

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR CESREI  
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL COM  
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

**MILENE ANDRADE MOURA COSTA**

**VICTORIA'S SECRET EM TRANSFORMAÇÃO: REPOSICIONAMENTO DE  
MARCA E A PERCEPÇÃO DO PÚBLICO NA ERA DA INCLUSÃO**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Comunicação Habilitação em Publicidade e Propaganda da Cesrei Faculdade, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela referida instituição.

Orientador: Me Ailson Ramalho Oliveira Costa

1ª Examinadora: Esp. Bruna Lima Barros

2º Examinadora: Me. Maria Zita Almeida Batista dos Santos

# VICTORIA'S SECRET EM TRANSFORMAÇÃO: REPOSICIONAMENTO DE MARCA E A PERCEPÇÃO DO PÚBLICO NA ERA DA INCLUSÃO

MOURA, Milene Andrade<sup>1</sup>  
COSTA, Ailson Ramalho Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO:

As discussões sobre diversidade e inclusão têm tomado grandes proporções na contemporaneidade em decorrência do advento da era digital. Com isto, movimentos sociais que buscam desconstruir a noção de corpo ideal e discursos de gênero estão ganhando força. Em razão disto, a indústria de moda e publicidade vêm passando por transformações significativas, onde as marcas precisam se adequar às novas tendências de mercado. O presente trabalho analisa como a marca de roupas íntimas de maior proeminência no mercado global, a *Victoria's Secret*, consolidada internacionalmente desde a década de 1990 - quando os seus desfiles anuais de lingerie, intitulados *Victoria's Secret Fashion Show*, e campanhas publicitárias com modelos femininas estereotipadas, entre estas as chamadas "Angels", a projetaram mundialmente - precisou se adequar às evoluções socioculturais e mudanças de mercado na atualidade, e realizar um reposicionamento de imagem com representação feminina mais diversa e equitativa. O estudo tem como linha de pesquisa a comunicação publicitária, com foco na linguagem corporal, especificamente a representação de corpos femininos com padrões recorrentes dentro do cenário de transformações com o avanço das novas mídias, e as fronteiras socioculturais da Publicidade e Propaganda. Para tanto, realizamos pesquisas bibliográficas, buscando dados secundários para embasamento e construção do referencial teórico no tocante aos temas abordados. Para análise da construção das estratégias de conexão da marca com seus consumidores e fãs, nossa pesquisa se configura, também, como descritiva e um estudo de caso, já que se trata da investigação de um fenômeno contemporâneo. Além disto, a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa foi essencial para análise dos comentários do público nas redes sociais. Como objeto de estudo, uma investigação das estratégias de marketing comunicacional da marca *Victoria's Secret*, com ênfase em seu reposicionamento de imagem mais inclusiva e diversa, e no comportamento dos consumidores virtuais, que divergem quanto às cobranças por representatividade feminina diversa e padrões de beleza restritos e irrealistas para a maioria das mulheres, onde a marca busca equilibrar seu *rebrand* sem abandonar o referencial histórico do seu passado e sem perder sua essência. O método utilizado foi o qualitativo e de análise de discurso, através da análise dos comentários nas redes sociais da

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Publicidade e Propaganda da Cesrei Faculdade. E-mail: [milenem2024@gmail.com](mailto:milenem2024@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da Cesrei Faculdade. E-mail: [ailsonramalho@gmail.com](mailto:ailsonramalho@gmail.com)

referida marca. Abarcando assim, uma análise crítica e reflexiva sobre questões antropológicas, sociológicas, psicológicas e culturais, onde a moda e a publicidade têm papel fundamental na construção de uma visão social mais responsável e igualitária.

**Palavras-chave:** Padrões de beleza feminina; Moda e Publicidade; Diversidade e Inclusão; Comportamento dos Consumidores; Era digital.

## **ABSTRACT:**

Discussions about diversity and inclusion have taken on greater proportions in contemporary times due to the advent of the digital age. As a result, social movements that seek to deconstruct the notion of the ideal body and gender discourses are gaining strength. As a result, the fashion and advertising industries have been undergoing significant transformations, where brands need to adapt to new market trends. This paper analyzes how the most prominent underwear brand in the global market, Victoria's Secret, consolidated internationally since the 1990s - when its annual lingerie fashion shows, entitled Victoria's Secret Fashion Show, and advertising campaigns with stereotypical female models, including the so-called "Angels", projected it worldwide - needed to adapt to sociocultural developments and market changes in the present day, and reposition its image with more diverse and equitable female representation. The study focuses on advertising communication, with a focus on body language, specifically the representation of female bodies with recurring patterns within the scenario of transformations with the advancement of new media, and the sociocultural boundaries of Advertising and Propaganda. To this end, we conducted bibliographical research, seeking secondary data to support and construct the theoretical framework regarding the topics addressed. To analyze the construction of the brand's connection strategies with its consumers and fans, our research is also configured as descriptive and a case study, since it is the investigation of a contemporary phenomenon. In addition, exploratory research with a qualitative approach was essential to analyze the public's comments on social networks. The object of study was an investigation of the communication marketing strategies of the Victoria's Secret brand, with an emphasis on its repositioning of a more inclusive and diverse image, and on the behavior of virtual consumers, who differ in terms of demands for diverse female representation and restricted and unrealistic beauty standards for most women, where the brand seeks to balance its rebrand without abandoning the historical reference of its past and without losing its essence. The method used was qualitative and discourse analysis, through the analysis of comments on the brand's social networks. Thus, encompassing a critical and reflective analysis of anthropological, sociological, psychological and cultural issues, where fashion and advertising play a fundamental role in the construction of a more responsible and egalitarian social vision.

**Keywords:** Female beauty standards; Fashion and Advertising; Diversity and Inclusion; Consumer Behavior; Digital Age

## INTRODUÇÃO:

Este trabalho analisa como a marca Victoria's Secret, considerada líder do nicho de lingerie de luxo mundialmente, após um período de crise de mercado, por não acompanhar as pautas vigentes e mudanças de comportamento do consumidor, no que se refere à inclusão e diversidade, cedeu à pressão do público consumidor digital, para incluir mulheres com representatividade diversificada em sua seleção de modelos, e como, após o reposicionamento, a marca lida com os comentários dos consumidores, favoráveis e contrários a tais mudanças, em suas redes sociais.

Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica, buscando dados secundários para embasamento e construção do referencial teórico em relação aos temas abordados. Apresentamos conceitos e teorias de autores consagrados, a exemplo de Kotler, Keller, Dantas, Gobé e Solomon. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória nas redes sociais e site da marca, utilizando uma abordagem qualitativa para análise dos dados.

