

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

**Bruna Guedes Correa**

**SEM ANGELS: A CRISE DE 2019 DA VICTORIA'S SECRET E SUA GESTÃO**

Porto Alegre

2024

**BRUNA GUEDES CORREA**

**SEM ANGELS: A CRISE DE 2019 DA VICTORIA'S SECRET E SUA GESTÃO**

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

**Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes**

Porto Alegre

2024

## AGRADECIMENTOS

O sonho da universidade, por muito tempo, foi apenas isso, um sonho. Lembro do momento em que recebi a notícia de que, após quatro anos tentando, eu finalmente fazia parte da UFRGS. Para alguém que cresceu tendo a universidade como um meio de esperança, de mudança e também de oportunidade, confesso que a minha primeira reação foi duvidar da veracidade dos fatos.

Ver o meu pai na frente de casa comunicando a todos os vizinhos que a filha dele estava na universidade foi um sentimento muito gratificante e de imensa responsabilidade também. Criada em uma família de origem simples e pais muito batalhadores, esse momento trouxe para eles muita alegria e para mim, além do vasto sentimento de felicidade, gratidão. A gratidão pelas inúmeras vezes as quais a minha mãe trabalhava horas extras para conseguir me ajudar a pagar o curso pré-vestibular, as inúmeras vezes que meu pai me levou aos diferentes locais de prova e reafirmou para mim que se tudo desse errado estaria tudo bem, ao apoio incessante que ambos deram quando eu passava madrugadas estudando e o mais importante por estarem ali comigo sempre.

Nesse momento sinto que realizo um sonho, um sonho que não foi só meu e que definitivamente não foi traçado sozinha. Por essa razão, também agradeço a minha melhor amiga Liliana, que esteve presente em toda a minha trajetória de vida, sempre com muita empatia e carinho ao me abraçar em meus momentos mais necessários, me lembrar que nenhuma batalha deve ser enfrentada sozinha. Também agradeço a minha família, em especial às minhas avós Sirlei e Lourdes, que me apoiaram com todo o seu carinho e muitas comidinhas gostosas e ao meu primo Yuri, que sempre deixou claro o seu apoio às minhas decisões acadêmicas e orgulho também.

Um agradecimento muito especial que também faço é ao meu cachorro Jack, que esteve presente em todos os meus momentos de alegria e tristeza durante a minha vida acadêmica. Me aturando chorar, rir, estudar, chegar tarde em casa, levantar cedo, entre tantos momentos que percorri, sempre se demonstrando muito feliz de estar comigo. Infelizmente, de todos os momentos, a conclusão dessa trajetória ele não poderá acompanhar, mas espero que ele saiba o quão eternamente grata a sua companhia eu sempre serei.

Não poderia deixar de agradecer também aos amigos que fiz durante a minha trajetória acadêmica, que me acompanharam em todas as minhas dificuldades e sucessos, sempre presentes com o seu apoio e ajuda. Em especial as minhas amigas Nataline, Gabriela, Mariana Reolon e Mariana Rodrigues, que sempre tiveram muita paciência em me ajudar em todo o processo acadêmico.

Por fim, também agradeço à minha orientadora, Prof. Dr<sup>a</sup>. Ana Karin, que desde o momento que a conheci a tive como uma das minhas maiores inspirações e que nesse período conturbado do TCC sempre esteve ali para me incentivar e guiar, com muita compreensão e carinho em suas ações.

## RESUMO

Este estudo constitui-se de uma pesquisa de caráter exploratório sobre os processos de gestão de crise da marca Victoria's Secrets. Ciente da importância dos movimentos sociais e da conscientização das organizações, o objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso foi analisar o posicionamento da marca Victoria's Secrets durante a gestão da crise de cancelamento do show de 2019. O feminismo e a representação da mulher na moda é um tema transversal no sentido de alcançar o objetivo proposto. O estudo fez uso dos métodos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, com análises dos relatos apontados pelo documentário "Victoria's Secret: Angels and Demons" (2022) e reportagens principalmente dos veículos The New York Times, Vogue e BBC News, contemplando o período de 2014 até 2023. Como principais bases sobre o feminismo, foram utilizadas as teorias de Beauvoir (1949), Butler (1990), Alves (1985) e Pinto (2003) em busca de contemplar a história do movimento e também as suas noções básicas. Para entender a relação da mulher com o corpo feminino e a moda, o estudo utilizou também Bourdieu (1995), Fontes (2011) e Worsley (2011). Por fim, busca apresentar o conceito de crise e o seu projeto de gestão, o estudo se baseou principalmente nas teorias de Forni (2017), Teixeira (2019) e Dornelles (2012). Quanto aos resultados alcançados, foi possível constatar que o longo período de desconexão da marca Victoria's Secret com o seu público e as lutas feministas geraram a crise que teve seu ápice em 2019 e resultou num grande prejuízo financeiro e a perda quase que total da confiabilidade do público.

**Palavras-chave:** feminismo; moda; gestão de crise; Victoria's Secret; corpo feminino.

## ABSTRACT

This is an exploratory study into the crisis management processes of the Victoria's Secret brand. Aware of the importance of social movements and raising awareness in organizations, the main objective of this final-year work was to analyze the positioning of the Victoria's Secrets brand during the crisis management of the cancellation of the 2019 show. Feminism and the representation of women in fashion is a cross-cutting theme in order to achieve the proposed objective. The study made use of bibliographical research and case study methods, analyzing reports from the documentary "Victoria's Secret: Angels and Demons" (2022) and reports mainly from The New York Times, Vogue and BBC News, covering the period from 2014 to 2023. Simone Beauvoir's (1949), Judith Butler's (1990), Branca Alves' (1985) and Céli Pinto's (2003) theories were used as the main bases for feminism, with the aim of covering the history of the movement as well as its basic notions. In order to understand women's relationship with the female body and fashion, the study also used Pierre Bourdieu (1995), Martins Fontes (2011) and Harriet Worsley (2011). Finally, it seeks to present the concept of crisis and its management project, the study was based mainly on the theories of João José Forni (2017), Patrícia Teixeira (2019) and Souvenir Maria G. Dornelles (2012). As for the results achieved, it was possible to see that the Victoria's Secret brand's long period of disconnection with its public and the feminist struggles generated the crisis that peaked in 2019 and resulted in a major financial loss and the almost total loss of public trust.

**Keywords:** feminism; fashion; crisis; crisis management; Victoria's Secret; female body.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. FEMINISMO E IMAGEM DA MULHER NO MERCADO DA MODA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Noções sobre Feminismo e o corpo da mulher.....	11
2.2 A relação da mulher com o seu corpo .....	16
2.2 Relação entre a moda e o feminino .....	19
<b>3 MERCADO DA MODA, FEMINISMO E CRISES .....</b>	<b>25</b>
3.1 Crise Organizacional: conceitos, características e gestão .....	25
3.2 Casos de crise no mercado da moda .....	31
<b>4 A CRISE DA VICTORIA'S SECRET EM 2019 .....</b>	<b>39</b>
4.1 Procedimentos metodológicos.....	39
4.2 A marca Victoria's Secret e o contexto da crise.....	41
4.3 Posicionamento da marca na etapa pré-crise.....	48
4.4 Posicionamento da marca durante o evento de crise .....	54
4.4 Desdobramentos da etapa pós-crise .....	58
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade atual tem popularizado através das redes sociais denúncias de marcas, pessoas e grupos que possuem comportamentos que desrespeitam o próximo, se apoiando em movimentos como o feminismo, lutas raciais, direitos LGBTQIAP+ e outros atrelados aos direitos humanos. Boicotes e linchamentos virtuais de nomes que possuem influência tem cada dia mais se tornado comum.

Esse movimento de vigilância e o novo olhar da sociedade perante as marcas que eles mesmo consomem, criou a necessidade dentro de cada uma delas de se adaptar ao meio que estão incluídas. Muitas empresas e nomes gigantes de vários nichos do mercado adotaram estratégias de marketing inclusivas e aderiram aos seus produtos uma gama maior de abrangência, como lingerie de vários tamanhos e até mesmo curativo com cores de diversos tons de pele. Dessa forma buscando atender um mercado que, não está somente preocupado com o produto em si, mas também com a reputação da marca que está por trás dele, trazendo assim uma inversão dos papéis anteriores, onde o público apenas se adaptava ao produto sem questionamentos.

No mercado da moda não foi diferente, conhecidos mundialmente pelas suas idealizações de corpos e belezas femininas, com o crescimento do movimento feminista e o alcance da internet sendo uma porta de conhecimento mundial, surgiram fortes críticas à indústria da beleza com seus falsos padrões, falta de diversidade e, por consequência, também a falta de representatividade. Evidencia-se, assim, a forte necessidade de inovação de um sistema que parece ter parado no tempo, tanto em suas ideias quanto nas suas execuções.

A representação diversa e abrangente não é somente algo que as marcas devem levar como uma estratégia de mercado, mas sim entender a importância que isso possui e o quanto ela impacta aqueles que querem se ver naquilo que consomem. A sociedade é plural, rica em diversidade e que consome diariamente inúmeros produtos, por essa razão é importante que essas pessoas sejam representadas na divulgação desses mesmos produtos.

Considerando isso, apresenta-se como problema de pesquisa: como o movimento feminista se relaciona com o caso de crise enfrentado pela Victoria's Secret em 2019 e como a marca lidou com o evento? Dessa forma, foi realizada uma



pesquisa no modelo exploratória, utilizando-se do método de pesquisa bibliográfica e estudo de caso (GIL, 2006). Para o estudo bibliográfico foram abordados temas como feminismo, relação entre as mulheres e os seus corpos, a relação da mulher com a moda, o que é uma crise e como ela pode ser gestada e algumas crises que o mercado da moda enfrentou. No estudo de caso, foi abordado a trajetória da marca Victoria's Secret desde o seu surgimento, dando ênfase aos períodos de pré-crise, crise e pós, tendo como base principal as visões do documentário "Victoria's Secret: Angels and Demons" (2022) e as matérias do The New York Times e Vogue da época, canais esses que tinham contato direto com a marca ou as pessoas envolvidas na crise.

Estudos sobre como o desconhecimento do mercado da moda sobre os valores feministas e as lutas que o movimento tem tido pela liberdade da mulher são urgentes, visto que, para aquelas marcas que decidem ignorá-los, o resultado pode gerar problemas de reputação e de imagem, além de uma total desconexão com o seu público, que a longo prazo também pode gerar crises maiores. Dado o contexto, o seguinte estudo tem como objetivo geral analisar o posicionamento da marca Victoria's Secret durante a gestão da crise de cancelamento do show de 2019. Ainda, como objetivos específicos, busca: a) Compreender os eventos que levaram ao cancelamento do show e sua relação com questões ligadas ao movimento feminista e aos direitos das mulheres e b) entender como o processo de gestão de crise se deu no evento de 2019 e quais foram alguns de seus resultados.

Temas que discutem os movimentos sociais e como eles se comportam no ambiente comercial, são importantes não somente para as marcas, mas também para aqueles que lutam pela causa e os próprios consumidores. Por essa razão, a autora escolheu abordar esse tema por acreditar na sua relevância para muitas pessoas, sobretudo mulheres, que não se veem na maneira que as marcas se expressam e pensam nas suas estratégias de divulgação no mercado atual. Muitas vezes, essas mulheres são forçadas a acreditar que a única forma de se sentirem bonitas e aceitas socialmente é se submetendo a meios inumanos de alcançar padrões irreais de beleza. Também é relevante, para o campo de Relações Públicas, entender como o relacionamento entre público e organização se dá em momentos de discussões de pautas sociais, principalmente com o avanço dos meios de comunicação, como a própria Teixeira (2019) salienta ao defender a inclusão da internet ao criar um plano de gestão de crise. Portanto, a análise realizada é sobre uma crise existente nesse nicho da moda, especificamente direcionada à marca Victoria's Secret, demonstrando

como o relacionamento da marca foi afetado após ela ignorar as críticas do público. Também foi debatida a necessidade de um plano de gestão com uma estratégia sólida para esse mercado, trazendo não somente uma visão de entendimento sobre o assunto, mas também uma visão para o problema da moda ainda se associar a padrões que não são mais aceitos na sociedade, tendo em vista que esse problema pode ser uma agravante quando ignorado, tanto para marcas pequenas, quanto para grandes impérios desse mercado.

De forma geral, a pesquisa bibliográfica permitiu um maior aprofundamento sobre as possíveis bases que contemplam e antecedem o evento de crise da marca Victoria's Secret. Foi possível observar que o relacionamento entre as mulheres e a moda caminham entre dois extremos. A moda já foi utilizada como ferramenta nas lutas feministas, principalmente na segunda onda do feminismo, com os protestos contra o padrão perfeito da mulher dona de casa. Mas, também é observado situações em que a moda serviu como um ditador social para a forma como as mulheres deveriam circular perante a sociedade. Por essa razão, quando são tratados temas que circulam entre esses dois polos e analisados dentro dos conceitos atuais, tanto de feminismo quanto de relacionamento entre público e marca, a possibilidade de eles entrarem em conflito é considerável.

Do ponto de vista estrutural, este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a Introdução. No segundo capítulo são abordadas produções teóricas sobre o feminismo e a relação das mulheres com o seu corpo e a moda. No terceiro capítulo são abordados os temas de crise, sua gestão e eventos de crise no mercado da moda. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia empregada, o objeto de estudo e as análises realizadas. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais.

## **2. FEMINISMO E IMAGEM DA MULHER NO MERCADO DA MODA**

Neste capítulo aborda-se a relação entre o movimento feminista e a mulher na indústria da moda. Serão citados elementos sobre a história do feminismo e a percepção do que é ser mulher, na perspectiva do mercado da moda.

### **2.1 Noções sobre Feminismo e o corpo da mulher**

O movimento feminista é abordado e significado de inúmeras formas e complexidades por diferentes autores, sendo assim difícil definir o seu significado de forma exata. Além disso, o feminismo é um processo histórico que está em construção até os dias de hoje, tendo como o seu pilar principal a modificação da hierarquia social perante a ausência da soberania de gênero e a característica de produção da sua própria reflexão crítica. É possível conhecer o movimento feminista, principalmente, por duas vertentes: 1) pela história do movimento em si, abordando as ações tomadas durante as lutas feministas e 2) pela produção teórica feminista nas áreas da História, Ciências Sociais, Crítica Literária e Psicanálise, que vão analisar de forma acadêmica como esse movimento se relaciona com a sociedade. A seguir, será abordado a parte histórica de forma pontual e objetiva até os dias atuais.

Atos de rebelião feminina são encontrados em inúmeros momentos históricos antes do surgimento do movimento, onde para aquelas que se recusaram a seguir o sistema da sociedade, eram punidas, principalmente pela morte e humilhação pública, como na época da Inquisição, onde o simples ato de saber ler era visto como “bruxaria” e justificável de execução (Frederici, 2019). Mas, o feminismo que nasce no final do Século XIX na Inglaterra, se destaca por trazer uma organização e adesão muito grande que se inicia com o movimento das sufragistas, que possuía entre as suas exigências de igualdade, o direito ao voto feminino na sociedade. Essa luta ficou conhecida como a “Primeira Onda” do feminismo, que teve como consequência a conquista do direito ao voto das mulheres, isso após o ato de protesto de Emily Davison, que se jogou em frente ao cavalo do Rei da Inglaterra durante uma corrida de Derby, gerando uma comoção social segundo a escritora e historiadora Elizabeth Crawford (2013).

No Brasil, o movimento se iniciou em 1910, também com a luta pelo voto feminino, após uma estudante que voltava da Europa chamada Bertha Lutz, incitar a discussão do movimento dentro do âmbito acadêmico. A mesma foi fundadora da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino que, através dos seus movimentos, conquistou o voto feminino no Brasil em 1932, como relata Pinto (2003, p. 35). Destaca-se também, nesse período, o movimento das operárias de ideologia anarquista denominado “União das Costureiras, Chapeleiras e Classes Anexas”, que lutava pelo reconhecimento da força da mulher no mercado de trabalho e a sua exclusão nos direitos mais básicos necessários para exercerem suas funções.

A Segunda Onda do Feminismo se inicia a partir da década de 1950, onde o movimento feminista retorna a debater as questões sociais após o lançamento do livro “O Segundo Sexo” da filósofa francesa Simone de Beauvoir. Esse material contém uma grande pesquisa bibliográfica realizada pela autora que buscava compreender a origem da dominação masculina e também como explicar o significado do que é ser homem e ser mulher. Segundo Beauvoir (1949), o único fator biológico de diferenciação entre o homem e a mulher é a possibilidade de reprodução. Mas, esse não seria o motivo da forte dominação masculina. Ela também destaca o porte físico do corpo feminino que por ser menor poderia ser associado à fraqueza, afirmando que as diferenças físicas são apenas um fato que possuem um caráter simbólico a partir de fatores culturais da sociedade.

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado, que qualificam de feminino. (Beauvoir, 1949, p. 579).

O movimento da Segunda Onda do Feminismo se deu também em um período de muito conflito mundialmente. A Guerra do Vietnã (1955-1975) e o movimento hippie nos Estados Unidos foram bastante discutidos, principalmente em debates sobre o conservadorismo moral da sociedade. Esse momento histórico fez com que o movimento feminista também se debruçasse perante essas pautas e debatesse a libertação sexual das mulheres. Segundo Pinto (2010), o feminismo daquela época seguiu uma vertente de libertação das mulheres em relação a certos pudores sociais e trouxe consigo também muitos avanços como a criação da pílula anticoncepcional, que permitiu que as mulheres tivessem um maior controle sobre a sua fertilidade. Pinto

(2010) também destacou que após essas mudanças, as mulheres exigiram uma mudança em sua relação com os homens em todos os espaços, seja em casa, no trabalho ou na rua.

