fev. 2021.

VIANA, L. P.; ROCHA, R. N.; CHERUTTI, M. Posicionamento: importância de uma marca forte para o sucesso de uma organização. **Caderno Profissional de Marketing Unimep**, Piracicaba, v. 2, n. 8, p. 92-110, 06 out. 2020. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/221>>. Acesso em: 31 jan. 2021.

VOGUE-GLOBO. **Mercado de moda plus size não para de crescer no Brasil e no mundo**. 2019. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/Vogue-Gente/noticia/2019/09/mercado-de-moda-plus-size-nao-para-de-crescer-no-brasil-e-no-mundo.html>>. Acesso em: 05 fev. 2021.

WERMUTH, M. Â. D.. As políticas migratórias brasileiras do século XIX ao século XXI: uma leitura biopolítica do movimento pendular entre democracia e autoritarismo. **Rev. Direito Práx.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 2330-2358, Dez. 2020. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2179-89662020000402330&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2179-89662020000402330&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 jan. 2021.

WINCH, R. R.; ESCOBAR, G. V.. Os Lugares da Mulher Negra na Publicidade Brasileira. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 227-245, 22 out. 2013. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/8229>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

WOLF, N. **O mito da beleza**: como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres. Petrópolis: Rocco, 1992. 439 p.

ZILIO, D. M.; OLIVEIRA, K. S.; BURCHERT, A. Sem emprego: dificuldades e desafios enfrentados pelos profissionais com deficiência visual. **Boletim Técnico do Senac**, v. 45, n. 1, 12 abr. 2019. Disponível em: <<https://www.bts.senac.br/bts/article/view/742>> Acesso em: 22 mar. 2021.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

Fase 1: Foco em segmentação, gestão de marcas e posicionamento.

Observação de feed, *stories*, slogan, logotipo, linguagem escrita e falada, identidade visual, utilização de hashtags.

*Stories*: tipos de publicações (vídeos ou fotografias?), enquetes, caixas de perguntas, utilização de filtros.

Publicações: legendas; interação com público em comentários; conteúdo relevante ou somente divulgação de produtos?; utilização de filtros, edição de imagens, modificações dos corpos.

Anotações e destaques em arquivo Google Docs.

Fase 2: Foco em corpos diversos.

Identificação de mulheres negras: observação de tom de pele, formato de nariz, desenho dos lábios, cabelos e testa.

Identificação de mulheres com mais 35/40 anos: busca por características relacionadas ao envelhecimento: rugas e linhas de expressão, flacidez, cabelos grisalhos.

Identificação de pessoas com deficiência: busca por pessoas com amputações/próteses, cadeiras de rodas, paralisias em geral, membros com deformidades, pessoa cega ou com baixa visão, pessoas com mobilidade reduzida.

Anotações e destaques em arquivo Google Docs.

Fase 3: Outros segmentos

Identificação de outros segmentos de diversidades e pessoas não representadas em ações de marketing mais tradicionais: *plus size*, grupos religiosos, albinos, LGBTQIA+, pessoas com marcas no corpo (cicatrizes - acidentes, cirurgias etc, celulites, estrias)

Anotações e destaques em arquivo Google Docs.