A publicidade de moda, por muito tempo colaborou com a formação de um estereótipo de beleza, e com a exclusão de grupos minoritários, por suprimi-los, e o sucesso da marca VS está associado à utilização de mulheres consideradas padrões ideais e irreais de beleza. As mudanças que ocorreram foram devido à chegada das novas mídias, que deram mais autonomia aos consumidores, antes passivos e agora com poder de se expressar, dar seu *feedback*, cobrar atitude da marca e ser respondido.

Dentro deste cenário, analisamos como se deu a evolução deste processo com a marca, e como o comportamento do consumidor contemporâneo tem interferido em suas estratégias de marketing e reposicionamento. A análise crítica das representações de corpos, gênero, etárias e raciais na mídia, é primordial para se combater os estigmas e promover uma sociedade mais inclusiva, justa, ética e responsável. Portanto, pretendemos que este trabalho colabore com as discursões em torno destas pautas.

Levando em consideração a alta influência midiática mundial da Victoria's Secret, torna-se relevante o estudo da publicidade que ela pratica, especialmente

no que se refere aos valores e missão da marca, percebidos e expressos em sua comunicação.

## **1 A IMPORTÂNCIA DO *BRANDING* E *REBRANDING***

Nos últimos anos, a forma como as empresas se comunicam com seus clientes mudou bastante. Com o aumento do uso da internet e da concorrência nas vendas online, os consumidores também mudaram seu comportamento (KOTLER, 2000). Hoje em dia, os consumidores estão mais exigentes e atentos às mensagens que as marcas passam nas mídias digitais (DANTAS; MONTE, 2017). Por isso, é importante que as empresas alinhem suas ações com o posicionamento, os valores e o propósito da marca.

O conceito de posicionamento de marca é visto de formas diferentes por vários autores. Para Kapferer (1992, p. 96), posicionamento é dar destaque às características que fazem uma marca se diferenciar das outras e atrair os consumidores. Ele também diz que o posicionamento relaciona a marca com as expectativas e desejos dos clientes. Já Keller (2003) acredita que o posicionamento serve para fixar a marca na mente dos consumidores, mostrando mais as suas vantagens do que as desvantagens. O autor afirma ainda que quanto mais a marca está presente na mente do consumidor, maior a chance de ser lembrada em várias situações de uso.

Nesse contexto, o *branding* é fundamental para ajudar a empresa a se relacionar melhor com o mercado. O *branding* é uma área do marketing que trata da gestão das marcas. Segundo Kotler (2006), o *branding* é um método de diferenciação que dá poder a produtos e serviços, criando um posicionamento único da marca no mercado.

Oliveira (2002) complementa essa ideia, dizendo que o *branding* também ajuda a construir a fidelidade dos consumidores com as marcas. Ele divide esse processo em três etapas: o estágio assertivo que é quando a marca tenta estabelecer uma relação inicial de confiança com o consumidor; o assimilativo quando ela começa a dialogar com o consumidor, fazendo-o sentir-se importante para o crescimento da marca e o terceiro estágio que é o absorptivo onde a marca

busca se aproximar ainda mais do consumidor, tornando-se parte do seu dia a dia.

Com isso, pode-se entender o *branding* como um conjunto de ações que cria imagens e associações na mente do consumidor, ajudando-o a se conectar com uma marca ou produto. Além disso, o posicionamento de marca se torna uma peça chave para que a empresa se diferencie dos seus concorrentes.

Já o reposicionamento de uma marca, ou *rebranding*, acontece quando uma empresa muda seu posicionamento para passar uma nova imagem ao público. O *rebranding* geralmente está ligado à renovação, atualização e reinvenção da marca (MERRILEES & MILLER, 2008). Isso faz com que o público passe a enxergar a empresa de uma maneira diferente, mas sem mudar a essência da marca.

Segundo Gobé (2002), assim como as gerações mudam, as marcas também precisam evoluir para continuarem conectadas com seus consumidores. Para continuar sendo relevante, uma marca precisa estar presente no dia a dia das pessoas.

Com base nisso, este trabalho analisa como a *Victoria's Secret*, uma das maiores marcas de *lingerie* de luxo, precisou se reposicionar no mercado após enfrentar uma crise causada pela falta de adaptação às mudanças no comportamento dos consumidores, especialmente em relação à inclusão.

## **2 PADRÕES DE BELEZA FEMININA NA PUBLICIDADE DE MODA (ENTRE FINAL DO SÉCULO XIX E INÍCIO DO SÉCULO XX)**

A importância da moda na sociedade ocidental é descrita pelo sociólogo Lipovetsky (1989) como umas das principais expressões culturais e sociais no mundo, e que reflete transformações profundas nas sociedades modernas. Relevância também abordada por Svendsen (2010), em “Moda: uma filosofia”, que usa como princípio em sua investigação o discurso da moda, dando mais atenção à suas implicações na questão da influência desta para a formação da identidade. Em “Filosofia da Moda”, Simmel (2008) assim traduz: “a moda nada mais é do que uma forma particular entre muitas formas de vida, graças à qual a

tendência para a igualização social se une à tendência para a diferença e a diversidade individuais num agir unitário”.

Vários foram os pensadores que discorreram sobre a prática habitual das pessoas buscarem pertencimento por meio do consumo. A comunicação de moda desde seus primórdios encontrou uma conexão com os veículos de comunicação, e esta simbiose possibilitou a ampliação do alcance de sua mensagem. A prática de comunicar a vestimenta através de modelos - manequins “vivas” iniciou no final do século XIX<sup>3</sup>, quando o inglês Charles Worth inaugurou sua *maison* em Paris, em 1958, e implantou este formato. Ainda que não se caracterizasse como um desfile, constatou-se uma atenção à forma de comunicar das modelos em relação ao andar, a postura e aparência destas. Com o advento dos desfiles e das agências de modelos, instituiu-se o padrão que aliava beleza, magreza, altura acima da média, e um bom *catwalk*<sup>4</sup> como regra para se exercer a profissão.

Entende-se “padrão” como “aquilo que serve para ser imitado como modelo; protótipo”.<sup>5</sup> O que seria, portanto, um padrão de beleza? E porque um modelo de beleza deveria ser imitado? O dicionário Houaiss da Língua Portuguesa<sup>6</sup> define o belo como “algo que tem forma ou aparência agradável, perfeita, harmoniosa. Que desperta sentimentos de admiração, de grandeza, de nobreza, de prazer, de perfeição”. No livro “História da Beleza”, Eco (2010) aborda a “Ideia de Beleza na cultura ocidental”, apresentando a seguinte definição: “Belo - adjetivo que usamos para indicar algo que nos agrada”.