A Terceira Onda do Feminismo ocorreu entre a década de 1980 e 1990, e foi marcada pela luta na busca pelo rompimento da ideia homogeneizadora de mulher perpetuada pela geração anterior, destacando-se o ativismo contra o patriarcado em prol de movimentos indeníveis, como o negro e o de Lésbicas, Gay, Bissexuais, Travestis, Transsexuais e Queer (LGBTQT). O movimento também traz o surgimento da palavra patriarcado, que segundo Piscitelli (2009), irá denominar o sistema social que usa da diferença sexual como base para justificar uma opressão do homem em relação à mulher. Pateman (1993) explica que essa relação é fortemente associada a um contrato sexual, em que o marido, por meio do casamento, tem direito político sobre o corpo das mulheres. Pateman (1993) também traz que a relação de dominação masculina está relacionada a dois espaços simbólicos, o público e o privado.

A sociedade civil patriarcal está dividida em duas esferas, mas só se presta atenção a uma delas. A história do contrato social é tratada com um relato da constituição da esfera pública da liberdade civil. A outra esfera, a privada, não é encarada como sendo politicamente relevante. O casamento e o contrato matrimonial também são considerados, portanto, politicamente irrelevantes. Ignorar o contrato matrimonial é ignorar metade do contrato original. (PATEMAN, 1993, pg. 18).

Segundo Creshaw (2002), a Terceira Onda utiliza a base da interseccionalidade para tratar temas como eixos de poder, racismo, patriarcalismo, classe que constituem os terrenos sociais, políticos e econômicos, onde operam independentes ou em conexão. Essa abordagem irá permitir que o movimento perceba a marginalização de alguns grupos da sociedade e a importância de se levar em conta a individualidade quando se debate as questões do movimento.

A Quarta Onda se iniciou na segunda década do Século XXI e está presente até o momento. Essa fase é marcada por uma maior diversidade de pautas em comparação com as gerações anteriores. Segundo Mendes (2015), essa fase do movimento feminista tem seu foco voltado para pautas como: a igualdade salarial e política, uma reforma moral e jurídica, controle reprodutivo e direito ao corpo. A autora também traz que os temas são semelhantes e discutidos pelo mundo inteiro, mas sempre marcados pela cultura e história de cada nação, o que fortalece o movimento

como um todo. Também uma forte característica da Quarta Onda é a utilização da internet a seu favor, principalmente das redes sociais. Rocha (2017) explica que essa modalidade de manifestação nas redes é uma fonte de empoderamento das feministas que dá autonomia para as mulheres construírem, a partir de suas próprias experiências e percepções, suas formas de ativismo. Além disso, graças à internet, esta seria a geração mais democrática do feminismo, ao dar instrumento e poder de repercussão a todos os segmentos de mulheres, incluindo as negras e LGBTQI+.<sup>1</sup>

Um momento que marcou fortemente a Quarta Onda do Feminismo foram as manifestações incentivando a denúncia de abusadores no movimento #MeToo. O movimento, que tomou a internet em 2017, nasceu em 2006 através da ativista social estadunidense Tarana Burke, que administrava um encontro de debates e ações de empoderamento de meninas e adolescentes negras, após uma das participantes relatar os abusos que sofria do namorado da mãe. A ativista relatou que a única coisa que conseguia dizer e pensar era que ela entendia, por que também havia passado pela mesma situação. Com esse sentimento, Tarana Burke criou o movimento Me Too com o objetivo de ajudar sobreviventes de violência sexual, particularmente jovens negras e meninas de comunidades carentes dos Estado Unidos. O movimento contava com apoio financeiro das sobreviventes, oferecendo recursos de organizações de cada localidade, e também constrói a partir de comunidades virtuais um espaço de empatia e conexão entre as vítimas, reunindo pesquisadores e pesquisas sobre violência sexual em prol de buscar a melhor forma de lidar com a necessidade das vítimas.

Em 2017, após a atriz Alyssa Milano denunciar ao The New York Time o produtor de cinema estadunidense Harvey Weinstein o acusando de cometer assédio sexual e estupro em dezenas de vítimas ao longo dos últimos 30 anos. A mesma foi às redes sociais e incentivou os usuários a compartilharem suas histórias de violência sexual utilizando a hashtag #metoo. A postagem fez com que a hashtag #metoo fosse utilizada mais de 600 mil vezes no Twitter. Após um ano, ela já possuía quase 14 milhões de tuítes com usuários compartilhando suas histórias de violência sexual e/ou deixavam palavras em apoio ao movimento. A denúncia de Milano recebeu apoio de inúmeras figuras de Hollywood e poucos dias depois mais atrizes confirmaram terem sofrido assédio sexual. Foram elas: Angelina Jolie, Gwyneth Paltrow, Lea Seydoux,

---

<sup>1</sup> A sigla se apresenta em seu formato da época, atualmente ela é LGBTQIAPN+.

Rose McGowan, Lupita Nyong'o, Lena Headey, Cara Delevingne e Asia Argento, a qual confirmou que além do assédio também foi estuprada pelo produtor. Ao longo desse período, 425 líderes mundiais, presidentes de empresas, atores, jornalistas, entre outras pessoas proeminentes, foram acusados de assédio sexual (GRIFFIN, RECHT e GREEN, 2018). O movimento foi muito importante para mostrar às mulheres que não importa o quão poderoso o seu abusador seja, a denúncia e a luta sempre devem ser mais fortes.

O feminismo, além de sua história de muita luta, também foi o precursor de muitas discussões sociais e teorias dentro do próprio movimento, que busca não somente entender os processos que levam a composição social favorável ao homem, mas também como a modificá-la. Entre as várias teorias que discutem o feminismo, temos a que traz a noção do sujeito social como o problema:

Temos aqui um problema de duas naturezas com a noção de sujeito: primeiro a crítica ao sujeito masculino como universal, revelando as operações hierárquicas das diferenças sexuais; depois a crítica à essencialização do sujeito (sexo ou classe social), postulando um descentramento da constituição dos sujeitos e das identidades. Nos dois casos, a rejeição à oposição binária masculino/feminino faz-se presente. (SILVANA ,2005, p.484)

Simone de Beauvoir, escritora e intelectual francesa, é uma das precursoras teóricas sobre o sujeito social, onde ela traz uma crítica sobre o mesmo que desafia sua universalidade, neutralidade e unidade, tão defendida pela sociedade que se debruçava perante esses argumentos para negar as diferenças de tratamento. Beauvoir (2000), argumenta que no mundo social existem aqueles que ocupam a posição não específica, sem marcações (sexual, racial, religiosa), o chamado sujeito 'universal', e aqueles que são definidos, reduzidos e marcados por sua 'diferença'.

Há teóricos que ressaltam que definir e discutir apenas com um olhar perante o sujeito social e o tratando apenas por duas geratrizes, torna a discussão rasa e pouco abrangente. Por essa razão, teóricos como Joan Scott, Judith Butler e Teresa de Lauretis vão abrir a discussão sobre o movimento junto aos debates e lutas de classe, lutas tribalistas e de cidadania, onde a criação do sujeito homem branco e hetero sexual nasce para oprimir aqueles que se diferenciam dele, como diz Butler (2003). Também é abordado, dentro das discussões do movimento, modos de combater essas construções sociais, onde ressaltam, entre várias teorias, que o exercício de desconstrução de gênero é aquele que pode expor a sociedade essas

diferenças de tratamento, tornando assim possível uma reconstrução de novos modelos sociais, como afirma Scott (1999):

desconstruir significa analisar operações da diferença nos textos e as formas nas quais os significados são trabalhados. [...] Revela a interdependência de termos aparentemente dicotômicos e como seu significado se relaciona com uma história particular. Mostra-os como oposições não naturais, mas construídas; e construídas para propósitos particulares em contextos particulares. (SCOTT, 1999, p. 208)

Inúmeros teóricos feministas, irão debater o tema entre diferentes percepções e discussões sobre os porquês da sociedade se estruturar de forma a diminuir a mulher, quais fatos históricos e comportamentos sociais se ligam a modelagem patriarcal que esteve presente por tantos anos vigente. Também irão surgir termos como gênero, patriarcado, androcentrismo, sexismo entre outras, que nascem com o propósito de denominar conceitos tratados pelo movimento tanto no antro acadêmico quanto nas lutas traçadas durante os anos, como ressalta Garcia (2015).

## **2.2 A relação da mulher com o seu corpo**

Desde o nascimento, os seres humanos sofrem idealizações sociais que se estabelecem entre dois espectros, o que é feminino e o que é masculino, mas nenhuma dessas definições são trazidas apenas por traços biológicos ou físicos. Beauvoir (1967) diz que no momento do nascimento todos são iguais, meninos e meninas. Biologicamente todos os seres humanos têm o primeiro contato com o outro e com o mundo de forma similar, mas ao mesmo tempo que dividem esse primeiro olhar de forma igual, a recepção do outro perante cada um é diferente, sendo dessa forma de conhecimento das mulheres já em seus primeiros dias de vida seus deveres perante a sociedade.

Bourdieu (1995, p.137) afirma que a sociedade abraça a justificativa de atitude natural e a mulher “apreende o mundo social e suas divisões arbitrárias, a começar pela divisão socialmente construída entre os sexos, como naturais, evidentes e inelutáveis”. Beauvoir (1967) também argumenta que a percepção de nós somente é construída pelo outro e por essa razão o ser humano cresce se vendo através dos olhos daqueles que o rodeiam e adquirindo dessa forma também os deveres que esses o impõem.



[...]bem antes da puberdade e, às vezes, mesmo desde a primeira infância, ela já se apresenta como sexualmente especificada, não é porque misteriosos instintos a destinem imediatamente à passividade, ao coquetismo, à maternidade: é porque a intervenção de outrem na vida da criança é quase original e desde seus primeiros anos sua vocação lhe é imperiosamente insuflada. (BEAUVOIR, 1967, p.10)

Com isso, compreende-se o quanto o outro interfere na forma como o ser humano se vê perante a sociedade. Por essa razão, a representatividade feminina, em diversos meios, atua, propositalmente ou não, como um mediador importante na visão das mulheres de si mesmas. Hall (2006, p.31) observou que a representação exerce função fundamental na criação de significados, que são produzidos e reproduzidos culturalmente: “representar envolve o uso da linguagem, de signos e imagens que significam ou representam objetos”.

Historicamente, quando se fala do corpo feminino, ele é muito tratado entre a divisão do privado e o público. Michelle Perrot (2012), ressalta que o corpo feminino quando tratado nos espaços sociais; como nas artes, ele é reconhecido como objeto do olhar e do desejo (característica que o torna alvo das campanhas publicitárias), mas que também é ressaltado com a necessidade de não ser totalmente livre, devido ao pudor que lhe é exigido como marca de feminilidade. Perrot (2012) também diz que esse silêncio que habita a liberdade do corpo feminino, não apenas atua em reforçar o feminino na mulher perante a sociedade mas também como um silenciador de suas vontades e violências de vive, como a violência doméstica e sexual, o aborto e até mesmo a liberdade de se enxergar como real, já que a mesma se vê obrigada a estar no molde social e se expor conforme ele espera.

Desde pinturas a personagens em quadrinhos, mulheres são representadas e moldadas a padrões da época em que foram criadas. Em pinturas renascentistas há mulheres com corpos maiores e rostos mais arredondados, que vão encontro às revistas de moda dos anos 2000 que traziam mulheres extremamente magras e traços finos. Atualmente, por conta das difusões e a crescente de influencer digitais, o corpo violão com cinturas finas e pernas grossas se destaca entre aqueles que almejam o corpo ideal, onde a boa forma é o que se destaca.

Há menos de um século, apesar do calor tropical, os homens vestiam fraque, colete, colarinho duro, polainas e as “santas” mulheres cobriam-se até o pescoço. Hoje, as anatomias mostradas parecem confirmar a ideia de que vivemos um período de afrouxamento moral nunca visto antes. No entanto, um olhar mais cuidadoso sobre essa “redescoberta” do corpo permite que se enxerguem não apenas os indícios de um arrefecimento dos códigos da obscenidade e da decência, mas, antes, os signos de uma nova moralidade, que, sob a aparente libertação física e sexual, prega a conformidade a determinado padrão estético, convencionalmente, chamado de “boa forma”. (Goldenberg e Ramos 2002:24-25).

O patriarcado e sua relação com o capitalismo trouxeram para o sexo masculino um domínio e poder sobre a sociedade que influenciou não somente na economia como também no comportamento social, como afirma Hartmann (1981). Essa dominação também atuou na representação moderna da mulher, ditadas pelos desejos pessoais e regras de comportamento feminino criada na visão masculina do que é necessário para ser mulher.

Mesmo em uma sociedade que avançou no movimento que busca trazer a quebra de padrões de beleza injustos e irreais a mulher, é possível observar que as raízes desse comportamento ainda se fazem presentes no meio social e se relacionam diretamente com a forma como as mulheres enxergam a sua existência. O estudo realizado pelo SBCP (2021), apontou um crescimento de 140% no número de procedimentos estéticos realizados por jovens de 13 a 18 anos, sendo indicado como um dos grandes fatores desse aumento as redes sociais, que estão repletas de figuras femininas com corpos *photoshopados*.

Kellner (2001) diz que a modernidade gerou um sentimento de ansiedade causado pela busca incessante de ser aceito pelo outro ao mesmo tempo que tenta se encontrar num mar de possibilidades:

[...]a identidade pode cristalizar-se e endurecer, e, como consequência, surgem o tédio e o fastio. O indivíduo cansa-se da vida, daquilo que é. Fica preso a uma teia de papéis, expectativas e relações sociais. Parece não haver saída nem possibilidade de mudança. Mas também pode ficar preso a papéis tão diferentes e, às vezes, conflitantes, que já não sabe quem é. Dessa maneira, na modernidade a identidade é cada vez mais problemática, e sua própria questão é um problema. (KELLNER, 2001, p.297)

Muitos discursos que circulam o meio do entretenimento possuem a mensagem que busca trazer à manutenção de uma ordem que exige uma coerência entre sexo, gênero e desejo, como ressalta Butler (2015). Essa ordem tem sido combatida pelos movimentos feministas que defendem uma maior aceitação do corpo feminino e uma quebra de padrões sociais que diminuem as mulheres a exigências masculinas, mas infelizmente muito se vê ainda essa visão sendo propagada pelos meios de comunicação social e interferindo diretamente na percepção do que é ser uma mulher.

Com o advento do movimento feminista e as inúmeras conquistas históricas que o mesmo obteve durante todos esses anos, as mulheres foram conquistando seu espaço na vida pública e mais direitos sobre seu próprio corpo, colaborando assim para a desconstrução de alguns discursos produzidos e mantidos pela ideologia masculina. Contudo, a luta ainda está muito longe de terminar, visto que os anos trouxeram muitos avanços em inúmeros aspectos, mas também novos desafios. Ainda que com todas as conquistas obtidas e um cenário atual de maior libertação feminina, a mulher ainda é discriminada e violentada pela sociedade diariamente, seja em ambientes públicos ou privados, e essa violência pode aparecer em inúmeras formas e ações, desde aquelas mais claras a aquelas que passam quase despercebidas pelos olhos da sociedade, sendo normalizadas e até mesmo vendidas como um desejo feminino. Um exemplo claro desse comportamento é a venda do corpo perfeito nas passarelas de desfiles de moda, onde observa-se um mercado inteiro movido pelo desejo de ser perfeita e que obtém o seu lucro ressaltando que para ser bonita como a sociedade deseja você precisa estar dentro daquele molde corporal.

## **2.2 Relação entre a moda e o feminino**

De revistas a passarelas e campanhas publicitárias, percebe-se a moda como uma vitrine constante do que é tendência e do que deveria ser evitado. Com eventos anuais que possuem o objetivo de divulgar o que é considerado referência para aquela temporada, a moda também atua como uma ditadura do que é belo ou não perante o social. Por essa razão, a moda tem como seu meio comercial o corpo humano, sendo também a maior influenciadora da imagem, caminhando entre a realidade e uma constante antropológica, que se encontra em lugares e tempos diversos, como afirma Maffesoli (1996).

A moda, como qualquer meio comercial, se estabelece perante a premissa da criação de desejos e necessidades sugerindo ao interlocutor a realização de mudanças e ajustes perante aquele produto que ela oferta. Mas, a moda também vende o espaço de expressão e de originalidade em sua premissa, já que a forma como alguém se veste tende a dizer mais sobre este alguém do que somente uma peça de vestimentas. As roupas atuam como objeto de comunicação da moda, carregando consigo os seus símbolos. Porém, a sua relação com o indivíduo não está restrita à vestimenta, é um discurso complexo que se estende ao corpo. Segundo Castilho (2009, p. 34),

A moda pode ser compreendida como a expressão de um conteúdo e, assim, ela pode ser lida como um texto, que, por sua vez, veicula um discurso. E o corpo, da mesma maneira, também, é a expressão de um conteúdo, isto é, um texto que veicula um discurso. Juntos, a moda e corpo formam a unicidade textual que sustenta um conteúdo, ou como disse, um determinado discurso.

Desde seu surgimento, a moda é utilizada como medidor de caráter e valores sociais, sofrendo constantemente a influência do período em que se encontra, onde efetua não somente o papel de vestir o corpo, mas também de narrativizar processos de identificações, de identidades, de linguagens, de conteúdos e de discursos, como ressalta Castilho (2004). Esse movimento e significância social também traz para moda o poder de atuar perante o sujeito e emoldurá-lo de forma sociocultural seguindo a época em que ele se encontra. Trata-se de um movimento sutil e que muitas vezes cria a sensação de que o sujeito em si está atuando e tomando essas decisões sem influência.