O conceito de belo é algo que confunde os filósofos há bastante tempo. Não possui uma definição concludente, implica um julgamento subjetivo. Apesar de entender beleza como algo relativo, ficam evidentes algumas características consideradas como a personificação do “belo”, pelo senso comum já ter propagado este ideal, endossado em concursos de beleza, e pelo consenso em que pessoas com tal perfil possuem representação e protagonismo nas artes visuais, na moda, na publicidade e na mídia. Tratando-se do sexo feminino, este perfil é formado por mulheres magras, esguias, brancas, de cabelos lisos, olhos claros, com traços simétricos e afilados, características europeias.

---

<sup>3</sup> Ver em: <https://entremeios.com.puc-rio.br/media/4%20ANA%20CLAUDIA%20LOPES%20-%20REVISADO%20OK.pdf//>

<sup>4</sup> Passarela

<sup>5</sup> <https://www.dicio.com.br//>

<sup>6</sup> [https://houaiss.online/houaission/apps/uol\\_www/v7-0/html/index.php//](https://houaiss.online/houaission/apps/uol_www/v7-0/html/index.php//)

Nos primórdios da publicidade, quase todas as modelos eram brancas, refletindo os padrões eurocêntricos de beleza que dominavam o mercado de moda ocidental. Na virada do século XIX para o XX, quando a publicidade de moda começou a se consolidar com a expansão dos grandes magazines e a popularização das revistas direcionadas ao público feminino, o corpo das mulheres na mídia era apresentado seguindo estes padrões. Esta construção, aliando ideais de beleza e sensualidade feminina, alimentada pela indústria de moda e publicidade, foi tomando proporções maiores com o crescimento das mídias de massa. Segundo Garcia, apud Kehl (2003, p.246), “essa recente erotização do corpo é efeito da produção de imagens, efeitos da cultura da publicidade e da televisão, que apela, sim, a que todos os corpos sejam belos, sensuais, sadios, desejáveis”.

As *pin-ups*, mulheres retratadas em pinturas, e posteriormente em fotografias, em trajes íntimos e poses sensuais, marcaram o final do século XIX e início do século XX. Elas foram os primeiros “símbolos sexuais” do mundo moderno e as maiores expositoras da roupa íntima até então, tornando-se referência estética na publicidade na época. Possuíam seios fartos, pernas grossas e cintura fina. Muitas delas eram atrizes, modelos e celebridades consideradas ícones de beleza da época, a exemplo de Betty Grable, Marilyn Monroe e Rita Hayworth.

Editoriais de moda e desfiles com foco exclusivo em mulheres magras e altas dominaram a indústria de moda por muitos anos. Isto tornou-se muito acentuado nas décadas de 1980 e 1990, com o surgimento das “supermodelos”, mulheres que se tornaram ícones no mundo da moda e a transcenderam, marcando a era e elevando o *status* de modelo a uma posição de celebridade global. Podemos considerar que estas exerciam papel social que se assemelha a das atuais *influencers*, pois possuíam influência de mercado, presença midiática e impacto social. Elas simbolizavam um ideal de beleza, glamour e poder feminino, definiam tendências e eram disputadas pelas maiores marcas do mundo.

Uma série documental da Apple TV+, *As Supermodelos*<sup>7</sup>, mostra um pouco da trajetória de quatro destas mulheres, Naomi Campbell, Cindy Crawford, Linda Evangelista e Christy Turlington. Além destas, podemos destacar também Kate Moss,

---

<sup>7</sup> <https://tv.apple.com/br/show/as-supermodelos/umc.cmc.1jvelve41wn4nv2fl4v2u8rgi>



Claudia Schiffer e Gisele Bündchen, esta última foi além, tornando-se a única *ubermode*<sup>8</sup> do mundo.

De acordo com a revista Quem<sup>9</sup>, em postagem sobre as modelos mais bem pagas do mundo, referente a 2023, esta foi a relação: Kendall Jenner, Gisele Bündchen, Rosie Huntington-Whiteley, Cara Delevingne, Adriana Lima, Gigi Hadid, Bella Hadid, Joan Smalls, Liu Wen e Candice Swanepoel. Nota-se que existe algo em comum entre elas, todas se encaixam dentro dos padrões de beleza corporal estabelecidos no mundo ocidental. Marra (2008, p 208) afirma: “As imagens de moda são, em muitos casos, articuladas em torno de sonhos coletivos e de fantasias projetadas sobre um indivíduo (no caso, a modelo) e expressos por meio de roupas, das poses, dos penteados e da maquiagem”.

Esta pressão estética provocou o surgimento de um fenômeno social conhecido como “ditadura da beleza”, que acarretou em uma busca excessiva pelo corpo perfeito, uma tentativa de se encaixar nos padrões estéticos impostos pela sociedade. Recorrer a cirurgias plásticas, a produtos que prometem efeitos “milagrosos”, exercícios físicos em exagero ou a dietas perigosas - por serem muito restritivas e colocarem em risco a saúde - é um dos caminhos para um grande número de mulheres neste esforço. As frustrações com o próprio corpo e comparações com outras mulheres, consideradas paradigmas de beleza, muitas vezes causam ansiedade e depressão.

### **3 POR DENTRO DA VICTORIA'S SECRET**

A *Victoria's Secret (VS)*, nome inspirado na rainha Victoria do Reino Unido, como referência a sensualidade contida na era vitoriana - é uma marca de luxo, que se tornou um fenômeno cultural na década de 1990. Considerada no mundo dos negócios a “gigante” (líder) do segmento de roupa íntima, a grife foi fundada

---

<sup>8</sup> "über" é uma palavra alemã que, traduzida para o português, significa "acima". Übermodel, portanto, linguisticamente, seria a maior de todas as modelos.

<https://oglobo.globo.com/ela/moda/noticia/2023/08/10/ubermode-por-que-gisele-bundchen-e-a-unica-no-posto.shtml>

<sup>9</sup> Ver em: <https://revistaquem.globo.com/google/amp/webstories/stories/2023/12/01/as-10-modelos-mais-bem-pagas-do-mundo.shtml>

em 1977, pelo empresário com MBA pela *Stanford*, Roy Raymond, e sua primeira loja estava localizada no *Stanford Shopping Center*, em São Francisco, Califórnia. Raymond analisou o mercado e percebeu nele uma carência por *lingeries* de cunho mais sensual, como proposta para os esposos presentear suas esposas, portanto, seu público-alvo inicialmente era masculino, daí a estética das primeiras lojas, inspiradas em bordeis<sup>10</sup>.