A relação entre a mulher e a moda, desde o surgimento do seu conceito, foi sempre muito próxima, tendo esse meio comercial uma forte atuação feminina até mesmo em períodos em que as mulheres não possuíam quase nenhum direito social. Com o final da Segunda Guerra Mundial e a crescente de inúmeros nichos de mercado, incluindo a moda, a divisão de certos conceitos e normas sociais começam a fragmentar e a trazer certos movimentos de exigência à tona. A moda como ferramenta mercadológica também cresce e a sua influência atinge níveis globais, onde começa a atuar de forma mais presente na sociedade e principalmente em sua influência perante as mulheres (Pereira, 2017).

Com a conquista do espaço de trabalho feminino e as mudanças que o pós-guerra trouxe na sociedade de forma geral, as mulheres se encontraram perante não

somente de novos códigos sociais como também de novos olhares. Um novo desejo surge na sociedade e a cobiça pelo belo e todo o poder que ele representa se tornam ainda mais comerciais. Christian Dior, traz através do New Look, em 1947, uma coleção feminina cheia de ostentação, onde a elegância, a beleza, a delicadeza e o desejo de ser chique são conceitos celebrados e vendidos, não somente como um bem material, mas também como um bem social, como ressalta Fontes (2011). O New Look trouxe com o seu conceito também uma nova figura do feminino, com mulheres de cinturas bem vincadas e definidas. A roupa feminina volta a ser espartilhada enfatizando o efeito de cintura de vespa e mulher idealizada por Dior, esbelta e desprovida de imperfeições, passa ser o referencial de uma década inteira de como a mulher deveria ser perante a sociedade, mesmo que essa visão fosse distante da realidade.

Fontes (2011), também ressalta que, esse movimento, apesar de seu grande sucesso, não era democrático. Muitas mulheres nos anos 1950 queriam vestir Dior e outras marcas de alta costura no seu dia a dia, mas como qualquer ramo do capitalismo, a moda implantava uma ideia e um desejo de consumo de algo que não era para todos. Então, buscando atender esse mercado feminino que sonhava e se vestir como as modelos da Dior, surge na mesma época o vestuário prêt-à-porter, que significa pronto-a-vestir, que tem como objetivo trazer uma moda mais comercial e para o dia a dia, atendendo ao público feminino que trabalhava e circulava pelos meios sociais diariamente.

O pronto a vestir foi uma solução prática que passou a atender a mulher, que trabalhava e que possuía muitas atividades durante o seu dia-a-dia, pois adaptava-se às diversas situações.” (CARDIM,2014, p.35).

Apesar de uma movimentação da mulher nos meios de trabalho e sociais, que antes eram unanimemente masculinos, outro fenômeno que surgiu junto a essa época foi o regresso da mulher caseira e que tinha como sua obrigação total cuidar da casa e dos filhos, os chamados *baby boom*, que eram a geração que nascia no pós-guerra após uma crescente da natalidade mundial. Fenômeno presente em propagandas para divulgar, novamente, como a mulher deveria se comportar e quais eram suas funções sociais. A moda, que antes focava em trazer o chique e a elegância que era fazer parte da sociedade, agora traz um olhar para a importância de se estar bem vestida em prol de representar uma mulher que obteve sucesso em conseguir um marido e constituir uma família. Braga (2005) diz que a volta do homem no pós-guerra

e grande natalidade que esse evento histórico trouxe, fez com que os meios de propaganda e influência da sociedade adotassem uma postura de defesa ao lugar da mulher ser dentro do seu lugar cuidando da sua família e a agradecida pelos grandes feitos do seu marido perante a sociedade.

Esse movimento se apoiou na perfeição comercializada, com inúmeros materiais publicitários e campanhas incessantes enfatizando a alegria de ser uma dona de casa perfeita, que recebia o seu marido bem vestida, que saía de casa sempre perfeita e que sempre estava contente e grata pela sua vida ao lado do seu marido. De uma forma geral, esse movimento foi adotado em grande escala, visto que se vendia muito bem, principalmente pelo mercado da moda e o de materiais de cuidado com a casa, mas o mesmo também enfrentou uma quebra quando as pessoas que nasceram naquela época aderiram a um movimento contracultural a essa falsa perfeição. Nasce uma geração rebelde e que busca de inúmeras formas, inclusive nas suas roupas a quebra de padrões sociais. Essa mudança de mentalidade juvenil ajudou na libertação dos costumes, da cultura e da posição feminina na sociedade, gerando assim enfrentamento direto contra a sociedade e os meios de mercado que compactuam com a mesma (REED, 2013).

O movimento rebelde também trouxe a adesão da calça jeans ao vestuário feminino como forma de protesto aos vestidos volumosos e rodados que eram marca das ações publicitárias que vendiam a sociedade perfeita, tendo essa peça sido utilizada por grandes figuras femininas da época, como Marilyn Monroe. Worsley (2011) diz que a entrada da calça jeans e das *t-shirts* no vestuário feminino trouxe não só um movimento de contrapartida àquela sociedade perfeita, mas também uma liberação feminina de moldes corporais e sociais que crucificavam o imperfeito. Esse movimento se abraçava, principalmente, na cultura de trajes unissex e um novo conceito de beleza, mais livre e natural, onde tanto a mulher quanto o homem deveriam ter seu foco em se libertar, amar e se revoltar contra o sistema atual, esse movimento foi adotado por inúmeros grupos rebeldes da época como os *mods*, os *hippies* e os *skinheads* entre outros.

Nas décadas de 1950 e 1960, dentro desse contexto de emancipação e fortes mudanças, nascem ícones como Simone de Beauvoir, que marcam eternamente as lutas feministas, entre tantos outros símbolos da luta das mulheres por igualdade, como Katharine Hepburn, que usou da moda como ferramenta de protesto. Com calças, camisas de alfaiataria e sapatos rasos, a atriz Hepburn, ficou conhecida por

sua quebra a beleza do andrógino chic, desconfortável e contraído que todas as mulheres utilizavam na época, trazendo conforto e a comodidade como prioridade no seu armário (Pereira, 2017). Ela também foi uma das primeiras mulheres dos anos 1950 a mostrar descontentamento perante o comportamento da sociedade em relação ao sexo feminino e aos seus direitos, perante uma sociedade machista (REED, 2013, p.16). O sucesso da atriz em seu trabalho também serviu de fonte de inspiração para muitas mulheres retornarem ao mercado de trabalho e buscarem sua independência monetária.

A partir da década de 1960, observa-se uma crescente na emancipação feminina, tanto social quanto econômica e a mulher passa a ser vista pelo capitalismo, não somente como uma extensão masculina, mas como um consumidor em potencial crescimento. A moda como um dos nichos mais lucrativos do pós-guerra, vê nessa emancipação uma mudança de comunicação com esse mercado, onde agora não se percorre mais o caminho produto>desejo>homem>mulher, fala-se diretamente com o público final.

A crescente do mercado da moda e a sua clara influência em diversos momentos da história feminina, desde a idealização do corpo perfeito e elegante esculpido por Dior para seus trajes, a criação do salto agulha que trouxe uma nova estruturação ao corpo feminino até mesmo ao ressurgimento de peças Coco Chanel, que vão trazer a relação entre o elegante e chique como debate sobre a apresentação da mulher a sociedade. Ao mesmo tempo que em contrapartida também se vê a moda muito presente nos movimentos de protesto a essa sociedade patriarcal, como a adesão das calças jeans e *t-shirts* ao armário feminino, o surgimento do biquíni, que foi considerado o maior atentado ao pudor na época, entre outros vários movimentos que se apoiavam na moda para expressar suas diferenças e lutas (WORSLEY, 2011).

A moda não atuou somente na relação entre a mulher e sua predeterminação na sociedade, mas também na sua divisão entre classes sociais. A mulher trabalhadora era refletida pela moda, como percursos de trajes mais soltos e menos preocupados com o olhar social, já a mulher rica, pelos olhos da moda teria que estar vestida com roupas que transmitem uma elegância e feminilidade também. Obviamente, que esses conceitos também demonstraram para a sociedade qual possuía um valor maior e qual era mais descartável (Rocha, 2006).

Com tudo isso, observa-se uma grande atuação e influência da moda, tanto como mecanismo de protestos como ditadora de valores femininos perante a sociedade. A moda repercute desde a modelagem do corpo ideal para a sociedade até mesmo impondo valores a cada mulher por sua forma de vestir perante os meios sociais. Seguindo sempre presente quando se olha para a forma como a sociedade se relaciona com as mulheres, até os dias atuais



### **3 MERCADO DA MODA, FEMINISMO E CRISES**

Neste capítulo aborda-se o conceito de crise e da sua gestão, desdobrando as análises de alguns autores teóricos que possuem uma abordagem moderna e outros que estão mais inclinados a um pensamento clássico. Também será contemplado neste capítulo a relação entre esses conceitos e o mercado da moda.

#### **3.1 Crise Organizacional: conceitos, características e gestão**

O conceito de crise é abordado por inúmeras frentes e se mostra um termo extremamente flexível em suas aplicações, seja nos meios de comunicação ou nos títulos de livros e artigos de sociologia ou até mesmo em conversas cotidianas. Shinyashiki (2007), afirma que as crises podem ser pontuais ou se estenderem a longo prazo, mas estarão sempre conectadas a momentos de tensão, conflito, insuficiência ou qualquer outra forma de turbulência onde soluções habituais não se aplicam. Por essas características, Fearn-Banks (2001) ressalta que a crise é um evento imprevisível e que pode causar prejuízos significativos para uma organização, afetando também seus funcionários, produtos, condição financeira, serviços e sua reputação.

No contexto organizacional, apesar de toda a imprevisibilidade que um evento de crise carrega em suas características, Dornelles (2012) diz que as crises, quanto a sua origem, podem ser classificadas como:

- a) Crises naturais, que vão tratar de fenômenos da natureza e sem intervenção humana. Esses tipos de eventos são aceitos como fatalidades, mas podem gerar comoções populares, como o caso das enchentes que atingiram o estado do Rio Grande do Sul com a passagem do ciclone extratropical em setembro de 2023, deixando a milhares desabrigados e 51 mortos no sul do Brasil. Esse evento gerou uma crise, após declaração de calamidade pública e o atingimento de mais 57 mil pessoas pela tragédia.
- b) Crises tecnológicas, que são causadas por seres humanos em seu processo de manipulação dos recursos presentes em seu ambiente, como em usinas nucleares, implantes de silicone etc. Um caso muito conhecido no Brasil, é o

rompimento da barragem de Brumadinho, que ocasionou inúmeras mortes e um dano ambiental gigantes.

- c) Crise de confronto, as quais se dão pela atuação de grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, entre outros que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. É possível observar esses grupos atuando principalmente na vigilância das empresas a fim de pressioná-las a agir da maneira que julgam adequada. Um exemplo desse modelo de crise é o caso da instituição PETA<sup>2</sup> e a empresa de fast food KFC<sup>3</sup>, onde o grupo denunciou os maus tratos no abate dos frangos por meio de vídeos, site na Internet, protestos etc.
- d) Crises de malevolência, ocorrem quando grupos, indivíduos e mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa, exemplos de crises desse tipo são terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores. Um exemplo foram as *Fake News* que surgiram sobre a confiabilidade nas urnas no período de eleição em 2022, onde o ex-presidente Jair Bolsonaro admitiu ter pedido aos aliados que passassem mensagem com notícias falsas e ataques ao Supremo Tribunal Federal (STF) e às urnas eletrônicas, como afirmou a CNN (2023).
- e) Crises de distorção de valores administrativos, ocorre quando uma organização prioriza um público mais do que outros, causando uma grande insatisfação numa parcela que gera uma crise. Esse tipo de crise é bem comum em empresas que precisam cortar gastos e acabam tendo que demitir um setor inteiro em prol de manter outro. Um exemplo desse modelo de crise, foi a demissão em massa que a empresa Me Poupe!, que tinha como seu foco cursos de educação financeira, mas no início de 2023 foi realizada a demissão de 50% da sua equipe, que fez com que a empresa abandonasse o modelo de cursos e focasse em ser um aplicativo de investimentos baseado em inteligência artificial.
- f) Crises de decepção, as quais ocorrem quando alguma empresa ou marca anuncia um produto e quando o consumidor o recebe não condiz com o que ele foi prometido, gerando assim uma quebra de expectativa e junto uma descredibilidade da marca perante o público. Com a popularização das *reviews* de produtos na

---

<sup>2</sup> Peta é uma organização não governamental que busca cuidar dos direitos dos animais e conta com mais de 2 milhões de membros.

<sup>3</sup> KFC é uma rede de restaurantes de fast-food estadunidense.

internet, esse tipo de crise tem surgido com uma frequência maior, como o caso do lançamento da base à prova d'água da marca We Pink, criada pela influenciadora Virginia Fonseca, que teve como sua proposta um produto jamais criado no mercado nacional de maquiagem que daria um acabamento natural e a prova d'água, o que não mostrou ser verdade quando o seu público recebeu a base. Essa crise que passou a marca We Pink gerou um impacto tão grande, que dois dias após o lançamento da base, a mesma já possuía um valor 50% menor do que o do seu lançamento e uma semana depois era dada como brinde na compra de um perfume da mesma marca.

- g) Crises de má administração, acontecem quando atos ilegais ou imorais são realizados pelos administradores de uma empresa ou organização, como fraudes, subornos, roubos e afins. Um caso que exemplifica isso foi a crise enfrentada pela WorldCom, empresa de telecomunicações, que aumentou artificialmente o valor de seus ativos para quase US\$ 11 bilhões, levando a US\$ 180 bilhões em perdas para os investidores e mais de 3 mil empregos encerrados, onde o CEO Bernie Ebbers foi identificado como o principal articulador do golpe, subestimando os custos e inflando as receitas com lançamentos contábeis falsos.

Apesar de os tipos de crise se diferenciarem dado o ambiente e como a organização se relaciona com ele, Reilly (1987) ressalta que o evento de crise possui cinco características em comum, onde a principal delas é o fato de ocorrer sempre de surpresa, mas também ressalta a importância das demais características, que são compostas por se tratar de um evento de alta magnitude, sua exigência de atenção imediata, sua necessidade de ações intensas e ser um evento que foge ao controle da organização. Por essa razão, Teixeira (2019) ressalta que a crise trata de uma questão intangível e ligada ao emocional, o que faz com que suas consequências sejam dolorosas, deixando a marca sensível e vulnerável, por essa razão é importante que as organizações não esperem a crise acontecer para buscar alternativas para solucioná-la.

Entre os vários tipos de crise e os inúmeros ambientes em que se desenvolve, a necessidade de sua gestão se destaca como prioridade para aqueles que não só buscam evitar esses momentos, mas também se prepararem para administrá-los se necessário. Para o mercado econômico, a crise é um termo muito arriscado e está associada a "Qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de

peças ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado", como aponta o gestor de crise Jonathan Bernstein (2016). Por essa razão, Texeira (2019) ressalta que a função de administrar crise é extremamente importante, para que situações como as citadas anteriormente não necessariamente não aconteçam, já que alguma são inevitáveis, mas que quando venham a ocorrer tenham um plano de ação que as enfrente de forma tática e em prol da resolução dos problemas que a mesma pode trazer.

Com todo esse entendimento de movimentos que podem gerar uma crise e o surgimento de diferentes desafios todos os dias, a administração organizacional comum não possui o que é necessário para lidar e nem se precaver desses eventos, por essa razão a gestão de crise surge como um pilar importante na administração estratégica contemporânea, como aponta Shinyashiki (2007). Chong (2004) diz que a gestão de crises exige um plano de comunicação bem estruturado e consistente, mas que esse gerenciamento do evento não deve ser realizado sozinho e sim contar com a participação dos principais dirigentes da organização ou por alguém designado por eles para a função, para que esse plano possua não somente a parte técnica e especializada nesse tipo de situação mas também converse com aqueles que estão à frente da organização, que por consequência também possuem seus objetivos que precisam conversar com a solução do problema. Já que um plano, por mais bem feito e fiel a solução seja, que não converse com os gestores da organização dificilmente será aprovado e financiado, gerando um problema ainda maior.

“[...] a gestão da crise primeiramente não é mais uma função do departamento de Comunicação Corporativa. A gestão da crise precisa de uma custódia corporativa que assegure que planos e habilidades sejam atualizados durante a sua organização”. (SAPRIEL, 2003, p. 348)

Por essa razão, é importante se preparar da melhor forma possível para os possíveis eventos de crise. Forni (2017) defende a utilização de um plano flexível e simples para lidar com as crises, buscando inicialmente reduzir os efeitos negativos, proteger a organização e os stakeholders e posterior a crise buscar aprendizados que o evento possa ter trazido, sendo realizado dessa forma o processo de gestão de crise. Forni (2017) também ressalta que elementos importantes para uma boa execução da gestão de crise além desse plano, que são a necessidade de lideranças no processo, um porta-voz preparado, o estabelecimento de uma relação real e objetiva com os stakeholders, o timing de resposta sendo o mais rápido possível e o

plano de comunicação, priorizando a comunicação interna e a com a mídia. Para Mitroff (2001), que irá tratar do conceito de crise relacionado à interferência humana, a gestão de crise se inicia com o levantamento dos sinais que apontam para um possível problema, após essa identificação, é necessário traçar um estudo efetivo de prevenção e um plano de contenção. Fearn-Banks (2001) também ressalta a importância de um plano estratégico de crise ou para qualquer eventual caso negativo da organização, onde ele deve cumprir a função de remover alguns riscos e possibilitar a organização que assuma o controle de seu próprio destino.