Em 1982, Raymond vendeu a marca para a empresa *Limited Brands*, dirigida por Leslie Wesner, um visionário empreendedor americano. Este incorporou ao rol da marca, produtos de beleza, cosméticos, bolsas e acessórios e passou a focar mais em atrair o público feminino, e em *lingeries* mais estilosas e confortáveis, não apenas para ocasiões especiais, mas também para o dia a dia<sup>11</sup>. Sob o comando do novo diretor a grife expandiu-se mundialmente, através do marketing com forte apelo à sensualidade feminina, retratadas em catálogos, elementos visuais das lojas, desfiles e publicidades.

Com lojas espalhadas por muitos países, sendo a principal situada na Quinta Avenida, em Nova York, a grife se posicionou como sinônimo de luxo e glamour, criando uma imagem que atraía consumidores em busca de produtos de alta qualidade e estilo, além disso, fez parcerias com modelos de alta visibilidade, que ajudaram a criar uma imagem aspiracional e desejada. A identidade visual da marca exala feminilidade e sofisticação, com predominância das cores rosa e preto, visual forte e consistente, logotipos e embalagens que ajudaram a construir o reconhecimento e a lealdade à marca. Essas estratégias ajudaram a VS a estabelecer uma presença global forte.

#### **4 O PADRÃO VS: AS ANGELS E OS DESFILES 'VICTORIA'S SECRET FASHION SHOW'**

Os desfiles de moda ainda são a forma mais eficaz e de alto impacto para promover as novas coleções do setor de vestuário. Esses espetáculos também são oportunidades valiosas para as marcas estabelecerem sua presença no

---

<sup>10</sup> [https://www.vogue.pt/livro-de-historia-victoria-s-secret?photo=v8%20\(1\).jpg](https://www.vogue.pt/livro-de-historia-victoria-s-secret?photo=v8%20(1).jpg)

<sup>11</sup> <https://www.paulistajr.com.br/blog/victorias-secret-o-que-levou-a-grande-de-lingerie-a-falencia/>

mercado e causar impacto e engajamento, principalmente pós era digital. Vale salientar que estes espetáculos não tratam apenas da exposição dos produtos, muitas outras questões estão envolvidas, entre estas a escolha das modelos que irão apresentar as peças e representar a marca.

Os desfiles-shows<sup>12</sup> da Victoria's Secret deram um forte impulso para que a marca alcançasse sucesso mundial. Intitulados *Victoria's Secret Fashion Show* (VSFS), teve sua primeira edição em 1995, no Plaza Hotel, em Nova York. Em formato tradicional, sem muita produção e sofisticação, porém já contava com algumas das principais modelos do mundo. Ao longo dos anos, o desfile evoluiu e a marca começou a incorporar elementos de entretenimento, como shows musicais, cenários extravagantes e celebridades, o que ajudou a aumentar sua visibilidade. Em 2001 foi transmitido na TV, pelo canal ABC, e atingiu a marca de 12,4 milhões de espectadores<sup>13</sup> em horário nobre. Nos anos subsequentes até 2017, passou a ser transmitido pelo canal americano CBS, retornando em 2018 para o canal ABC.

Entre o final da década de 1990 a início dos anos 2000, quando ocorreu o ápice do sucesso da grife, o VSFS era reconhecido entre os eventos mais midiáticos no mundo da moda. Com um time de modelos de diversos países, criteriosamente selecionadas, todas cis<sup>14</sup>, magras, altas, grande maioria brancas, de cabelos lisos, consideradas paradigmas de beleza. O evento era uma das principais estratégias de marketing da marca, com cobertura televisiva a nível mundial, era ansiosamente aguardado por clientes e fãs da marca, anualmente.

Muitas mulheres tinham o sonho de ser uma das aclamadas *Angels* da VS, mas para tanto, seria necessário se enquadrar nas regras das medidas consideradas perfeitas, padrão das supermodelos. E não bastava isto, era necessário pele, rosto e cabelos "perfeitos", jovialidade e nenhuma deficiência física. Também era pré-requisito que seu *casting* fosse formado por modelos cis. Existia uma divisão de categorias na seleção das modelos, algumas eram

---

<sup>12</sup> Aconteciam em Nova York e Londres e além de apresentar os lançamentos, havia performances de artistas internacionais.

<sup>13</sup> <https://www.bbc.com/portuguese/geral-50549343//>

<sup>14</sup> A palavra "cis" vem do latim e significa "do mesmo lado". É um termo usado para se referir a uma pessoa que se identifica com o gênero que lhe foi atribuído ao nascer.

escaladas por trabalho, mas não possuíam contrato fixo, outras, as denominadas “Angels”, eram as modelos contratadas, as “garotas-propaganda”.

Ser uma “Angel” era considerado um grande prestígio na indústria da moda, e garantia o estrelato internacional. O que deu origem ao termo foi a campanha de uma das linhas de lingerie da grife, intitulada “Angels”, lançada em 1997, estrelada por Tyra Banks, Helena Christensen, Karen Mulder, Daniela Pestová e Stephanie Seymour, onde as modelos usavam asas que remetia a anjos e foi sucesso de vendas<sup>15</sup>. A marca passou a chamar suas modelos principais de *Angels*, e no ano seguinte, 1998, a adorná-las com asas em seus desfiles. O acessório tornou-se um elemento de destaque e exclusividade da VS nos desfiles, e símbolo associado à sua identidade visual.

Além das icônicas asas, a VS utilizava muitos outros adereços, fantasias, plumas, brilho e cenários espetaculares. Outro elemento de destaque era o *Fantasy Bra* (sutiã fantasia), criado em 1996, a *lingerie* mais valiosa da passarela, cravejada com pedras preciosas, onde uma modelo era contemplada a fechar o desfile usando-o, e tornou-se o ponto alto dos desfiles. Ser contemplada para usar a peça era sinônimo de honraria para a modelo escolhida, e gerava muita expectativa em torno da escolha.

**Figuras 01 e 02** – Campanha de 1997 da VS que originou as Angels e primeiro desfile da marca com as asas em 1998, respectivamente.



Fonte 01: <https://mondomoda.com.br/2017/08/21/victorias-secret-angel/>

Fonte 02: <https://voque.globo.com/moda/noticia/2024/10/victorias-secret-fashion-show-os-8-momentos-mais-marcantes-dos-desfiles-ate-hoje.ghtml/>

<sup>15</sup> Em: <https://contigo.com.br/noticias/beleza-e-estilo/quais-foram-os-desfiles-mais-iconeos-do-victorias-secret-fashion-show-confira-nosso-top-5.phtml/>

O evento tornou-se tão popular que ganhou estrela na Calçada da Fama, em Hollywood, como forma de presente pelos 25 anos da marca<sup>16</sup>. A partir dos desfiles, a marca revolucionou a indústria de moda íntima e transcendeu barreiras, apresentando seus espetáculos midiáticos a um público global, e conquistou uma legião de fãs.