Teixeira (2019) aborda o conceito da importância de um bom plano de gestão de crise, principalmente quando os avaliamos no âmbito online e por essa razão a mesma acredita que o processo de gestão de crise se divide em três etapas: 1) Gestão de Risco, onde será avaliado todos os possíveis riscos que podem afetar a organização, entre eles o seu público, produto/serviço, sua operação e objetivo também, junto a uma análise da probabilidade desses riscos se tornarem reais; 2) Gestão de segurança, que trata da identificação dos possíveis riscos a que a organização está sujeita, é importante monitorar e acompanhar de perto esses riscos para que eles se mantenham sob controle da organização; e 3) Gestão de Crise, etapa onde se reuniram todo o estudo anterior para a elaboração de um plano de gestão de crise que será posto em prática se necessário. Quanto ao plano, é importante que contenha:

- a) Uma comunicação estratégica digital: para esse momento é importante entender bem como o seu público se comunica, para que a mensagem não seja criada e acabe não alcançando eles. A comunicação é importante não somente para um momento de crise, mas também para a construção da reputação da organização.
- b) Monitoramento da marca: essa prática é fundamental num plano de gestão de crise, é nesse ambiente que se poderá entender como está se comportando a comunicação digital da organização e como o público está recebendo o seu produto/serviço. Nessa etapa há inúmeras ferramentas que podem ser adotadas pela equipe, por essa razão, é importante entender qual a organização está mais confortável, mas independente de qual ferramenta for utilizada é muito importante que o profissional por trás dessa fase mensure o sentimento do público, o tom de voz e tenha no radar quais riscos podem afetar a marca.
- c) Criação do comitê: esse grupo deve possuir aproximadamente oito pessoas da organização, que serão responsáveis pelas funções das ações que foram

planejadas. O grupo deve acompanhar os levantamentos de vulnerabilidade da organização, manter as ameaças em prevenção, montar um plano de ação considerando cada risco mapeado, propor treinamentos sobre momentos de crise para os colaboradores e revisar as estratégias e ações constantemente. O comitê deve conter entre os seus integrantes, o *head* da organização, os mais altos níveis da equipe de finanças, marketing, operações, comunicação empresarial, área de recursos, logística e também tecnologia, sendo possível alterar alguns integrantes dependendo de qual setor que a organização atua. Mas o importante é que cada um execute a sua função dentro do comitê e trabalhem em conjunto para que o plano não fique fragmentado.

- d) Definição do porta-voz: para essa função normalmente é nomeado o presidente da organização ou diretor do setor que está em crise. Nesse momento caberá ao comitê de crises entender se é ou não necessário que o comunicado seja feito pelo presidente da organização, já que muitas marcas buscam evitar essa exposição se não é necessária. Independente de quem irá efetuar o comunicado nesse momento, é importante que busque sempre ser o mais humano possível, criando assim uma maior chance de conexão com o público e seu entendimento sobre a situação.
- e) Manual de crise para o universo online: este material deve ser produzido pelo gestor, onde irá conter o relato de todas as medidas a serem realizadas em um momento de crise. Nele também deve conter a ordem as quais as decisões devem ser tomadas e a pessoa responsável por cada uma delas.

Todo o conceito de crise e sua gestão demonstram momentos cruciais a uma organização. Teixeira (2019) diz que normalmente as crises começam por uma razão e conforme a organização se comporta em relação a ela, pode escalá-la, já que até mesmo a falta de resposta a algum evento negativo da organização pode ser considerado uma resposta. Por essa razão, o sucesso do gerenciamento dessas crises está extremamente ligado a um planejamento estratégico bem estruturado no momento da gestão.

Lidar com um momento de crise, como foi observado, não é uma função fácil e exige que a organização/pessoa pública esteja preparada e conheça muito bem os possíveis riscos que podem surgir a qualquer momento, pois a forma como uma organização ou um líder reage numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. Por essa razão é importante o reconhecimento da necessidade de

tais funções e planos para enfrentar possíveis momentos de crise, visto que o mundo e a opinião pública estão em constante mudança, junto a um meio ambiente que nos últimos anos vem passando por fenômenos extremos. Ter um plano para situações que podem trazer um enfraquecimento do relacionamento da sua organização com o seu público é relevante.

### **3.2 Casos de crise no mercado da moda**

O mercado da moda, como qualquer nicho mercadológico do capitalismo, está sujeito a momentos de crise, podendo ela vir de diferentes origens e resultarem em distintos desfechos. A moda por si só já possui em seu histórico inúmeros momentos de conflitos com a opinião pública, seja ela como ferramenta de discussão sobre o feminismo ou até mesmo sobre a sua comercialização e o meio ambiente. Desde seu surgimento a moda caminha com momentos de discussões sociais, mas também como ferramentas de individualidade e protesto a certas imposições sociais, como o uso obrigatório de vestidos ou gêneros associados a roupas. Apesar de o mercado da moda e o conceito de moda estarem diretamente relacionados, quando falamos do conceito de crise, em sua maioria ele estará atrelado mais ao mercado de moda do que ao conceito de moda em si, onde estarão mais presentes as ações de protesto. Como é contemplado em diferentes mercados econômicos, onde pode haver uma crise dentro desse mercado de uma forma geral mas não atinge o conceito dele, sendo assim, se observa crises que vão fazer marcas ou nichos específicos da moda terem uma imagem ruim perante o seu público mas dificilmente a moda como sua totalidade, como aponta Pereira (2017).

Quando se discute eventos de crise e um gerenciamento desencontrado entre as equipes internas, um forte exemplo é uma das crises mais recentes que o mercado da moda enfrentou com a marca Balenciaga, que em sua coleção lançada no final do ano de 2022 utilizou de imagens de crianças com ursinhos trajados com looks *bondage* de couro, que remeteram a trajes sexuais. Minutos após a divulgação dos *shoots* da campanha Gift Shop serem lançados, as redes sociais já estavam repletas de críticas à marca, apontando nas imagens uma tendência de sexualização aos menores de idade. Com uma repercussão rápida e de escala global, muitos famosos que eram embaixadores ou usavam a marca se manifestaram contra a atitude da grife, como Kim Kardashian que revelou ao TMZ "Como mãe de quatro filhos, fiquei abalada

com as imagens perturbadoras. A segurança das crianças deve ser considerada com a maior consideração e qualquer tentativa de normalizar o abuso infantil de qualquer tipo não deve ter lugar em nossa sociedade - ponto final.” No mesmo dia do lançamento da coleção e da repercussão negativa da mesma, a marca já lançou em suas redes sociais um pedido de desculpas e na sequência retirou as imagens de circulação, mas a atitude foi considerada rasa, demonstrando mais uma busca por fugir da responsabilidade do que de fato propor uma ação concreta, o que gerou uma escalção ainda maior da crise (ELLLE, 2022). A má execução do gerenciamento da crise, não gerou apenas mais insatisfação com a marca como também despertou a curiosidade dos consumidores no seu histórico com esses casos, onde vários grupos na rede social Twitter relataram não ser a primeira vez que a marca faz uma campanha atrelada a sexualização de menores de idade, onde os mesmo trouxeram imagens de ações da marca onde nos detalhes haviam apologias a leis estadunidenses que apoiam a pornografia infantil e também materiais de outros estilistas que também estiveram envolvidos em associação da infância a objetos sexuais.

**Figure 1 - Balenciaga: entenda a polêmica sobre campanha acusada de incitar pedofilia e abuso infantil que revoltou famosos**



Fonte: [https://www.purepeople.com.br/noticia/balenciaga-entenda-grave-polemica-que-fez-grife-de-luxo-ser-acusada-de-incitar-pedofilia-e-causou-pressao-de-famosos\\_a366920/1](https://www.purepeople.com.br/noticia/balenciaga-entenda-grave-polemica-que-fez-grife-de-luxo-ser-acusada-de-incitar-pedofilia-e-causou-pressao-de-famosos_a366920/1)

A crise enfrentada pela marca Balenciaga e a forma como a mesma a administrou, não só gerou uma maior repercussão dos fatos como também abalou a sua imagem dentro do mercado como um todo. No início do ano de 2022, a The Business of Fashion havia anunciado que o Demna (estilista oficial da marca) iria



receber o prêmio Global VOICES, que foi descartado após todo o escândalo e também pelas atitudes tomadas após alguns dias depois da crise, onde a marca tentou culpabilizar o fotógrafo e a equipe organizadora do *shooting* alegando que a marca era também uma vítima (ELLE, 2022). Obviamente que esse posicionamento não foi bem aceito pelo público que descibiliza ainda mais a marca, gerando ainda mais críticas, uma queda em vendas e o afastamento temporário da Balenciaga dos eventos de moda. Para o seu retorno a marca adotou a estratégia de reformular o seu modelo de peças e produzir design mais clean, mas ainda está muito atrelada a crise de 2022 e mesmo com um novo começo a marca demonstra um retorno lento e cauteloso ao mercado da moda, como ressalta Catarina em sua coluna na Fashionlismo.

Outra crise que também irá tratar sobre um posicionamento mal executado e que escalou muito por conta de um mau gerenciamento, demonstrando a necessidade de um bom plano de contenção de crise, foi o caso da marca de luxo Abercrombie, que ficou mundialmente conhecida após John F. Kennedy usar as suas roupas quando era presidente dos Estados Unidos. Logo a marca ganhou muito respeito no mercado e construiu uma reputação muito forte na moda, mas em 2013, Mike Jeffries, então presidente da Abercrombie, disse que apenas “gente magra e bonita” era bem-vinda e deveria comprar seus produtos. Com essa frase ele destruiu a reputação de anos da marca e gerou um “efeito dominó” que causou o fechamento de mais de milhares de lojas e gerou uma necessidade de drástico plano de reestruturação (Veja Mercado, 2020). A ascensão e queda de uma das grifes mais tradicionais dos Estados Unidos também é mais um exemplo de como o descuido com a reputação pode ser devastador para as grandes empresas.

Quando tratamos de crise geral em relação ao mercado sem tratarmos especificamente de uma marca, talvez a crise mais antiga que assola a moda é da sua linha de produção com relação com o meio ambiente. Desde que as discussões sobre o meio ambiente e a necessidade de ações mais conscientes em relação ao planeta Terra ganharam espaço dentro da mídia, o mercado da moda entrou em uma crise incessante em relação ao seu impacto ambiental. Documentários como Unravel (2012) mostraram a realidade que as passarelas evitam, com imagens e relatos daqueles que são atingidos diretamente pelos descartes excessivos de tecidos e consumo gigantesco de água que é realizado pela indústria da moda.

Todos os anos, mais de 13 milhões de toneladas de produtos têxteis não chegam nem nas lojas e são descartados nos Estados Unidos, onde apenas 15% é destinada a instituições de caridade, os outros 85% (ou seja 11 milhões de roupas) acabam em aterros sanitários onde acabam poluindo o ambiente em seu processo de degradação. Essa ação da indústria da moda não só representa montanhas de tecidos descartados, mas também o fato de que todos os recursos utilizados em sua produção, que são muitos, estão também sendo descartados sem terem servido ao seu propósito (EXAME, 2016). Outro ponto também muito importante, que agrava ainda mais essa crise, é o fato de a maioria desses materiais descartados não são biodegradáveis, o que faz com que eles circulem no meio ambiente por 200 anos ou mais, liberando gases perigosos durante sua existência (THE TRUE COST, 2015). Além de que os descartes desses materiais são feitos, em sua maioria, em países de terceiro mundo, como o Haiti, que possui no porto de Pepe uma imensidão de materiais têxteis que foram descartados pelos Estados Unidos e acabam sendo vendidos muitas vezes por um valor muito baixo e gerando assim uma poluição ambiental gigantesca.

Figure 2 - SECONDHAND PEPE: Following Textile Recycling in Haiti



Fonte: <https://inhabitat.com/secondhand-pepe/>

A questão ambiental e o mercado da moda ao longo dos anos tem sido muito discutida e servindo de motivo para inúmeros momentos de crise, como a questão do *fast fashion* que traz roupas que são mais baratas mas costumam ter um impacto

enorme no meio ambiente ou até mesmo o polêmico fato de quantos litros d'água são necessários na produção de uma calça jeans. Todos esses eventos produzem uma discussão que até os dias de hoje se sucedem, a ativista e design Catherine Charlot até realizou um apelo ao mundo para que parassem de consumir o mercado da moda de forma tão incessante, destacando que coleções não precisam ser sazonais e terem uma vida útil tão curta, apelando também para os perigos do consumo de roupas baratas sem a consciência do seu processo de produção (THE TRUE COST, 2015). Além de Charlot, outros se destacaram em seus discursos contra o consumo excessivo da moda e seu impacto no ambiente, algumas marcas adotaram o uso de materiais reciclados e até mesmo desenvolveram coleções inteiras atreladas ao tema de cuidado com o meio ambiente, mas a verdade que mesmo essa sendo a crise mais duradoura que a indústria da moda passou, também é a que possui uma adesão menor do que as outras. Atualmente é mais possível alguém deixar de consumir uma marca por ela possuir um discurso controverso, do que pelo seu impacto no meio ambiente.

Mas, é no movimento feminista que se observam os maiores eventos de crise relacionados à moda. Essa relação não é algo recente e já é possível observar o feminismo no Século XX, se relacionando com um movimento de crise do mercado da moda, com a revolução do espartilho, onde figuras como Madeleine Vionnet e Coco Chanel popularizam o uso de calças após o público feminino não se encontrar mais com as propostas de espartilhos e se ver ignorado pelo mercado. A rápida compreensão da crise que o mercado da moda enfrentava e atuação na sua solução, transforma a marca Chanel de uma pequena casa de costura a uma das maiores marcas de luxo, demonstrando que essa compreensão e ação rápida trazem não só uma gestão da crise como também o uso da crise como uma oportunidade. Outro evento da moda que esteve ligado a um momento de crise e o feminismo, foi a segunda onda do feminismo e a liberdade sexual, onde eventos como a criação de biquínis e a minissaia vem como um mecanismo de protesto contra as empresas de moda que seguiam um padrão de vestimenta mais “antiquado”, como aponta Pereira (2017)

Com a popularização ainda maior do movimento feminista no Século XXI, também se observa que o mercado da moda tenta constantemente se aproximar novamente das lutas e da causa defendida, nesse cenário mais como marca do que como o conceito da moda em si. Mas, como qualquer meio de mercado de capital

quando caminha próximo a uma luta social é necessário, muito cuidado por se tratar de um tema de alto risco e passível de gerar uma crise no mercado. Como o caso da Stradivarius que fez uma coleção inteira com dizeres do movimento feminista, principalmente enfatizando a frase “NO IS NO” que se popularizou com o movimento Me Too nos Estados Unidos, e foi acusada de se aproveitar do movimento feminista e tentar comercializar uma causa social, onde a ativista Espanhola Chelo Hernández apontou para o El País que a marca “unicamente faz publicidade utilizando o feminismo” e que quando é necessário que se “vá” as ruas ou lute pelas causas a organização não tem um posicionamento. Toda a polêmica em torno dos modelos de camiseta gerou uma crise no seu lançamento, tornando o valor das camisetas pela metade assim que chegaram nas lojas.

Também se registra a crise enfrentada pela marca mundialmente famosa Victoria's Secrets, que após o seu desfile de 2015, recebeu fortes críticas ao corpo das suas modelos Angels que foram acusadas de incentivar a bulimia e a falta de diversidade. As críticas aumentaram após o ato de protesto em frente a umas das lojas da marca, onde um grupo de mulheres denominadas “Anjos Caídos” ficaram peladas e posaram para fotos no local. As imagens circularam na internet e as críticas à marca aumentaram muito, causando a demissão do CEO, Jan Singer e um esclarecimento da marca apontando que as acusações estavam sendo consideradas pelas equipes internas da marca, mas o posicionamento vago só aumentou as críticas e aumentou a diminuição do lucro da empresa.

Figure 3 - Mulheres protestam seminuas em frente à loja da Victoria's Secret



Fonte: <https://www.lilianpacce.com.br/moda/mulheres-protestam-seminuas-em-frente-a-loja-da-victorias-secret/>

Com as transformações sociais e mudanças de comportamento pelo qual o mundo está passando, entrando na era da incerteza, surge espaço para que inúmeros movimentos de oposição surjam. Além de um público mais alerta aos posicionamentos das marcas, também se observa esse mesmo público menos flexível a erros, como foi contemplado nas conclusões das crises enfrentadas pelas marcas acima. Por essa razão, esse nicho demonstra uma enorme necessidade de um gestor de crises, tanto para o preparo do momento de crise, mas também para posicionar a marca após os eventos ocorridos, já que muitas vezes são esses os fatores decisórios para uma recuperação da marca.

Foi observado nos casos anteriores e no mercado da moda como um geral, que muitos problemas enfrentados pela indústria e pelas marcas que a compõem é um entendimento do seu público e uma estruturação do seu comunicado. Por ser um mercado instável em relacionamento com o seu público, a moda como um conceito já foi uma grande aliada do movimento feminista, seja em trajes de protestos ou em inovações que buscavam expressar a liberdade feminina. Essa relação atualmente

está em debate com algumas ações em que o mercado priorizou o lucro e não a causa, mas também traz consigo ainda uma forte ferramenta de debate de questões feministas, como o surgimento de marcas como Savage X Fenty, que trouxe para a moda as questões de corpos femininos reais e a moda íntima sem gênero, exaltando inúmeras fases em que a mulher passa durante a vida e mostrando que a inclusão também é lucrativa, já que a mesma possui um valor de mercado de US\$ 270 milhões.