## 5. O PODER COLETIVO DO CONSUMIDOR FEZ O SHOW PARAR

Diversidade refere-se à pluralidade de características e valores culturais de cada pessoa, como etnia, raça, gênero, idade, peso corporal, entre outros. Enquanto inclusão envolve as práticas e esforços para garantir que todos sejam aceitos e representados<sup>17</sup>. O sucesso da Victoria's Secret está muito relacionado ao fascínio provocado pelas modelos que a representava, consideradas referenciais de beleza, o que provocava nas pessoas desejo pelo produto exibido por elas, porém a grande maioria das mulheres não estava se sentindo representada naquele estereótipo.

Foram mais de duas décadas seguindo esta segmentação homogênea. É importante salientar que a representação corpórea utilizada pela marca fora influenciada pelos ditames da moda vigentes a época. Porém, por volta da década de 2010, movimentos sociais que buscavam desconstruir a noção de corpo ideal começaram a ganhar força, e diante da evolução destas pautas e transformações no mercado, a marca demorou a evoluir e acompanhar as tendências.

As discussões em torno destas questões e movimentos que estimulam a aceitação corporal, a exemplo do movimento *body positivity* - que incentiva a aceitação do próprio corpo, independentemente de padrões estéticos<sup>18</sup> - e realismo nas campanhas de moda começaram a ganhar força, e a concorrência que percebeu se adequou e ganhou espaço, a exemplo da marcas Aerie, Kim

---

<sup>16</sup> Representa uma homenagem a alguém ou a uma marca que se destaca em algo e recebe uma estrela com seu nome em uma rua específica em Hollywood. Ver em :

<https://g1.globo.com/Noticias/PopArte/0,,MUL180141-7084,00-VICTORIAS+SECRET+GANHA+ESTRELA+NA+CALCADA+DA+FAMA.html//>

<sup>17</sup> <https://exame.com/esg/diversidade-o-que-e-qual-a-importancia-e-como-promover/>

<sup>18</sup> <https://vogue.globo.com/gente/noticia/2019/09/body-positivo-o-que-nunca-te-contaram-sobre-o-movimento-o-padrao-hoje-e-ser-diferente.ghtml>

Kardashian's Skims, e a *Savage X Fenty*, da cantora Rihanna, uma nova etiqueta de *lingerie* com proposta inclusiva, que surgiu em 2018 e seu desfile inaugural gerou muitos comentários positivos e comparações em contraponto com a VS.

Estas questões refletiram nas audiências dos últimos desfiles da VS, que passaram a registrar quedas significativas. Em 2013, 9.7 milhões de pessoas assistiram ao desfile, enquanto em 2018 esse número caiu para 3.3 milhões<sup>19</sup>. O declínio na audiência dos desfiles e as críticas pela falta de diversidade provocaram uma queda de proeminência e atingiram seu valor de mercado. A marca começou a perder vendas, valor e reputação, o que acarretou em uma significativa queda em seus lucros. Sobre demanda em declínio Kotler afirma

O profissional de marketing deve analisar as causas do declínio e determinar se a demanda poderá ser reestimulada com novos mercados-alvo, com mudanças na característica do produto ou com comunicação mais eficazes. A tarefa do marketing é reverter o declínio da demanda por meio do marketing criativo. (KOTLER, 2000, p.28)

Com este declive e as cobranças por inclusão cada vez mais frequentes em debates na mídia e em comentários de consumidores nas redes sociais, tornou-se inevitável para a marca não aderir às exigências do mercado consumidor e reaver seus valores, mostrando a força do poder coletivo do consumidor nas redes. Em 2019 a empresa cancelou o desfile e iniciou um processo de gerenciamento de crise.

## **6 UMA NOVA ERA: REPOSICIONAMENTO DE IMAGEM DA VS**

Iniciado o reposicionamento de imagem, a Victoria's Secret apostou em uma importante alteração em sua missão e valores, que consiste basicamente na substituição da valorização da imagem corporal das mulheres para reforçar empoderamento e voz feminina, para tanto fez a contratação de um novo time para representá-la, com mulheres ativistas e influenciadoras, com representações diversas em termos corporais, etnias, questões de gênero e faixa etária, ao invés

---

<sup>19</sup> Ver em : [https://capricho.abril.com.br/moda/desfile-da-victorias-secret-nao-sera-mais-transmitido-na-tv#google\\_vignette//](https://capricho.abril.com.br/moda/desfile-da-victorias-secret-nao-sera-mais-transmitido-na-tv#google_vignette//)

das *angels*. Assim surgiu o “*VS Collective*”<sup>20</sup>, um projeto com as novas embaixadoras da marca, todas famosas, empreendedoras e influentes. O foco agora não seria o padrão corporal, e sim suas trajetórias e papel social.

Segundo a empresa, o *VS Collective* é um grupo de mulheres bem sucedidas que estão encabeçando mudanças positivas no mundo e irão compartilhar suas histórias em um *podcast* da marca, que também anunciou uma série de iniciativas e apoio a institutos que trabalham em favor da prevenção do câncer de mama. O time foi formado pela jornalista Amanda de Cadenet, a esquiadora Eileen Gu, a jogadora de futebol feminino Megan Rapinoe, a atriz e ativista Priyanka Chopra, as modelos Adut Akech, Paloma Elsesser e Valentina Sampaio – primeira modelo transgênero a posar e desfilarem para a marca.

Em agosto de 2023, a Victoria's Secret publicou um novo conjunto de valores, intitulado "Nós representamos todas as mulheres". A marca declarou que deixará de promover uma visão excludente do que é sexy e passará a celebrar todas as mulheres em todas as fases de suas vidas. Houve também trocas na administração da empresa, que passou a incluir mulheres na direção.

**Figura 3** (Montagem da autora): VS Collective / Novos valores da VS



Fonte: <https://ffw.uol.com.br/noticias/business/a-victorias-secret-esta-finalmente-abandonando-as-angels-seria-tarde-demais/> / Site da VS <https://www.victoriasecret.com/us/vs/vsinsider/brand-values/we-represent-all-women/>

<sup>20</sup> <https://www.nytimes.com/2021/06/16/business/victorias-secret-collective-megan-rapinoe.html>



Modelos com deficiência física, vitiligo, síndrome de *down*, transexuais, *plus size*, grávidas e em faixas etárias diversas, agora também fazem parte do *casting* da marca. A grife também acrescentou mais ofertas digitais, lançou coleção desenhada para consumidoras com deficiência física, chamada Coleção Adaptativa<sup>21</sup>, e expandiu seu portfólio com novas categorias, como roupas esportivas e de banho.