Mesmo que as crises sejam uma constante no mercado de moda, como os exemplos abordados anteriormente, há marcas que observaram na crise não um momento de perda, mas de aprendizado. Invenções como a calça jeans, o biquíni, entre tantas outras surgem num momento de crise de mercado em que uma marca enxerga uma necessidade de um público que está sendo negligenciado e transforma isso em lucro. Inúmeros autores que tratam da crise e de sua gestão após o preparo pós e durante a crise, mas também ressalta a importância dos aprendizados que a mesma pode disponibilizar no seu processo. Por essa razão, Pontes (2004) e Shrivastava (1992) argumentam sobre a importância de cuidar das consequências das crises como também um meio de gerenciamento delas, onde o estudo de crises anteriores e o entendimento do que levou a eles se torna ainda mais decisivo para a não repetição dos mesmos erros ou até mesmo observar em uma crise um momento de oportunidade de mercado.

## **4 A CRISE DA VICTORIA'S SECRET EM 2019**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa. Também é analisada a repercussão midiática em torno do cancelamento do show anual da Victoria's Secret, em 2019, e os eventos que levaram a ele.

### **4.1 Procedimentos metodológicos**

Este estudo constitui-se de pesquisa exploratória (GIL, 2006). Os métodos utilizados para compreender o objetivo geral de analisar o posicionamento da marca Victoria's Secret durante a gestão da crise de cancelamento do show de 2019, proposto pelo estudo, foram pesquisa bibliográfica e a análise de conteúdo midiático produzido na época do evento, cobrindo a pré-crise, o evento de crise e sua gestão pela marca. O estudo tem, ainda, como objetivos específicos: a) Compreender os eventos que levaram ao cancelamento do show e sua relação com questões ligadas ao movimento feminista e aos direitos das mulheres; e b) Entender como o processo de gestão de crise se deu no evento de 2019 e quais foram alguns de seus resultados.

A pesquisa bibliográfica tem como sua base de desenvolvimento materiais que já foram elaborados a partir de livros e artigos científicos, permitindo assim ao pesquisador a cobertura muito mais ampla dos fenômenos e por consequência sendo também um dos métodos mais utilizados, como afirma Gill (2006). Dessa forma, o levantamento bibliográfico foi realizado através de quatro grupos teóricos, um com objetivo de contextualizar o feminismo, junto a sua história e definições, um com objetivo de traçar um entendimento entre a mulher e sua relação com o corpo, outro com foco na moda e o seu processo histórico relacionado às mulheres, e por último as noções de crises e gestão e como eles se relacionam como mercado da moda e o feminismo. Para se iniciar o processo de coleta dos materiais teóricos, seguiu como base principal Simone Beauvoir (1949) e Judith Butler (1990) para as teorias sobre as noções do feminismo e a quais fatores elas podem estar entrelaçadas, seguindo também um viés histórico do movimento com Branca Alves (1985) e Céli Pinto (2003) que traz o movimento dentro do Brasil. Para tratar da base teórica sobre a relação da mulher e o seu corpo, também se utilizou dos materiais de Simone Beauvoir (1949) que relaciona o ser mulher com as obrigações e imagens sociais, junto a Pierre

Bourdieu (1995) que relaciona o simbolismo do que é ser mulher e o como isso está relacionado a visão masculina. Em relação a moda, tem-se como base principal Martins Fontes (2011) e Harriet Worsley (2011) que vão trazer eventos como o surgimento da marca Dior, Chanel, sapato de salto, ternos femininos, calça jeans entre outro como marcos tanto para moda como para as mulheres. Para a base teórica sobre o Crise e sua Gestão, foram utilizados autores como João José Forni (2017), Patrícia Teixeira (2019), Souvenir Maria G. Dornelles (2012), entre diferentes autores que trazem métodos e a importância do gerenciamento de crise. Também foram utilizadas reportagens sobre eventos de crises na moda e na marca Victoria 's Secret, sendo a principal fonte a revista de moda Elle, Vogue e o canal de notícias The New York Times. Foi utilizado como apoio o documentário Victoria's Secret: A Ascensão do diretor Matt Tyrnauer, que explora toda a trajetória da marca, desde o seu surgimento até a sua crise, em 2019. A fase de pesquisa bibliográfica começou de outubro de 2023 a dezembro de 2023.

Quanto ao estudo de caso, Gill (2006, p. 54) explica que diz respeito ao “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Assim, o estudo de caso pode explorar diferentes propósitos, como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2006, p.54)

Toda a análise foi realizada com os materiais disponíveis de forma online, em sites de notícias e declarações feitas dentro dos relatos dos participantes do documentário de Matt Tyrnauer. A seguir, apresenta-se o histórico e base em que a Victoria's Secret se estabeleceu no mundo da moda, quais foram os eventos que levaram até a crise de 2019 e como lidou com esse momento. Foram abordados nesta análise o posicionamento da marca e dos meios de comunicação durante os eventos, trazendo como economicamente cada ação foi se tendo e como isso levou ao seu caminho final. O material histórico da marca também foi relacionado com apontamentos de gestão de crise e de tipos de crise que uma organização pode sofrer durante seu período ativo, junto também das noções e lutas do movimento feminista.



## 4.2 A marca Victoria's Secret e o contexto da crise

A história da marca Victoria's Secret começa nos anos 70, quando o seu fundador Roy Raymond deseja comprar à sua mulher um par de roupas íntimas, mas se sente como um “perverso” aos olhares das atendentes dos estabelecimentos comerciais que vendiam esse tipo de vestuário. Incomodado com a situação, Raymond realiza alguns empréstimos e funda em 1977 na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, a sua própria loja de roupas íntimas femininas, a Victoria's Secret, que nasce com o objetivo de fazer os homens se sentirem mais à vontade, como aponta Vogue (2016). Com um rompimento da forma como o mercado da moda enxergava a roupa íntima feminina, que normalmente era básica, resistente e imutável, a marca nasce trazendo um olhar mais sexy para essas peças. Essa atitude rendeu a Victoria's Secret um crescimento gigantesco com uma distribuição significativa por alguns locais dos Estados Unidos e um faturamento de mais de 4 milhões de dólares em 1982. No entanto, naquele mesmo ano e com todo o sucesso que aparentava possuir, a marca quase foi à falência.

Com a ameaça de falir, Raymond vende a marca para o empresário Leslie Wexner, que rapidamente percebe que a causa do problema era a visão e estratégia de um negócio que vendia roupas para as mulheres, mas era totalmente pensado e executado para os homens. Wexner comprou a empresa por um milhão de dólares, e alterou o seu modelo de negócio para lojas de lingerie acessível, onde as mulheres se sentissem absolutamente confortáveis: padrões florais, música clássica e garrafas de perfume substituíram os boudoirs; os catálogos eram executados num formato que lembravam as revistas de moda da época. A ideia de Wexner era transformar uma mercadoria básica e romantizá-la, tornando-a maior do que ela realmente era. Para isso, ele criou uma história mítica a respeito da fundadora da marca, Victoria's, uma mulher refinada, ambiciosa e inglesa. Para Wexner, uma boa história em torno da marca exerce tanto o trabalho de inspirar como também de controlar o seu público, o qual precisa se conectar com ela para que assim se demonstre útil ao seu propósito, como afirma Cindy Fedus (2020), ex-diretora executiva da Victoria's Secret.

A história criada por Wexner, onde Victoria's era uma mulher independente e muito inteligente, se tornou tão popular na época que as mulheres utilizavam como mantra em suas decisões “Será que Victoria faria isso?”, fazendo com que a história

obtivesse um forte poder de verdade e uma grande influência entre as mulheres, como foi planejado para ela, relata Fedus (2020). Seguindo a mesma estratégia de criar um sentimento de conexão com o público, Wexner contratou Edward Razek que trouxe uma estratégia forte de mercado com os seus catálogos, que não apenas apresentavam um produto mas também contava uma história, com modelos em locais paradisíacos realizando atividades do dia-a-dia, como tomar café, sentar-se ao ar livre ou até mesmo caminhar no jardim, todas muito confortáveis e poderosas, estrategicamente montadas para despertar o imaginário e o desejo de todas as mulheres que recebiam esses catálogos. A ideia era que a marca não vende somente um produto, mas também uma possibilidade de seu público estar mais perto do luxo refletido nas fotografias. Essa atitude não só mudou a estrutura da marca, mas também a forma como o seu público absorveu essa nova tendência de mercado. O desejo de Raymond de tornar fácil comprar roupa íntima foi realizado por Wexner em 1995.

Naquele mesmo ano, Wexner realizava o seu primeiro desfile da marca, que já contava com 670 lojas nos Estados Unidos. O desfile continha modelos com asas que buscavam trazer o simbolismo de céu e paraíso associado à marca. No documentário de Tyrnauer (2022), a jornalista da Vogue Nicole Phelps afirma que, a estratégia não só teve uma ótima recepção do público como também gerou uma forma de hierarquia entre as modelos, visto que a que tivesse mais sucesso teria uma assas desenhada especialmente para ela e seria a maior e mais detalhada do evento. Agins (2022), autora do livro *The End of Fashion*, complementa que apesar dos fortes discursos Wexner e Razek de que a marca e suas estratégias eram voltadas para as mulheres, o público majoritário do evento acabou sendo homens, tanto presencialmente quanto online, já que o evento também foi um dos primeiros a serem reproduzidos na internet. Com o gigantesco sucesso da marca, a roupa íntima numa visão mais robusta não só ficou popular como também virou uma peça de luxo, se tornando um sinal de status possuir uma lingerie da Victoria's Secret.

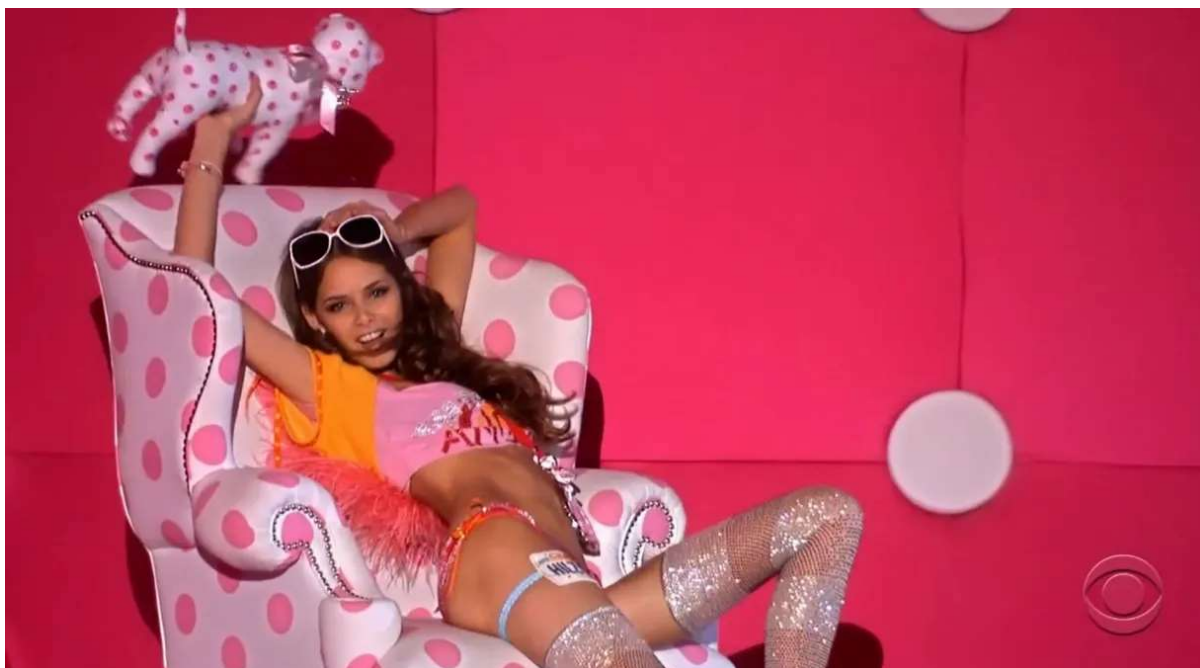
A partir daquele ano, nascia um dos maiores desfiles de moda já vistos, o Victoria's Secret Fashion Show, onde as modelos deixavam de possuir o seu status da profissão como qualquer outra modelo e viravam Angels. Chitas (2016) afirma em sua coluna na Vogue que o desfile era tão popular e aclamado no mundo da moda que possuía um pré-desfile onde eram anunciadas as modelos que seriam as Angels daquela temporada. O Victoria's Secret Fashion Show já possuiu modelos como

Naomi Campbell, Heidi Klum, Tyra Banks, Stephanie Seymour, Laetitia Casta, Doutzen Kroes, Gisele Bündchen, Alessandra Ambrosio, Karlie Kloss e, agora, Sharam Diniz e Sara Sampaio como suas Angels, tendo tido como sua última modelo a pisar nas passarelas da marca a Bella Hadid em 2019.

Com toda a sua popularidade a nível mundial e um faturamento que chegava a 7,5 bilhões de dólares, a marca Victoria's Secret se estabelece no mercado como uma das maiores e mais poderosas no ramo da moda, detendo no seu auge 40% a 45% de todo o mercado dos EUA, isso em uma época em que a moda influenciava as pessoas e não o contrário, como afirma Fedus (2022). Tornou-se não apenas o sonho de qualquer modelo ou pessoa que sonhava em ser modelo, mas de um conjunto de mulheres que almejavam ser como uma Angel, que era vendida como o maior status que uma mulher poderia alcançar em sua vida, como aponta o jornalista Matt Tyrnauer (2020). O Victoria's Secret Fashion Show também era muito disputado entre as celebridades do mundo da música, que viam no desfile uma grande oportunidade de exposição devido a sua grande audiência e influência, fazendo com que o anúncio dessa atração também fosse um dos mais aguardados no pré-show. Mas, após 20 anos de sucesso e sendo uma das marcas mais influenciadoras do mercado, a Victoria's Secret se depara com uma de suas maiores crises de mercado.

Em 2017, segundo o documentário Victoria's Secret: Angels and Demons (2022) e os canais de notícia da época, a empresa observou o início de uma queda no seu faturamento e os primeiros sinais da queda de seu império. Desde 2012, a marca vinha sofrendo algumas críticas em relação a sua imagem feminina tanto nos comerciais quanto nas passarelas, tendo seu auge no desfile Pink Victoria's Secret Fashion Show (2012), após a marca tentar se aproximar do público mais jovem e utilizar de modelos adultas com trajes e cenários infantilizados – Figura 4. Essa estratégia gerou muitas críticas e desconforto para alguns espectadores e modelos, que anos depois relataram se sentirem mal ao desfilarem seminuas ao lado de brinquedos e objetos infantis. Frente a isso, a marca não retomou a estratégia nos anos seguintes:-

Figure 4 - Novo documentário revela ligações entre Victoria's Secret e Jeffrey Epstein



Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/lifestyle/novo-documentario-revela-ligacoes-entre-victorias-secret-e-jeffrey-epstein/>

Todas essas críticas que a marca já sofria tinham uma certa adesão do público, mas nunca o suficiente para incomodar o império que Victoria's Secret era. Em 2017, um movimento feminista muito forte nasceu nos Estados Unidos, o #MeToo. O movimento se iniciou com a denúncia no The New York Times dos abusos sexuais que um dos maiores executivos de Hollywood, Harvey Weinstein, realizava com as mulheres que trabalhavam com ele. Após a reportagem, o movimento ganhou um destaque mundial quando a atriz Alyssa Milano publicou no seu twitter um pedido para que todas as pessoas que já sofreram assédio sexual usassem a hashtag #MeToo. Uma das denúncias realizadas pelo movimento foi contra o ex-diretor de marketing da Victoria's Secret, Ed Razek que era um dos principais responsáveis por escolher as modelos que participavam do desfile. Razek foi acusado por várias modelos no The New York Times em 2021 de abuso sexual e comportamentos de incitação a bulimia tanto com as modelos quanto com as funcionárias da empresa.

Outro ponto também crucial que levou ao cancelamento do desfile em 2019, foi a sua falta de diversidade, que já era um problema desde o seu surgimento, mas que se intensificou em 2014 após a marca trazer um anúncio com o título de "o corpo perfeito" e várias modelos magras. Esse anúncio gerou muita repercussão online e deu assim o surgimento do movimento "Somos todas angels", onde mulheres

protestavam em frente às lojas da Victoria's Secret usando lingerie e enfatizando a beleza na diversidade – Tyrnauer (2022). Phelps (2022) aponta que em todo esse movimento de um público exigindo uma maior representatividade, nasce a marca que seria uma das maiores responsáveis pelo último ponto para destruir o império da Victoria Secret, a Sevege X Fantasy da empresária Rihanna, que tinha a diversidade como uma das suas principais estratégias, além de modelos que traziam uma proposta de lingerie para todas as etapas da vida. Estratégia essa que não só mostrou que as marcas sim podem ser inclusas e diversas, como também tal ação é extremamente lucrativa e necessária, já que o primeiro desfile da marca foi muito elogiado pelos canais como Vogue e The New York Time em 2019 por possuir diversidade corporal, modelos trans, uma estrutura criativa, um discurso empoderador e muitos outros detalhes que garantiram o total sucesso já em sua estreia.

Todos os pontos de diversidade e de possíveis rupturas na imagem da marca foram anteriormente avisadas a Les Wexner, dono da Victoria's Secret, como afirma a ex-executiva da marca Sharleen Ernster (2022), que complementa também que o mesmo a ignorou e acusou de desentender do mercado.

Havia uma conversa sobre diversidade, mas o plano nunca passou de Ed e Les [...]A queda da Victoria's Secret realmente veio da incapacidade de Les, na minha opinião, de ver o sucesso da moda através de qualquer perspectiva além da dele. Ele acreditava que estávamos fazendo um filme com a marca, mas sempre tendeu muito a ser esse tipo de Zeus, a pessoa que sabe tudo. Na verdade, em algum momento depois de eu ter saído o Les disse algo assim: Eu sou o único aqui que sabe o que as mulheres querem?" (ERNSTER, 2022, documentário Victoria's Secret: A Ascensão).

Essa atitude de Les fez com que, em 2018, a Victoria's Secret realizasse um show com uma proposta de empoderamento das mulheres, mas que em sua execução trouxe novamente mulheres magras e uma péssima execução de discurso onde essas mesmas modelos traziam frases vazia de força as mulheres e o quão importante as mesmas eram para o mundo. A estratégia só afastou o público ainda mais, gerando uma das menores audiências desde o surgimento do show, demonstrando o quão a marca estava desconexa do seu público, como afirma Michael Gross (2022), autor de Model.

Junto a esses eventos conflituosos surge, no final de 2018 e início de 2019, uma reportagem realizada pela jornalista Nicole Phelps para a Vogue, onde ela entrevistava Ed Razek acompanhado de dois Relações Públicas da Victoria's Secret,

sobre diversidade de mercado e o posicionamento da marca para o futuro. Na ocasião, Razek traz várias acusações a marca Savage X Fenty, entre elas apontamentos transfóbicos e gordofóbicos, afirmando que o sonho que a Victoria's Secret vende jamais poderia ser representado por esse tipo de modelo. Essa reportagem e a revelação de relacionamento entre o diretor da marca Les Wexner e o empresário preso por pedofilia e escravização sexual, Jeffrey Epstein, acabou sendo os últimos pontos que precisavam para que o show fosse cancelado e a marca apresentasse uma pausa na sua área de marketing. O quadro a seguir traz a linha dos fatos mais importantes na história da marca até o cancelamento do desfile.

**Quadro 1 - Cronograma da História da Victoria's Secret**

<b>Data</b>	<b>Evento</b>
1977	Fundação da marca por Roy Raymond
1982	Leslie Wexner compra a empresa de Raymond e a reestrutura.
1995	Contratação de Edward Razek e primeiro Victoria's Secret Fashion Show
2012	Victoria's Secret Fashion Show realiza desfile com a temática infantil e gera críticas a marca
2014	A marca lança a campanha "O corpo perfeito"
2014	Surgimento da campanha #IamNOTangel da marca Lane Bryant
2015	Movimento "Somos todas angels" intensificam as críticas a marca
2016-2017	A marca começou a sentir uma mudança no seu faturamento e os primeiros sinais da crise começam a aparecer
2017	Surgimento do movimento feminista #MeToo
2017	Modelos denunciam abusos sexuais sofridos pelo ex-diretor de marketing da Victoria's Secret Ed Razek
2018	Lançamento da marca "Savage X Fenty" da empresária Rihanna
2018-2019	Entrevista realizada pela Vogue com Edward Razek sobre a marca e diversidade
2019	Victoria's Secret Fashion Show com temática feministas
2019	Jeffrey Epstein é preso por pedofilia e escravização sexual de mulheres, entre os contatos da lista do ex banqueiro o nome de Leslie Wexner aparece como um dos contatos.

Fonte: elaborado pela autora.

O fato de tanto Les Wagner quanto Ed Razek acreditarem intensamente que por eles trabalharem para um público feminino e terem sucesso nesse meio perante a visão capitalista, prova o que Hartmann (1981) apontava. O capitalismo e o poder financeiro que muitos homens obtiveram através dele criou na sociedade, principalmente para aqueles que trabalhavam com meio que influenciam o público, esse sentimento de que eles eram capazes de dizer o que é uma mulher e o que ela deseja. Por muitos anos, Les e Ed realmente ditaram o que deveria ser considerado a mulher perfeita, criando, dessa forma, o que Kellner (2001) denomina como ansiedade causado pela busca incessante de ser aceito pelo outro ao mesmo tempo que tenta se encontrar num mar de possibilidades. Visto que essas mulheres eram atingidas constantemente por uma publicidade que exaltava a necessidade de ser como as modelos para ser vista como bela e atraente, esse sentimento de ansiedade e busca incessante por aceitação do outro é algo muito difícil de não ser atingida. Beauvoir (1967) destaca a percepção do nós somente é construída pelo outro e por essa razão o ser humano cresce se vendo através dos olhos daqueles que o rodeiam e adquirindo dessa forma também os deveres que esses o impõem e Les aproveitou desse sentimento para desenvolver a falsa percepção de que você adquirindo um dos produtos da Victoria's Secret você estaria mais próxima de se parecer aquelas modelos.

Les Wagner funda a Victoria's Secret completamente baseada nos fundamentos da segunda onda do feminismo, que lutava por uma maior liberação sexual das mulheres em virtude de uma quebra dos paradigmas sociais impostos pela sociedade sobre a mulher perfeita e do lar. Em inúmeros eventos da Victoria's Secret, como é relatado no documentário de Matt Tyrnauer. Wagner usava a força de uma peça de lingerie estar associada à liberação das mulheres dos padrões sociais, buscando assim demonstrar que ela era a marca das mulheres do futuro e essa estratégia deu certo por muitos anos. Mas, o que prova que a marca possuía um discurso a qual ela não estava totalmente alinhada foram justamente os eventos que levaram à crise de 2019, demonstrando que para Wagner o discurso feminista só era importante para reafirmar as suas ideias do que as mulheres deveriam fazer. Quando esse discurso começou a fugir de seus interesses reais, essa relação começa apresentar rachaduras que irão se tornar o conflito que foi a trajetória da Victoria's Secret entre 2019 até 2022.

### 4.3 Posicionamento da marca na etapa pré-crise

Como observado anteriormente neste estudo, a etapa de pré-crise é muito importante para uma gestão de crise bem-sucedida, segundo a perspectiva de Teixeira (2019). Por esse motivo, Teixeira (2019) também ressalta a importância de sempre se ter um estudo sobre as possibilidades de crises dentro da sua marca e acompanhá-las para que não se tornem reais. Para uma marca que entra no mercado justamente através de um momento de crise e com uma solução para ele, entende-se que esses conceitos não são nenhuma novidade.

Em 2014, surgiram os primeiros sinais de crise da marca após a marca realizar uma ação com o título “O corpo perfeito”, onde a Victoria’s Secret apresentava todas as modelos magras em uma imagem preto e branca e o título centralizado e em destaque. A marca foi fortemente criticada pelo público e pelas escolhas das modelos que eram em sua maioria brancas e todas magras, causando um grande movimento e colocando a marca numa situação difícil, como foi noticiado pela BBC News na época. Nesse movimento de fortes críticas a marca surge a campanha #IamNOTangel da marca Lane Bryant<sup>4</sup>, onde o vice-presidente executivo Brian Beitler aponta à Forbes que o mercado atual tem novas exigências e que mesmo tendo tido a percepção do público por anos como uma marca conservadora, tradicional e não na moda e na moda, mudanças são necessárias. Bryant (2022) apostaria em uma abordagem mais moderna e inclusiva, afirmando: “Queríamos ajudar as mulheres em geral a ver o quão significativa a marca era e ajudá-las a compreender melhor quem somos e o que acreditamos sobre as mulheres”. A estratégia não só trouxe um grande sucesso financeiro mas também uma grande adesão de outras marcas que começaram a investir em uma publicidade mais humana.

Consequência também desses movimentos, em 2015 grupos feministas organizaram uma ação de protesto em frente às lojas da marca, onde um grupo de mulheres usando lingerie e proferia gritos de “We are all angels” – Figura 5. O movimento ganhou muita adesão do público, principalmente nas redes sociais e logo os discursos de aceitação corporal ganharam toda a internet com a hashtag #WeAreAllAngels. Milhares de mulheres postaram as suas fotos de lingerie,

---

<sup>4</sup> A Lane Bryant Inc. é uma varejista americana especializada em roupas femininas e roupas íntimas com foco em roupas plus size.



espalhando conselhos e palavras positivas em possuir um corpo que não é igual ao de uma Angel. Essa ação também levou mais mulheres para as ruas, em protestos em frente às lojas. A ex-executiva da marca Sharleen Ernster (2022), apontou que internamente a marca sabia das ações que estavam ocorrendo na época, mas que a diretoria preferiu tratar como uma ação isolada que em poucos dias já não teria tanta força porque era assim que a internet funcionava. Essa declaração mostrou um sinal do que Teixeira (2019) avisa sobre a importância de considerar a internet e os seus movimentos quando se está lidando com o tema crise.

Figure 5 - Mulheres reais tiram a roupa contra os padrões impossíveis da Victoria's Secret



Fonte: <https://www.hypeness.com.br/2018/12/mulheres-reais-tiram-a-roupa-contra-os-padroes-impossivel-da-victorias-secret/>

No documentário *Victoria's Secret: Angels and Demons* (2022), dirigido pelo jornalista Matt Tyrnauer, a ex-diretora executiva da Victoria's Secret, Cindy Fedus-Fields, afirma que a empresa começou a notar uma queda acentuada na lucratividade da marca em 2016. Isso indica que eles estavam conscientes de um possível risco e de uma necessidade de entendimento e gestão deste risco, já que ele já trazia alguns modelos de consequência para a empresa. Na matéria proferida pelo Uol Economia,

intitulada “Em crise, Victoria's Secret precisa convencer que moda esportiva é sensual” em 2016, a repórter Kim Bhasin já aponta alguns sinais de que a estratégia utilizada pela campanha já não cabia mais a sociedade atual. Bhasin também ressaltou que a estratégia e abordagem da marca não mudam desde o seu surgimento e por essa razão a mesma está fadada ao fracasso. “Foi uma clássica propaganda sexualizada de uma marca sexualizada. E fracassou” (BHASIN, 2016).

Em seu documentário, Matt traz que um dos principais fatores que intensificaram essa necessidade na sociedade mundial e trouxeram um basta para estratégias como as de Les, foi o movimento #MeToo. Como abordado anteriormente, o movimento surgiu com as denúncias de abuso sexual em 2017 proferidos pelo executivo Harvey Weinstein e ganhou proporções mundiais, espalhando assim uma grande corrente de apoio as mulheres e incentivando que não importa quem tenha sido o seu abusador, a denúncia era importante. Esse movimento não só gerou uma coragem para que as mulheres denunciasses seus abusadores, mas para que também falassem sobre o abuso geral que a indústria do entretenimento profere em relação às mulheres e seus corpos. Na matéria “Por uma nova representação feminina: Victoria's Secret tem queda de vendas após o movimento #MeToo” (2018) a jornalista Lídia Zuin ressaltava que:

Ao não atualizar sua identidade e comunicação, a grife acabou por desengajar suas consumidoras que, por outro lado, estão mais conscientes da pauta feminista e com mais opções eficazes no mercado. (Lidia Zuin, 2018).

Dessa forma, a marca Victoria's Secret já demonstrava estar sofrendo de uma crise do tipo confronto que, segundo Dornelles (2012), se dá em momentos em que a organização entra em conflito com os movimentos sociais. Conflito esse que, como já observado, deu seus sinais mais alarmantes em 2016, quando a colunista Jill Filipovic apresentou, através do site Cosmopolitan, uma análise da marca e dos seus valores relacionados ao movimento feminista. A forma como a marca gerenciava a crise de imagem em relação à falta de representatividade e seu conflito com o feminismo, demonstra tanto um desconhecimento em relação ao movimento quanto uma perigosa abordagem ao tentar associar modelos de corpos inalcançáveis a lutas feministas.

Tornar modelos um grande referencial de inspiração feminina passa uma mensagem ruim não apenas para garotas e mulheres, mas também para garotos e homens, de que, ainda, a mais importante característica que mulheres podem oferecer é a beleza física. (Jill Filipovic, *Cosmopolitan*, 2016).

A colunista Filipovic (2016) também relembra que a marca, desde o seu início, se atrelou ao movimento feminista para defender que ser sexy e usar lingerie eram ações de empoderamento feminino, que traziam liberdade ao corpo e as vontades da mulher, se apoiando de forma firme na segunda onda do feminismo e seu pilar da libertação sexual das mulheres. Ela aponta que a marca ainda se segura nessas raízes, mas que as aborda como convém, que é tratando o corpo feminino na perspectiva masculina:

Críticas culturais feministas há muito tempo apontam para o corpo feminino como um objeto que representa o próprio sexo — coisas sensuais para homens olharem e aproveitarem. Nessa famosa série da BBC e livro *Ways of Seeing*, o crítico de cinema John Berger comenta que, enquanto homens vêem — então como espectadores — mulheres como objetos a serem observados, as mulheres eventualmente também começam a se ver como objetos também. Isso significa que vivemos em um estado de hipere Exposição, assistindo a nós mesmas sendo observadas em vez de simplesmente agir e curtir. Essa é exatamente a mesma dinâmica de muitas das propostas internalizadas nos desfiles da *Victoria's Secret*: que a sexualidade feminina é algo a ser percebido como sexy (“Quero ser sexy”, como a autora do *Fairy Princess Diaries* coloca), em vez de realmente aproveitar o prazer físico do sexo. Não vi o desfile da *Victoria's Secret* desse ano ainda, mas eu tenho certeza de que nenhum elemento dele envolverá ou mesmo reconhecerá o prazer feminino — o decote estará lá, mas não o clitóris. (Jill Filipovic, *Cosmopolitan*, 2016).

Essa visão da marca e os pontos já alertados por Filipovic, são intensificados pelo movimento #MeToo e trazem seus resultados diretamente nos resultados da marca. Segundo a *Forbes*, em 2018, após a popularização do movimento, o “*buzz score*”<sup>5</sup> da *Victoria's Secret* caiu de 31 para 23 entre as mulheres com idades entre 18 e 49 anos, que apontam que a abordagem da marca fez com que os consumidores pensassem duas vezes sobre o consumo dos produtos. Políticas e movimentos sociais parecem distantes de pontos como moda e venda de roupas, num mundo

---

<sup>5</sup> Buzz Scores é uma medida para saber se mais consumidores estão ouvindo coisas positivas sobre uma marca nas últimas duas semanas.

altamente politizado como o atual, esses polos estão intensamente conectados e necessitam ser considerados.

Mesmo com toda essa movimentação e exigência do público da Victoria's Secret por uma abordagem mais inclusiva e uma menor sexualização das mulheres, em 2018 no seu desfile anual a marca apresentou a mesma estratégia que já vinha desenvolvendo nos anos anteriores, pouca diversidade entre as modelos e todas extremamente magras. No documentário de Tyrnauer (2022) a Relações Públicas da Victoria's Secret, Casey Taylor afirma que muito antes da crise acontecer havia um grupo dentro da marca que pesquisava tendências de mercado e que foi montada uma estratégia de marketing abordando mulheres de corpos diversos e com diferentes estágios da vida, como mulheres acima dos 40 anos, mulheres grávidas, entre outros tantos grupos com diferentes tipos de corpos. A ideia dessa ação era justamente antecipar uma possível necessidade futura do mercado e conter alguns sinais de uma possível crise. Mas, quando a ideia foi apresentada para Wexner e Radez, ambos zombaram e apontaram que aquela ação não condizia com a ideia que a Victoria's Secret tinha, acusando Ernster de desconhecer do mercado e que eles deveriam seguir o Wexner já aplicava, pois o mesmo afirmou conhecer melhor até mesmo que as próprias mulheres o que elas desejam. Esse cenário revela um exemplo do que Chong (2004) alertava quando dizia que um plano de crise necessita conversar com a gestão da organização, pois mesmo sendo muito bem estruturado e fiel a solução, dificilmente irá ser executado caso a direção da marca não concorde com ele.

As ações de Wexner logo apresentaram seus resultados. No Victoria's Secret Fashion Show de 2018 a audiência do programa mais uma vez apresentou uma redução e poucos dias depois de ir ao ar. Grupos feministas organizaram uma ação de protesto em frente às lojas da marca, onde um grupo de mulheres se juntou usando lingerie e proferiu gritos de "We are all angels". O movimento ganhou muita adesão do público, principalmente nas redes sociais

Com tudo que já estava acontecendo e o fato de a marca ignorar os pedidos de mudanças, o mercado viu aí uma oportunidade de atingir um público que estava sendo ignorado pela maior marca da indústria de roupas íntimas. Assim surgiu a marca de roupas íntimas Savage X Fenty, da empresária e também cantora Rihanna. Rihanna que poucos anos antes havia também lançado sua linha de maquiagens, a Fenty Beauty, com uma proposta e estratégia de inclusão, causando na época um choque no mercado de beleza e uma cobrança ainda maior para que as outras marcas

também fossem inclusas e diversas. A Fenty Beauty contou com o grande alcance que uma das maiores celebridades do mundo possui, a própria Rihanna. Fez sua estreia no mundo da maquiagem já com uma alta atenção, que só se intensificou ainda mais depois de prometer e entregar uma coleção de produtos para mais de 40 tons de pele, gerando assim um dos negócios mais lucrativos de 2017, segundo a Revista Time. Com essa mesma estratégia aplicada a roupas íntimas, em 2018, Rihanna lança a Savage X Fenty com um desfile televisionado e distribuído pela Amazon Prime Video. Esse desfile possuía uma distribuição de palco bem alternativa, apresentação de cantores como ASAP, Big Sean e Halsey e também a maior estrela do desfile, um *cast* com inúmeras modelos com diferentes tipos de corpo, tendo também modelos grávidas e transgênero. O desfile alcançou uma audiência que vai além dos especialistas e entusiastas do setor justamente por conversar de maneira próxima e natural com público, demonstrando que sim o sucesso e a diversidade podem ser trabalhados em união, onde a empresária afirmou em seu especial no Prime Video (2018) que “Eu quero que as pessoas sintam essa energia. Quero que sintam todos os diferentes corpos, todas as mulheres, em diferentes etapas da feminicidade”.