**Figura 04:** VS Adaptive



Fonte: Site da Victoria's Secret

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 76), se faz necessário ao marketing da empresa um desenvolvimento de estratégias e planos, captando oportunidades. Isto envolve uma análise das necessidades e tendências e identificação das principais forças. Portanto, é importante as marcas estarem atentas, pois estes movimentos indicam mudanças nas necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores e refletem contextos socioculturais e econômicos. A forma como a empresa se comunica expressa seus valores e missões, e o consumidor moderno está colocando estes pilares como prioridades em suas escolhas.

Seguindo o reposicionamento, porém sem os famosos desfiles anuais, a Victoria's Secret manteve-se no mercado com mudanças no portfólio, acrescentando roupas para ocasiões variadas, peças para gênero neutro, foco

<sup>21</sup>

\*(<https://istoe.com.br/victorias-secret-estreia-colecao-desenhada-para-mulheres-com-deficiencia/>) Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/a-reinvencao-dos-anjos-como-a-victorias-secret-renasceu>



maior na linha de beleza e perfumaria e na estratégia de negócios com ampliação das vendas online e mudanças na estrutura físicas das lojas, agora com manequins *plus size*. Por um lado, esse movimento é visto como positivo, pois a marca está respondendo às críticas de longa data e se esforçando para ser mais inclusiva. Por outro lado, há quem veja isso como um esforço tardio e puramente comercial, questionando a sinceridade do reposicionamento.

## **7 O VICTORIA'S SECRET THE TOUR E SEUS IMPACTOS**

Após um hiato de quatro anos sem desfiles, em 26 de setembro de 2023 a Victoria's Secret lançou um documentário com desfile em formato distinto dos anteriores. Com diversidade, e sem as famosas asas, o evento intitulado *Victoria's Secret The Tour 2023*, disponível no *streaming Prime Vídeo*, da Amazon, representou uma mudança significativa na imagem da marca, afastando-se do tradicional desfile de passarela e adotando uma narrativa mais diversa e inclusiva e combinando moda, arte e *storytelling*<sup>22</sup>. O programa foi dividido em segmentos que abordaram diferentes culturas, incluindo apresentações de *designers* emergentes e colaboradores de diversas partes do mundo.

Essa abordagem reflete um desejo de trazer um olhar mais plural para a marca, algo que já vinha sendo trabalhado em sua nova imagem. Um dos pontos mais marcantes do *The Tour* foi a presença de modelos com diferentes tipos de corpo, etnias e perfis de beleza. A marca buscou representar o ideal de que a beleza vem em todas as formas e tamanhos, valorizando a individualidade e a autenticidade. Essa transformação busca celebrar as histórias e vozes das mulheres, em contraste com o foco anterior da marca.

O desfile incluiu colaborações com artistas e designers, criando looks que iam além do conceito de lingerie para incorporar elementos de alta moda e arte. Essa integração ajudou a reposicionar a marca como uma plataforma que valoriza a expressão artística e a criatividade, conectando-a a um público que aprecia moda conceitual. Isso também reforça a ideia de lingerie como uma forma de expressão pessoal, e não apenas um item de apelo visual. A escolha de realizar

---

<sup>22</sup> arte de contar histórias para engajar e conectar o público

um evento tão artístico e multifacetado reforça o compromisso da marca com seu reposicionamento. Isso está alinhado com a mudança de discurso da marca, que se esforça para ser mais autêntica e alinhada aos valores contemporâneos de seus consumidores.

O evento gerou uma grande repercussão, rendeu mais de 16 milhões de impressões de mídia<sup>23</sup> e evidenciou uma situação através dos comentários do público, uma grande parcela das pessoas que comentaram nas redes sociais sobre o desfile não estava satisfeita com a mudança no formato e solicitava a volta das *angel's* e do espetáculo no formato que o consagrou. Esse *feedback* indica o desafio que a marca enfrenta ao tentar atrair um novo público sem alienar os antigos fãs.

## 8 RETORNO DO VICTORIA'S SECRET FASHION SHOW EM 2024

A publicidade da Victoria's Secret utilizou de estratégias de marketing e criou um vínculo emocional com seu público, trazendo a nostalgia através de seus desfiles. Segundo Perez, "A publicidade é o meio que nos permite ter acesso à mente do consumidor, criar o "estoque" perceptual de imagens, símbolos e sensações que passam a definir a entidade perceptual que chamamos marca." (PEREZ, 2016, p.48).

Em 15 de outubro de 2024 a Victoria's Secret retornou com seu desfile no formato original, em Nova York, mas com uma novidade, o evento foi transmitido ao vivo em diferentes canais da marca, Tik Tok, Instagram, YouTube e também na Amazon Prime. Nestes últimos o vídeo continua disponível para visualização. A comunicação em torno da volta do espetáculo gerou muita expectativa no público, e obteve um forte engajamento nas redes sociais da marca, principalmente no *Instagram*, sua principal plataforma, também a mais utilizada pelo marketing digital de influência atualmente e a mais relevante no setor de moda. A seguir, uma análise dos comentários postados pelos consumidores sobre os conteúdos da marca.

---

<sup>23</sup> (<https://www.meioemensagem.com.br/marketing/como-victoriass-secret-esta-equilibrando-seu-rebrand-com-a-sua-historia//>)

Na primeira publicação<sup>24</sup> que anunciava a volta do desfile, feita em maio, um vídeo postado no Instagram, com a participação de uma das principais angels da marca, Candice Swanepoel, a legenda dizia: “Nós lemos os comentários e ouvimos você. O desfile de moda Victoria’s Secret está de volta e irá refletir quem somos hoje, além de tudo o que conheces e adoras – o *glamour*, passarela, asas, entretenimento musical e muito mais! Fique sintonizado, isto só fica mais icônico daqui pra frente”. A postagem obteve mais de 7,2 mi de visualizações, 6.575 curtidas e 7.960 comentários. (Visto em 27/11/2024).