Figure 6- Savage X Fenty Show, de Rihanna, é o novo Amazon Original



Fonte: <https://cosmonerd.com.br/filmes/noticias/savage-x-fenty-show-de-rihanna-e-o-novo-amazon-original/>

O sucesso da Savage X Fenty foi o último evento antes da grande crise que atingiu a marca em 2019, causando o cancelamento do show anual e também uma transformação no que é a marca Victoria's Secret. A chegada de uma marca que apostou em tudo que Wagner defendia dentro da Victoria's Secret como uma visão distorcida do que o mercado precisava, como afirmou Ernster (2022), e que ainda obteve um grande sucesso só demonstrou o quão importantes e necessário era a necessidade de a marca ter entendido os eventos e precederam a chegada da crise. Forni (2017) ressalta que um dos elementos dosadores de uma boa gestão de crise é o *timing* de resposta da organização em relação aos elementos de crise, algo que a marca claramente deixou passar. O que começou como uma crítica a uma campanha em 2014 virou uma crise de escalas gigantescas em 2019. Fearn-Banks (2001) traz que o período de pré-crise exerce um papel fundamental justamente por tratar do momento em que a crise ainda pode ser amenizada através da remoção de alguns riscos mapeados, gerando assim um controle maior da organização perante o evento em si, algo que Wagner claramente ignorou e quando a marca tentou segurar a crise já era tarde demais.

#### **4.4 Posicionamento da marca durante o evento de crise**

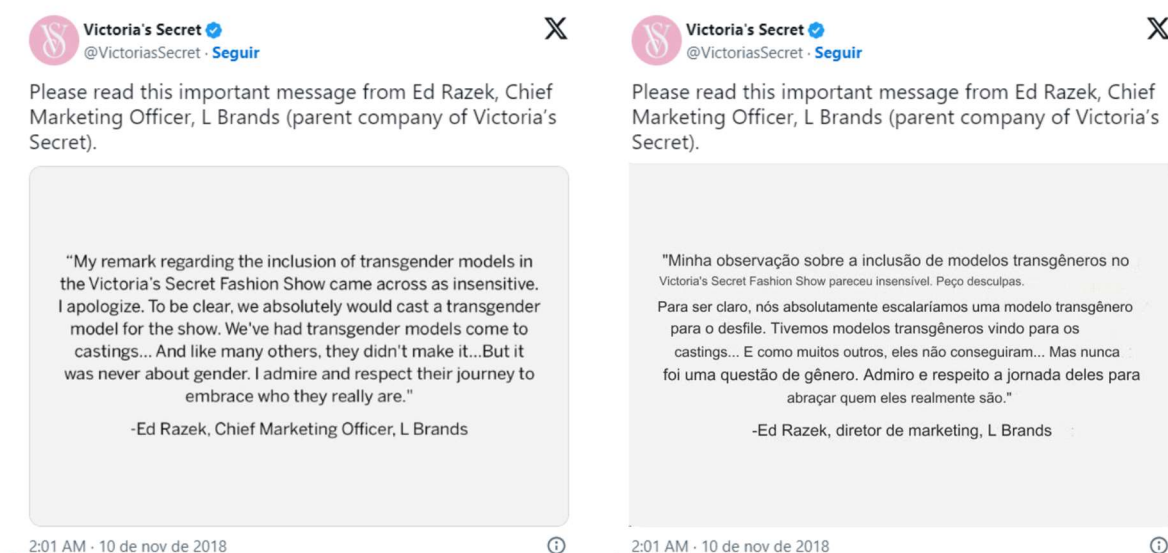
No final de 2018, a jornalista da Vogue, Nicole Phelps, solicitou uma entrevista com o diretor de marketing da Victoria's Secret, Edward Razek, para ouvir o posicionamento da marca perante as mudanças de mercado e quais seriam as ações da mesma para acompanhar as mudanças. A entrevista foi realizada no escritório da organização e Razek estava acompanhado de mais dois relações públicas que foram adicionados sem conhecimento da repórter até o seu momento de chegada ao local. Logo no início da entrevista, Phelps perguntou se a marca havia acompanhado os últimos eventos do mundo da moda em especial o desfile da marca Savage X Fenty, fato esse que Razek logo afirmou e retrucou a estratégia de Rihanna, dizendo que o público da Victoria's Secret não está interessado em modelos Plus Size e muito menos transgênero, que essa estética não combina como mundo fantasioso e perfeito que a marca criou e muito menos é interessante para o espectador. Razek segue sua declaração apontando que não acha que está sendo preconceituoso, mas é interrompido por um dos relações públicas que afirma a ele que sim, ele está sendo. Ele encerra a entrevista afirmando que a marca Victoria's Secret era o primeiro amor



do público, não o terceiro, por essa razão ele acredita que o relacionamento entre ambos era forte o suficiente e que se entendiam no final das contas.

Assim que a matéria foi lançada pela Vogue, onde as pessoas na internet em uma grande escala se revoltaram contra a marca e exigiram um posicionamento. Pela primeira vez desde que os sinais de crise surgiram a Victoria's Secret se disponibilizou a prestar esclarecimentos ao seu público, onde se desculpou pelas ações de Razek e que já estavam trabalhando internamente para que esse comportamento não se repetisse. Razek também se posicionou emitindo um pedido de desculpas: "Minha declaração sobre não incluir modelos transgênero no desfile da Victoria's Secret foi insensível. Peço desculpas", disse.

Figure 7- Post no Twitter da Victoria's Secret



Fonte: <https://twitter.com/VictoriasSecret>

A declaração rasa da marca e o posicionamento fraco ao tentar justificar o injustificável, não remetendo a nenhuma ação de resolução do problema, isso fez com que público não aceitasse bem essa resposta e ação da empresa só intensificou a crise que ela já sofria, as redes sociais foram tomadas por pedidos de boicote à grife. Várias modelos transexuais e plus size se manifestaram contra a postura do executivo e da própria Victoria 's Secret. Entre elas, estão as modelos Leyna Bloom, Carmen Carrera, Tabria Majors e Amanda Lepore. O Jornal Metrópole apontou que a declaração de Razek quase levou a empresa à falência e gerou inúmeras saídas de

modelos, como a Karlie Kloss, a qual declarou que trabalhar na marca caminhava contra aos seus ideais feministas e que por essa razão a mesma não poderia mais fazer parte.

No auge da crise, a Victoria's Secret anunciou que seu show de 2019 seria cancelado e que não possuíam uma data para o retorno da marca às passarelas. O diretor financeiro da L Brands, marca matriz da Victoria's Secret, afirmou que o motivo maior do cancelamento do desfile era a audiência, que em seu auge atingiu 12,4 milhões de telespectadores, mas que em 2018 teve a sua menor audiência, 3,27 milhões de telespectadores, isso enquanto a sua concorrente Savage x Fenty alcançava 100 milhões de telespectadores no Prime Video. A marca também declarou que essa pausa era importante para que fosse desenvolvido uma nova estratégia de como avançar com o posicionamento da marca e criar uma melhor comunicação para os seus clientes.

Apesar do posicionamento da marca estar focado em culpabilizar a audiência, muitos meios de comunicação apontaram que além da crescente da concorrência e da baixa audiência do show, a marca estaria muito preocupada com as recentes polêmicas envolvendo o seu nome, visto que além do escândalo envolvendo o diretor de Marketing Edward Razek, semanas antes do anúncio do cancelamento surgiram provas de que o diretor da Victoria's Secret, Les Wexner, possuía ligações com o bilionário americano Jeffrey Epstein, preso em 2019 após a denúncia de sua ilha particular ser local de escravização sexual de menores. A relação entre eles levou o público a questionar se Wexner era um frequentador da ilha e se sofreria alguma penalidade, caso fosse. A empresa emitiu um posicionamento onde afirma que, por muitos anos, Epstein foi amigo e funcionário de Wexner. Contudo, afirma ter rompido relações com o financista. A L Brands também informou em seu posicionamento que pediu aos advogados para investigar possíveis associações atuais entre eles, afirma o New York Time.

Alguns meses depois do cancelamento do show e com a diminuição da repercussão sobre as polêmicas da marca, a Victoria's Secret anuncia a demissão de Ed Razek, após ser apontado como um dos motivos da marca ter atingido seu ápice de crise. O ex-diretor se retira poucos dias após a Victoria's Secret anunciar a contratação da sua primeira modelo transgênero, a brasileira Valentina Sampaio. A saída do diretor de marketing da Victoria's Secret foi tardia e insuficiente para a recuperação da imagem da marca perante o seu público, que poucos meses depois



se deparou com uma reportagem investigativa realizada pelo New York Times com as denúncias de mais de 30 modelos e funcionários da marca através do movimento #MeToo.

Em 2020, o New York Times publicou o relato de 30 funcionários da Victoria's Secret denunciando assédios sexuais que sofreram do ex-diretor de marketing Edward Razek enquanto trabalhavam com a marca. Segundo as fontes, Razek, que era um dos principais responsáveis por escolher as modelos que participavam do desfile, frequentemente tentava tocar ou beijar as modelos sem o seu consentimento, tendo proferido muitas vezes pedidos às modelos que se despissem de suas roupas em sua frente. De acordo com o New York Time, o fundador e CEO da marca, Leslie Wexner, foi alertado diversas vezes sobre o comportamento inapropriado de seu subordinado, Rezek, mas não tomou nenhuma atitude, que fez com que o ex-diretor de marketing tivesse uma postura ainda mais soberba e perpetuar sobre a empresa que ele era alguém invencível. Uma das fontes também apontou que Rezek implicava com o peso de todas as mulheres que trabalhavam na marca, tendo sido presenciado em um dos eventos de pré-show ele interrompendo uma das funcionárias de comer por já ter se servido uma vez e precisar perder peso. As fontes consultadas pelo New York Times também relataram que a misoginia está enraizada na cultura da empresa, pois o próprio Wexner tem o costume de fazer piadas machistas. "Simplesmente davam risada sobre o abuso. Era aceito como normal", disse Casey Crowe Taylor (2022), ex-relações públicas da marca, ao jornal.

Em nota enviada ao New York Times, a L Brands, empresa dona da marca Victoria's Secret, não negou nenhuma das acusações publicadas pelo jornal, dizendo apenas que "lamenta qualquer circunstância em que a empresa não tenha agido de acordo com seus padrões de conduta". Já Razek negou qualquer erro e afirmou "Estas acusações são totalmente falsas, mal interpretadas ou tiradas fora de contexto", escreveu ele em e-mail ao Jornal. Esse escândalo reviveu a crise que a marca acreditava já estar passando.

#### 4.4 Desdobramentos da etapa pós-crise

Após todos os eventos de crise, a marca viu o seu relacionamento com o público completamente prejudicado. Aqueles que não estavam efetuando uma crítica direta a marca, também não se arriscavam a estarem associadas a ela por toda a situação. Apesar de o *timing* de pronunciamento e posicionamento da Victoria's Secret ser claramente demorado nos eventos anteriores, logo que todas as denúncias sobre os abusos sofridos vieram à tona no The New York Times, observou-se uma mudança no comportamento da marca que buscou logo se posicionar. Diferentemente das poucas vezes anteriores em que a marca havia se posicionado, naquele momento o tom de superioridade não se vê mais presente no discurso. Não optam mais pelos argumentos de desvio e sim por uma abordagem de empatia em relação às vítimas, com muito pouco detalhe sobre o que seria feito. Através do The New York Times, Tammy Roberts Myers, porta-voz da L Brands (Organização matriz da Victoria's Secret) disse: "Lamentamos qualquer caso em que não tenhamos atingido esse objetivo e estamos totalmente comprometidos com a melhoria contínua e total responsabilidade".

É possível ver através do comportamento da empresa ainda uma dificuldade, apesar de pontos de avanço, na sua comunicação com o seu público. Nota-se, ainda, um discurso muito aberto e com poucas conclusões do que será feito para solucionar esse problema. Forni (2017) traz que um dos meios de gestão da crise no seu pós-evento é um discurso preciso e franco sobre os eventos e que optar por algo vago e mais aberto pode levar o público a uma interpretação evasiva, intensificando ainda mais o momento de crise.

Em maio de 2020, o CEO da Victoria's Secret, Les Wexner anunciou a sua aposentadoria e afastamento da marca. Sharleen Ernster, executiva da Victoria's Secret, relata no documentário de Matt Tyrnauer (2022) que, pela posição e histórico de Wexner, certamente a sua saída não foi uma decisão fácil, mas necessária como uma estratégia de contenção e recuperação de crise. Presente no documentário, Michael Gross também aponta que a única estratégia possível para tentar recuperar a confiança do público, seria desvincular o máximo possível de Les Wexner e todo o seu polêmico histórico. Essa estratégia é adotada de forma agressiva pela organização, que não tem mais os seus posicionamentos assinados pela Victoria's

Secret, mas pela L Brands, como corporação mãe da organização. Mesmo antes do anúncio da saída de Wexner da Victoria's Secret já era possível observar nos meios de comunicação da marca um posicionamento vindo direto da L Brands. Forni (2017) também destaca que um ponto importante no período de crise e pós-crise é direcionar os comunicados da empresa ao porta-voz certo. Claramente a marca percebeu que ter Wexner, apesar de ter sido o CEO dela desde seu surgimento, seria um fator mais agravante da crise, visto que ele estava diretamente ligado a todo o movimento de quebra de relacionamento da Victoria's Secret com o seu público.

A estratégia de desassociação da marca com os principais nomes veiculados a crise é um bom meio de contenção da crise, visto que segue trabalhando como uma ação de mudança e transparece que a organização está efetuando algo para mudar os pontos de conflito e não somente trazendo em seu discurso. Mas, apesar da intenção de optar por priorizar ações, a Victoria's Secret talvez tenha cometido em sua gestão o mesmo erro que teve o seu pré-crise, o de não se comunicar com o seu público de forma certa. Os pronunciamentos que a marca teve em seu histórico são poucos. Em um momento de forte crise, como foi quando a entrevista de Razek foi divulgada pela Vogue, ela se absteve de criar um canal claro e direto com o público esclarecendo a situação. Muitas vezes tratava a situação como dois objetos distintos, como se Razek não tivesse falado como um membro da Victoria's Secret na época e que muitas vezes transferindo a culpa das situações para o seu entorno. Esse comportamento não só agrava a crise por demonstrar uma tendência da marca a fugir de suas responsabilidades, como também reflete ao público um sentimento de desorganização interna.

Nos anos seguintes à crise, a empresa Victoria's Secret anunciou grandes mudanças, como um reposicionamento da marca que visa ser mais inclusiva. Para isso, a organização contratou sete mulheres que possuem uma trajetória única e são conhecidas por suas lutas feministas, como a jogadora de futebol Megan Rapinoe e a modelo transgênero Valentina Sampaio. A marca também realizou um pronunciamento através do seu novo CEO Martin Waters, onde ele declara que a marca está passando por uma transformação que começa com a aceitação de que eles não souberam administrar os sinais de crise e por essa razão perderam a confiança do público feminino da marca. Waters também afirma que a visão anterior sobre o corpo feminino e as mulheres já não existe na marca e que ela está

trabalhando em uma das maiores reestruturações da história, para voltar a se relacionar com o seu público de forma verdadeira e parceira.

No final de 2023, a marca lançou o seu documentário *The Tour*, um show que explora o desenvolvimento da nova coleção em torno de quatro cidades: Tóquio, Londres, Bogotá e Lagos. A apresentação traz uma visão feminina, criada por mulheres desde a coleção até a produção do filme, que tem narração de Gigi Hadid e Naomi Campbell. A marca também anunciou um fundo de impacto, que dará suporte e recursos a organizações que lutam pela equidade de gênero nos quatro países, além de buscar criar oportunidades e plataformas para mulheres e artistas emergentes dessas regiões. A Vogue apontou para o documentário como um show bem mais tímido em termos de audiência, quando comparados aos eventos anteriores da marca ou até mesmo ao seu mais forte concorrente, o Savage X Fenty Show. A Vogue também indica que o retorno da marca dividiu opiniões: tem quem ache que não foi tão emocionante e mágico como o antigo VS Fashion Show ou que pareceu forçado.

Após o todos os eventos e uma forte exposição à mídia, é possível observar uma estratégia mais tímida de retorno após a marca optar por sair do agendamento da mídia como meio de contenção da crise. Muitas marcas apostam no tempo como um fator de cura para alguns relacionamentos com o seu público, deixando que eles passem por todo o processo de desgosto e, posteriormente, se demonstrem mais abertos a uma segunda chance. Mas, para o caso da Victoria's Secret talvez essa estratégia de retorno ainda esteja muito recente para ser executada. A marca tomou no seus pós-cries várias atitudes que demonstraram uma busca por renovação, tanto as demissões dos envolvidos quanto a contratação de grupos de mulheres envolvidas com o movimento feminista para integrarem a sua equipe estratégia de marketing. Ações como essas, tomadas após o histórico que a empresa possui de se aproveitar de uma luta sem de fato apoiá-la, podem ser recebidas como ações forçadas e tomadas apenas como meio de contenção de crise, não porque a marca realmente acredite nisso.