Selecionamos alguns dos comentários na publicação, dentre os mais curtidos: “Precisamos das rainhas. Nos dê Giselle e Adriana” (carvalhogiuu); “Sentindo aquela energia novamente de 2010, vendo as meninas desfilando por aí com aquelas lindas roupas e asas” (Kathe.yla. 623c); “Finalmente meu Deus, que saudade dos desfiles de 2010” (bydudacarlino); “Meu Deus, eu não posso acreditar, eu vou explodir.” (aquakss); “Um anjo vc era tudo o que eu queria para crescer tão feliz por saber que está de volta (joydesii); “Sim, finalmente tenho algo para sintonizar este ano (Lezhane\_Thomas08); “A melhor notícia do ano VS Fashion está de volta” (81gmt); “Não pode ser. Estou sonhando???”(tkhulitzz); “Finalmente”(rorelina); “Meu Deus, estou chorando! (fue); ‘Estou chorando, esperei tanto tempo, não me decepcione” (idk.lamm); “Oh, meu Deus! Eu não acredito nisso” juliabeletati); ‘Esperei tanto tempo!!! (m9i.100).

São notórias as expressões de emoção nos comentários. A maioria deles, inclusive, vêm acompanhados de emojis “chorando” de corações. Neste post, especificamente, não encontrei nenhum comentário negativo. Por amostragem, a publicação foi positiva para a marca. Outro ponto a se destacar é que o comentário que gerou mais curtidas (10943) foi o que solicitava a volta das modelos Gisele Bündchen e Adriana Lima, demonstrando a forte associação e simbolismo destas modelos com a VS.

Outra publicação dizia: “Ouviste a equipe – diz-nos o que estás mais entusiasmado para ver no desfile de moda Victoria’s Secret 2024. Estamos a ouvir”. Entre os comentários: “Nós queremos asas, música, moda, amor, beijos, rosa, coisas sexys...Traga de volta como sempre”, (gama4460); “Esperei 6 anos

<sup>24</sup> [https://www.instagram.com/reel/C6\\_M3JcPY77/?igsh=cnFwZWNubjV3NGY2](https://www.instagram.com/reel/C6_M3JcPY77/?igsh=cnFwZWNubjV3NGY2)

para que isso voltasse!!!”, (carolinedvalentini); “Adoraria ver diversidade em todas as formas, tamanhos, etnias etc. mas com as vibrações, clássicas dos desfiles de moda. Eu quero o glamour, o brilho e as asas!!! Clássico VS Show, mas com modelos reais!.”,(jacquelinelabayne); “Gostamos do fato de querer trazer inclusão, mas a vs era lindo antes por uma razão, ver corpos inatingíveis ele encorajava as pessoas a se manterem em forma e terem saúde(…)” (zoe.memeo). Destacamos resposta da marca a um comentário: “Fazendo a lista”.

As publicações sobre o evento estão sempre acompanhadas da hashtag<sup>25</sup> #VSFashionShow. Seguiram-se os posts anunciando as modelos confirmadas para o desfile, entusiasmando o público a cada *angel* confirmada, e gerando expectativa sobre algumas ainda não expostas. No post de anúncio da data do evento, de três de setembro, destacamos estes: “Precisamos de Adriana lima por favor” (9malik\_anesss), (obteve 7404 curtidas); “Espero que sejam supermodelos reais e que não sejam cheios de influências” (w\_family\_vlog). Na postagem de anúncio da modelo plus size Ashley Graham no casting, destacamos: “É hipocrisia que uma marca que despediu Barbara Palvin (...) no passado porque a acharam muito curva esteja agora tentando ganhar simpatia com modelos grandes”, (fatosskoc); “Só preciso da Adriana, Alessandra e Doutzen”, (tingucci).

Uma das modelos mais solicitadas nos comentários era Bárbara Palvin. Com a seguinte legenda a marca a anunciou: “Corrija-nos se estivermos errados, mas achamos que alguns \*poucos\* [ironia] de vocês pediram por @realbarbarapalvin . Se querem...ela está oficialmente a caminhar na pista em DOIS DIAS”. Os comentários foram positivos, mas a maior expectativa demonstrada através dos comentários ainda pairava sobre a modelo Adriana Lima, e eis que no dia anterior ao evento soltam a postagem que dizia: “Ei, nós temos um segredo, mas não podemos mais fazê-lo! @adrianalima está de regresso à pista”, que obteve 33,4 mi de visualizações, 25 mil curtidas, 28,7 mil comentários (visto em 27/11/2024) e muita emoção e comemorações nos comentários. Apesar de Adriana ser a mais solicitada, ainda faltavam algumas por quem o público clamava, entre estas Alessandra Ambrósio e Gisele Bündchen. A primeira foi

---

<sup>25</sup> palavra ou frase precedida pelo símbolo da cerquilha (#) e usada para identificar assunto específico nas redes social

anunciada no dia do evento, já Gisele não estava no *casting*, o que gerou vários comentários de fãs desapontados, mas ainda assim vibrantes pelo time escalado.

**Figura 05:** Desfile VSFS 2024



Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2024/10/desfile-da-victorias-secret-tenta-incluir-mas-diversidade-e-limitada.shtml>

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A comunicação da VS, e a maioria das solicitações do público atendidas evidenciou que mais uma vez o poder coletivo do consumidor mostrou sua força, e desta vez fez a grife reaver suas *angels*, descartadas no ano anterior. A marca buscou equilibrar seu *rebrand* sem abandonar aspectos de sua história, fazendo um misto com *angels* consagradas e modelos que representam a diversidade. O evento contou com modelos de diferentes idades, corpos e origens. Entre os nomes que desfilaram estão supermodelos icônicas como Tyra Banks, Kate Moss e Carla Bruni, modelos curvy como Ashley Graham e Paloma Elsesser, transgêneros como Alex Consani e Valentina Sampaio, além de diversas *angels* antigas. O show contou com apresentações musicais apenas femininas, Lisa, Tyla e Cher. Após o desfile, enquanto muitos elogiaram os esforços da marca em ser mais representativa, houve comentários apontando que a inclusão ainda parecia "simbólica" e que a produção do evento poderia ter sido mais grandiosa e uma grande parcela de fãs insatisfeitos com a questão da inclusão.

Aaker (1996) define identidade de marca como o conjunto de associações que uma empresa deseja criar ou manter. A Victoria's Secret, com seu reposicionamento, reformulou sua identidade para abraçar valores de diversidade. Essa mudança impacta a lealdade do consumidor: para alguns, o novo posicionamento fortalece a conexão emocional com a marca, enquanto outros se sentem traídos por ela não representar mais um ideal de beleza com o qual se identificavam. Para Kotler (2012) consumidores leais tendem a resistir a mudanças significativas.

De acordo com Holt (2002), em sua teoria sobre cultura de consumo, o comportamento dos consumidores é moldado pela cultura na qual estão inseridos. Para o autor, as marcas são fundamentais para a construção de identidades culturais e sociais, e mudanças na imagem da marca podem redefinir essas identidades. No contexto de Victoria's Secret, o antigo posicionamento da marca promovia ideal de beleza estreitamente definidos, que refletiam e reforçavam normas culturais de feminilidade e sexualidade. O reposicionamento para um modelo mais inclusivo desafia essas normas.