Quando avaliadas as estratégias de volta ao mercado, pode ser persistente o questionamento sobre o que seria necessário, porque se a organização não se posiciona é um problema, mas se ela se posiciona de forma inadequada também pode gerar outros problemas. O caso da Victoria's Secret foi um ponto de ruptura muito grande com o seu público, que não estava apenas ligado a Wegner e Razek mas

como a marca criou por muitos anos essa imagem de estar associada a padrões irreais de corpos femininos. Portanto, quando se constrói a história dentro desses parâmetros é muito difícil retornar a um mercado que não os vê positivamente. Para o modelo de crise em que a marca enfrentou um retorno aceito pelo público leva tempo, é necessário reconstruir a confiança que se foi quebrada e, para isso, é importante estabelecer uma troca mais próxima e humana com o público, como Forni (2017) ressalta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi possível construir uma visão do evento de crise relacionado ao mercado da moda, abrangendo desde a teoria e histórico do movimento feminista até o processo de gestão de questões sensíveis que envolvem uma grande marca. O estudo compilou estudos sobre o feminismo que falam sobre a sua história através suas ondas de pico, trazendo consigo os pontos que o movimento lutava e suas conquistas em cada época, associando aos fatores discutidos dentro do movimento, como o patriarcado e como a sociedade se relaciona com a mulher no âmbito de visão e atribuição de valores. Ademais foram abordadas questões relacionadas ao processo de gestão de crise. Todo esse embasamento teórico foi utilizado para analisar a trajetória da Victoria's Secret desde o seu surgimento até os eventos de crise em 2019 e pós-crise.

A construção da base teórica possibilitou a condução da pesquisa, a qual buscou responder ao problema “como o movimento feminista se relaciona com o caso de crise enfrentado pela Victoria's Secret em 2019?”. A pesquisadora compreende que o questionamento encontrou resposta através do estudo de caso, visto que este possibilitou analisar a trajetória que levou a crise e o seu desfecho. Concluiu-se que o movimento foi o balizador da crise desde o seu processo inicial, demonstrando que a marca apesar de o usar em seus discursos apresentava um profundo desconhecimento de sua base e luta. Além disso, constitui-se de uma organização produtora de produtos majoritariamente direcionados para o público feminino, a qual precisava estar mais ciente de que a sociedade, principalmente após a quarta onda do feminismo, se posiciona de forma mais crítica sobre como as marcas se relacionam com as pautas e movimentos sociais. A gestão de crise realizada pela marca também demonstrou a importância de um bom preparo e uma compreensão sólida sobre os fatores que podem gerar uma crise e como lidar com eles. O descumprimento dos processos apontados como essenciais na contenção de uma crise fez com que a Victoria's Secret gerasse desconfiança do público, o que perdura até os dias atuais.

Acredita-se que o objetivo geral de analisar o posicionamento da marca Victoria's Secret durante a gestão da crise de cancelamento do show de 2019 foi atendido no percurso do estudo de caso. O referencial teórico desenvolvido e os materiais sobre a crise analisados, entre os quais audiovisuais, permitiram compreender o processo de gestão de crise. Conclui-se que a estratégia de ignorar

os sinais e de um posicionamento quase inexistente da marca no processo de pré-crise, foram balizadores que inflamaram ainda mais a situação e resultaram no seu estopim em 2019. Além disso, em seu auge, a crise contou com apenas um posicionamento após o escândalo da entrevista realizada pela Vogue com o então diretor de marketing da Victoria's Secret na época, Edward Razek.

Relacionado aos objetivos específicos do estudo, a) Compreender os eventos que levaram ao cancelamento do show e sua relação com questões ligadas ao movimento feminista e aos direitos das mulheres e b) entender como o processo de gestão de crise se deu no evento de 2019 e quais foram alguns de seus resultados, foi possível atender todos durante o processo de pesquisa. Quanto ao primeiro objetivo específico, foi observado que os eventos que levaram a crise da marca estão diretamente ligados ao movimento feminista, principalmente a terceira e quarta onda, que lutam pela ruptura do poder masculino perante o corpo feminino, trazendo a importância da mulher se aceitar como um ser humano e todas as implicações que isso possui, como o fato de não ser perfeita, já que o próprio conceito de perfeição espelha uma visão patriarcal da mulher. O movimento também lutou pela denúncia da violência sofrida pelas mulheres em diversos ambientes e situações, trazendo que um ato de violência está presente tanto num discurso publicitário que incentiva a mulher a buscar algo intangível, quanto em atos de violação do corpo feminino. Esses fatores, quando tomados de consciência pelas mulheres através das lutas feministas, associados a forma como a marca tratava o corpo feminino e também as mulheres que trabalhavam dentro da marca, foram os maiores pesos para a crise que atingiu a Victoria's Secret em 2019.

Em relação ao segundo objetivo específico, foi observado que o processo de gestão de crise adotado pela marca durante o seu período de estopim da crise, foi mal planejado. Observa-se que a marca optou por se posicionar após a crise já estar instalada, tendo uma abordagem rasa e com poucos detalhes sobre a situação. A ignorância dos sinais de uma possível crise que vinham desde 2014 e um despreparo da marca para lidar com o evento, geraram a sua maior crise em 2019, a qual resultou na demissão do diretor de marketing Edward Razek, do CEO Les Wexner e o cancelamento do seu show anual, além de um prejuízo de 25 bilhões em sua receita anual. Os riscos de uma crise já são motivos suficientes para uma organização se preparar para ela, mas os resultados de ignorá-los é ainda mais devastador para a

marca, como pode ser observado nesse caso em que a Victoria's Secret busca até hoje recuperar o seu público e voltar ao potencial anterior.

Conclui-se que as mudanças vivenciadas nas últimas décadas têm gerado uma crescente necessidade para que as empresas tenham um maior conhecimento dos movimentos sociais. Atualmente, muitos tópicos de atuação social exigem um conhecimento básico de certos fatores e o fácil acesso à informação através da internet faz com que certas discussões sejam aplicadas com uma maior frequência. A sociedade mudou e para aqueles que insistem em se manter nos padrões passados, o preço pode ser muito alto, principalmente para grandes corporações. Por lidar com diferentes públicos e pela crescente discussão dos seus direitos, é de extrema importância para aquelas organizações que querem manter um relacionamento saudável com os seus públicos, o conhecimento das suas lutas e do seu avanço.

Quanto às limitações da pesquisa, mesmo a coleta de materiais tendo sido muito rica em seus conteúdos, a pesquisadora compreende que a quantidade dos materiais em língua inglesa, principalmente as matérias raízes como os presentes no The New York Times e Vogue, prolongaram a análise. Outro ponto que a pesquisadora também compreende como um fator que dificultou a análise foi a dificuldade em encontrar os posicionamentos da marca perante os eventos.

Acredita-se que este estudo traz contribuições importantes para a área de relações públicas ao identificar pontos que reafirmam a importância do processo de gestão de crise dentro das organizações, principalmente alinhando-os aos movimentos sociais. Com este estudo, observou-se que há uma necessidade de que ao estabelecer um relacionamento entre a organização e o seu público é importante que ela compreenda de forma aplicada os fatores sociais que cercam esse público.



## REFERÊNCIAS

- ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jacqueline. O que é feminismo. 1985.
- ARAUJO, Denise Castilhos de; LEORATTO, Daniele. Alterações da silhueta feminina: a influência da moda. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 35, p. 717-739, 2013.
- BASTIEN, Carlos. A noção de crise no senso comum e nas ciências sociais. 1989.
- BBC. Victoria's Secret: 3 razões que levaram a grife a cancelar seu famoso desfile anual. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2019/11/25/victorias-secret-3-razoes-que-levaram-a-grife-a-cancelar-seu-famoso-desfile-anual.ghtml>>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- BEAUVOIR, Simone de. O segundo sexo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949. v. 1 (Fatos e mitos).
- BHASIN, Kim. Em crise, Victoria's Secret precisa convencer que moda esportiva é sensual. 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2016/08/16/de-olho-em-rivais-victorias-secret-tenta-estilo-esportivo.htm>>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina.
- BUTLER, Judith. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CRAWFORD, Elizabeth. The women's suffrage movement: A reference guide 1866-1928. Routledge, 2003.
- CHONG, John K. S. Six steps to better crisis management. The Journal of Business Strategy. Boston, v. 25, n. 2. p. 43-46, 2004.
- CRENSHAW, Kimberlé. (2002). Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação social relativos ao gênero. Revista dos Estudos Feministas. 10(1), 171-188.
- DA SILVA, Manoel Messias Alves. O conceito de crise e suas denominações: tipos e causas das variações na terminologia da crise econômica mundial. Filologia e Linguística Portuguesa, v. 18, n. 1, p. 85-98, 2016.
- DANZIGER, Pamela N. Supermodel Slams Victoria's Secret For Body Shaming And Calls For A Boycott. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/11/07/supermodel-slams-victorias-secret-for-body-shaming-and-calls-for-a-boycott/?sh=47a88f641f50>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

DE OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 160-173, 2007.

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

ELVEN, Marjorie van. #MeToo: Executivo da Victoria's Secret é acusado de assédio sexual. 2020. Disponível em: <<https://fashionunited.com.br/news/people/metoo-executivo-da-victoria-s-secret-e-acusado-de-assedio-sexual-1580734286/20200203114699>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

ESTEVÃO, Ilca Maria. Após contratação de modelo trans, executivo deixa a Victoria's Secret. 2019. Disponível em: <<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/apos-contratacao-de-modelo-trans-executivo-deixa-a-victorias-secret>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FARO DE VIGO. La controvertida camiseta 'No es No' de Stradivarius que se une al feminismo, 2018. Disponível em: <<https://www.farodevigo.es/vida-y-estilo/moda-belleza/2018/07/02/controvertida-camiseta-stradivarius-une-feminismo-15955980.html>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FEARN-BANKS, Kathllen. Crisis Communication: a review of some best practices. In: Handbook of Public Relations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 479-480.

FEDERICI, Silvia. **Mulheres e caça às bruxas**. Boitempo Editorial, 2019.

FILIPOVIC, Jill. There's Nothing Feminist About the Victoria's Secret Fashion Show. 2016. Disponível em: <<https://www.cosmopolitan.com/style-beauty/a8387719/victorias-secret-fashion-show-empowering-feminism/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FONTES, Martins - Conferências escritas por Christian Dior para a Sorbonne. São Paulo: Martins Editora Livraria Ltda, 2011. ISBN: 9788580630145.

FORNI, João José. Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2017.

FOSTER, Gustavo. Enchentes derrubam pontes, tiram famílias de casa e bloqueiam rodovias no Rio Grande do Sul. 2023. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/11/18/enchentes-no-rs-chuva-vale-do-taquari-serra-regiao-metropolitana.ghtml>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

FUSARI, Gabriel Green. Empoderamento feminino na moda. 2019. Disponível em: <<https://fvsari.medium.com/empoderamento-feminino-na-moda-c7e1313a018a>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

GARCIA, Carla Cristina. **Breve história do feminismo**. Claridade, 2018.

HABERMAS, Jürgen. **Legitimation crisis**. Beacon Press, 1975.

KODJA, Claudia. As 7 maiores fraudes contábeis do mercado. 2023. Disponível em: <<https://investnews.com.br/colunistas/claudia-kodja/7-maiores-fraudes-contabeis-do-mercado/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

KOSELLECK, Reinhart. Crítica e crise: uma contribuição à patogênese do mundo burguês. Rio de Janeiro: UERJ; Contraponto, 1999.

KUNSCH, M. M. K. Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, [S. l.], v. 3, n. 5, p. 30-61, 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139990. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139990>>. Acesso em: 13 dez. 2023.

KURUTZ, Steven. Rihanna Talks Lingerie, Body Positivity and Her 'Battle' With Social Media. 2018. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2018/09/13/fashion/rihanna-fenty-savage-new-york-fashion-week.html>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

LIBRARY BRITISH. Emily Wilding Davison: Perpetuating The Memory. 2013. Disponível em: <<https://blogs.bl.uk/untoldlives/2013/06/emily-wilding-davison-perpetuating-the-memory.html>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

LILIAN PACCE. Mulheres protestam seminuas em frente à loja da Victoria's Secret. 2018. Disponível em: <<https://www.lilianpacce.com.br/moda/mulheres-protestam-seminuas-em-frente-a-loja-da-victorias-secret/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MAFFESOLI, Michel. No fundo das aparências. Tradução de Bertha Halpern Gurovitz. Petrópolis: Vozes, 1996.

MARIE CLAIRE. Executivos da Victoria's Secret são acusados de assédio a funcionários e modelos. 2020. Disponível em: <<https://revistamarieclaire.globo.com/Mulheres-do-Mundo/noticia/2020/02/executivos-da-victorias-secret-sao-acusados-de-assedio-funcionarios-e-modelos.html>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MARTÍNEZ, Gabriela. Quando a moda mercantilha o feminismo. 2018. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/07/02/estilo/1530541734\\_440847.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/07/02/estilo/1530541734_440847.html)>. Acesso em: 18 jan. 2024.

MAIA, Felipe. Crise, crítica e reflexividade: problemas conceituais e teóricos na produção de diagnósticos de época. *Sociologias*, v. 23, p. 212-243, 2021.

MENDES, K. (2015). *SlutWalk: Feminism, Activism and Media*. Nova Iorque. Palgrave MacMillan.

MITROFF, Ian I. Crisis leadership. *Executive Excellence*. [S. l.], v. 18, n. 8, p. 19, aug. 2001.

OLIVEIRA, Mateus Furnaletto. O papel essencial das relações públicas no gerenciamento de crises. *Revista Organicom*, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, pp. 161-173.

PACZKOWSKA, Anna. What is the Buzz Score?. 2021. Disponível em: <<https://yougovplatform.zendesk.com/hc/en-gb/articles/360020894878-What-is-the-Buzz-Score->>. Acesso em: 18 jan. 2024.

PATEMAN, Carole. O Contrato Sexual. Tradução de Marta Avancini. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

PEREIRA, Flávia. Após escândalo e cancelamento, Balenciaga está de volta e de cara nova. 2023. Disponível em: <<https://fashionlismo.com.br/apos-escandalo-e-cancelamento-balenciaga-esta-de-volta-e-de-cara-nova/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

PERROT, Michelle. História dos quartos. **São Paulo: Paz e Terra**, p. 131, 2011.

PINTO, Celi Regina J. Uma história do feminismo no Brasil. 2003.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. Revista Sociologia Política 18 (36), Curitiba, jun. 2010, pp.15-23.

PHELPS, Nicole. “We’re Nobody’s Third Love, We’re Their First Love”—The Architects of the Victoria’s Secret Fashion Show Are Still Banking on Bombshells. 2018. Disponível em: <<https://www.vogue.com/article/victorias-secret-ed-razek-monica-mitro-interview>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

PONTES, Mauricio. Manual de gerenciamento de crises e resposta em emergências. Comando da Aeronáutica. Brasília: Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos, 2004. p.1-11.

ROCHA, Fernanda de Brito. A quarta onda do movimento feminista: o fenômeno do ativismo digital. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS. 2017.

SAPRIEL, Caroline. Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium. Journal of Communication Management. London, v. 7, n. 4, p. 348, 2003.

SAPUTO, Sandy. Como a Fenty Beauty, marca da Rihanna, revolucionou a indústria da beleza. 2019. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/diversidade-e-inclusao/como-fenty-beauty-marca-da-rihanna-revolucionou-industria-da-beleza/>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

SILVA, Felipe Ferreira Bem et. al. Manual de Gestão de Crise. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2016.

SCOTT, Joan W. Igualdade versus diferença: os usos da teoria pós-estruturalista. Debate Feminista, São Paulo: Cia. Melhoramentos, Edição Especial (Cidadania e Feminismo), p. 203-222, 1999.

SEGALLA, Amauri. A crise da Abercrombie, grife que só queria clientes “bonitos e magros”. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/a-crise-da-abercrombie-grife-que-so-queria-clientes-bonitos-e-magros>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

SHINYASHIKI, R.T.; FISCHER, R.M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. Revista Organicom, Ano 4, Número 6, 1º semestre de 2007, pp. 149-159.

SHRIVASTAVA, P. Bhopal: anatomy of crisis. 2 ed. London: Paul Chapman Publishing LTD, 1992.

SOTOCÓRNO, Vívian. É oficial! Victoria's Secret anuncia o cancelamento do seu desfile em 2019. 2019. Disponível em: <<https://vogue.globo.com/moda/noticia/2019/11/e-oficial-victorias-secret-anuncia-o-cancelamento-do-seu-desfile-em-2019.ghtml>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

THAU, Barbara. Is The #MeToo Era Hurting Victoria's Secret? Two Branding Experts Hold Differing Opinions. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2018/04/26/is-the-metoo-era-hurting-victorias-secret-two-branding-experts-strongly-disagree/?sh=5ec387159c6d>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

TEIXEIRA, Patrícia. Caiu na rede. E agora? gestão de crises nas redes sociais. 2ª ed. São Paulo: Évora, 2019.

TORRE, Luigi. Entendendo a polêmica em torno da Balenciaga. 2022. Disponível em: <<https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

ULLMAN, Dora. O peso da felicidade. (ser magro é bom, mas não é tudo). Porto Alegre: RBS Publicações, 2004.

VEJA. Você sabe o que é o movimento #MeToo?. 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/videos/veja-explica/voce-sabe-o-que-e-o-movimento-metoo-veja-explica>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

VICTORIA'S Secret Angels and Demons. Direção: Matt Tyrnauer. Produção: Prime Video. Estados Unidos: Prime Video, 2022. Disponível em: <<https://www.primevideo.com/-/pt/detail/Victorias-Secret-Angels-and-Demons/0FKGH6T0LCI2X2IJM7UPVO97FB>>. Acesso em: 18 jan. 2024.

WORSLEY, Harriet. Tradução de Alexandra Ferreira. 100 ideias que mudaram a moda I. Inglaterra. 2011.

ZUIN, Lidia. Por uma nova representação feminina: Victoria's Secret tem queda de vendas após o movimento #MeToo. 2018. Disponível em: <<https://medium.com/up-future-sight/por-uma-nova-representacao-feminina-victorias-secret-tem-queda-de-vendas-apos-o-movimento-metoo-82e1bdb6e9c5>>. Acesso em: 18 jan. 2024.