Sobre subcultura de consumo, segundo Solomon (2011), podem influenciar as decisões de compra. A nova missão da marca atrai consumidores que se identificam com valores progressistas e querem marcas que representem diferentes tipos de beleza. No entanto, a mudança também aliena uma subcultura de consumidores que preferem a exclusividade e os ideais aspiracionais promovidos pela marca anteriormente. Estes também podem sentir dissonância cognitiva, Festinger (1975) propôs que as pessoas experimentam desconforto quando têm crenças conflitantes. Bourdieu (1989) propõe que bens de consumo carregam capital simbólico. A segmentação antiga da marca era vista como um símbolo de *status* e *glamour*. A inclusão de modelos diferentes pode ser percebida como uma diminuição desse capital para alguns consumidores.

No geral, o VSFS 2024 simbolizou um passo importante no reposicionamento da marca, mas ainda enfrenta o desafio de equilibrar suas raízes comerciais com uma mensagem autêntica de inclusão e empoderamento. A repercussão provocou um aumento de seguidores no Instagram da marca, que no início do ano contava com 76 M e passou para 79,1 M de seguidores (em 28/11/2024) e obteve 26 milhões de visualizações no YouTube (em 28/11/2024).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou o *rebranding* da grife Victoria's Secret, com foco nas percepções de seus consumidores que interagem nas redes sociais, e que tiveram um papel fundamental na reestruturação da comunicação e implementação de um reposicionamento de imagem mais inclusiva e com representatividade feminina diversificada. Ponto contrastante ao seu posicionamento primordial, centrado na segmentação com padrão de beleza feminina homogênea e restritiva, estigmatização por anos fomentada pela indústria de moda, publicidade e midiática, onde percebemos que a literatura corrobora com esta conclusão.

Atualmente, discussões sobre equidade já evoluíram e passaram do estágio de tendência para um movimento de mercado real. Apesar de entendermos que existem os nichos e segmentação de mercado, e que diversificar a oferta de produtos gera um alto investimento, uma marca com presença midiática, força e alcance global não pode se isentar em abraçar pautas como estas. A análise do comportamento dos consumidores em relação ao reposicionamento da VS envolve uma série de teorias e conceitos do marketing e da psicologia do consumidor. As principais reações dos consumidores foram: apoio à nova missão mais inclusiva, resistência dos fãs tradicionais da marca e o não convencimento quanto ao carácter genuíno da mudança.

Esperamos que a marca reforce em sua comunicação a ideia de que a beleza é multifacetada e não retroceda em sua nova missão mais consciente e responsável. Neste contexto, a publicidade aliada à marca tem um papel primordial no desenvolvimento de uma nova imagem, onde a responsabilidade social e a ética devem ser primordiais, onde o marketing deve ser usado para promover o bem da sociedade em geral, e abordar questões sociais de forma consciente. Como fator limitante ao estudo, tivemos a amplitude da amostragem e a limitação na quantidade de páginas para discorrer sobre o tema. Contudo, desejamos que este trabalho colabore nas discussões sobre os temas apresentados na academia, e que haja continuidade no estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Teoria da semicultura**,1996.

AAKER, David. Criando e administrando marcas de sucesso. Ed. Futura, 1996.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

DANTAS, A. P.; MONTE, W. S. do. **Empoderamento e posicionamento de marca**: análise da marca Lola cosmetics. REUNIR, v. 7, n. 3, p. 1-17, set./dez. 2017.

DANTAS, Jurema Barros. **Um ensaio sobre o culto ao corpo na contemporaneidade**, 2011. <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/52775>

ECO, Umberto. **História da Beleza**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

FESTINGER, Leon. **Teoria Da Dissonância Cognitiva**, Ed. Imprensa da Universidade de Stanford,1975.

GARCIA, Wilton. **Corpo, Mídia e Representações: Estudos Contemporâneos**. SP: Pioneira Thomson Learning, 2005, Apud KEHL, Maria Rita (2003p. 246).

GOBÉ, M. **A emoção das marcas**. São Paulo: Negócio, 2002.

HOLT, Douglas. Como Marcas se Tornam Ícones Sociais: Os Princípios do Branding Cultural, Ed. Cultrix, 2006

HOLT, Douglas. **Por que as marcas causam polêmica?** Uma teoria dialética da cultura do consumidor e da marca. *Journal of Consumer Research* , Vol 29, Ed. 1, 2002 <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/29/1/70/1796224?login=false/>

KAPFERER, J. **Gestão de marcas**. 2 nd ed. New York: Free Press, 1992.

KELLER, K. L. **Gerenciamento estratégico da marca**: construção, medição e gerenciamento da marca capital próprio. 2. ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Pearson: São Paulo, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. Pearson: São Paulo, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**: a moda e seus destinos nas sociedades modernas. Tradução de Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.



LOPES, Ana Claudia Lourenço Ferreira. **Bonecas e manequins**: a promoção de moda no século XIX e início do século XX\* 1 <https://entremeios.com.puc-rio.br/media/4%20ANA%20CLAUDIA%20LOPES%20-%20REVISADO%20OK.pdf//>

MAGER, Rennan Emmanuel Garcia. **A Estética, o Estático e o Efêmero**. A Evolução visual na fotografia de moda ao longo da história. 2013 <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/88711>

MARTIN, M; GENTRY, J. **Preso na armadilha das modelos**: os efeitos de belas modelos em anúncios sobre mulheres pré-adolescentes e adolescentes. Rev. de publicidade, 1997 <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.1997.10673520>

MARRA, Cláudio. **Nas sombras de um sonho**. História e linguagens da fotografia de moda, 2008. SAO PAULO: Senac.

MERRILEES, B.; MILLER, D. *Principles of corporate rebranding*. European Journal of Marketing, Vol. 42, Nº. 5/6, p. 537-552, 2008. Apud BRUNA SIQUEIRA BENCKE. **A necessidade do rebranding**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2022. Em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/19619/1/BBencke.pdf>. Acesso em: 20 out. 2024.

OLIVEIRA, A. R. **Branding ao Ponto**. Revista ADG Nº 24, Janeiro 2002.

PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca**: Expressividade e sensorialidade. São Paulo, SP: Cengage, 2016.

SIMMEL, G. Filosofia da moda e outros escritos. Lisboa: Texto & Grafia, [1905] 2008.

SOLOMON, Michael R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 9. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SVENDSEN, Lars. **Moda: Uma Filosofia**. 1a ed. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2010.