Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo
Campus Osasco

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN

LUÍS EDUARDO GERALDES

POLÍTICAS DE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: COMPORTAMENTO DO EXTRA HIPERMERCADO NO INSTAGRAM APÓS A REPERCUSSÃO DO ASSASSINATO DO JOVEM NEGRO PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA GONZAGA

Osasco
2022

Ministério da Educação
Universidade Federal de São Paulo
Campus Osasco

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN

LUÍS EDUARDO GERALDES

POLÍTICAS DE DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SUSTENTABILIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: COMPORTAMENTO DO EXTRA HIPERMERCADO NO INSTAGRAM APÓS A REPERCUSSÃO DO ASSASSINATO DO JOVEM NEGRO PEDRO HENRIQUE DE OLIVEIRA GONZAGA

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado à Escola Paulista de Política, Economia e Negócios – EPPEN da Universidade Federal de São Paulo como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador(a): Profª. Drª. Claudia Moraes de Souza

Osasco
2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco, CRB-8: 3998,
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G354p GERALDES, Luís Eduardo
Políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade no planejamento estratégico empresarial: comportamento do Extra Hipermercado no Instagram após a repercussão do assassinato do jovem negro Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga / Luís Eduardo Geraldes. - 2022.
215 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) - Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Osasco, 2022.
Orientadora: Profa. Dra. Claudia Moraes de Souza.

1. Planejamento estratégico. 2. Análise organizacional. 3. Políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade. 4. Gestão ESG. I. Souza, Profa. Dra. Claudia Moraes de , II. TCC - Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à minha família, namorada e amigos próximos, que compartilharam momentos e me apoiaram intensamente durante o processo de graduação e pesquisa e, em especial, para meus pais, Valmir e Marinês, por possibilitarem, com seu esforço, que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, pelo apoio durante o desenvolvimento do trabalho.

À Andressa, minha namorada e competente pesquisadora, por ter me auxiliado e motivado neste processo.

Ao meu pai, Valmir, pela presença, apoio e tempo dedicados a me impulsionar para um futuro melhor.

À minha mãe, Marinês, pelas noites ajudando nos trabalhos escolares que me prepararam para este momento.

Pelos colegas que se tornaram grandes amigos, Alexandra, Marcus, e Sidney, por terem sido meu ombro amigo para reclamações, dúvidas e incentivos.

Aos demais amigos da faculdade e fora dela que fizeram parte da minha trajetória.

À Fernanda, o xodó da família, que me inspira ser um bom exemplo.

RESUMO

Este trabalho analisa o discurso empresarial em peças publicitárias e a prática organizacional em relação às políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade por meio da atuação de uma das maiores empresas do setor do varejo alimentício do Brasil, o Extra Hipermercado. Para tal pesquisa, foram utilizados estudos sobre as temáticas anteriormente descritas e análise de dados do perfil oficial do Extra na plataforma digital Instagram. O objetivo é, primeiro, refletir se a companhia está preparada para o enfrentamento da nova tendência de comportamento do consumidor, respondendo positivamente aos seus anseios por meio de ações (como projeto, programas e políticas organizacionais); e segundo, verificar se houve mudança de conduta após as consequências do caso Pedro Gonzaga e se consegue expressar medidas assertivas no mundo digital. Foi constatada nova condução nas atividades da empresa na referida plataforma, demonstrando maior quantidade de postagens em temas sustentáveis (juntamente com a apresentação de projetos e programas nesse sentido) e com uma distribuição mais igualitária de perfis de pessoas (representatividade de minorias sociais) nas suas peças publicitárias.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico; Análise organizacional; Políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade; Gestão ESG.

ABSTRACT

The present study analyzes the organizational discourse in advertisements and the actual corporate practice in relation to diversity, inclusion, and sustainability policies, through the behavior of one of the largest companies in food retail sector in Brazil, Extra Hipermercado. For this research, studies on that theme and analysis on Extra's official account data on Instagram were used. The objective is, first, to reflect on whether the company is prepared to face the new consumer behavior trend, positively responding to their expectations by way of actions (such as projects, programs and organizational policies); and second, to verify if there were organizational conduct changes after the consequences of the Pedro Gonzaga case and if it was able to express assertive actions in the digital world. A new direction was observed in the company's activities on the aforementioned platform, demonstrating a greater number of posts on sustainable topics (along with the presentation of projects and programs in this sense) and with a more egalitarian distribution of people's profiles (representativeness of social minorities) in their advertisement pieces.

Keywords: Strategic planning; Organizational analysis; Diversity, inclusion, and sustainability policies; Environmental, social and corporate governance (ESG).

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução 2 da distribuição racial no feed de publicações do Extra Hipermercado 62
Gráfico 2 – Evolução 2 da distribuição de gênero no feed de publicações do Extra Hipermercado 63
Gráfico 3 – Evolução 1 da distribuição etária no feed de publicações do Extra Hipermercado 64
Gráfico 4 – Distribuição de temas publicados no período anterior à Nota de Pesar e Esclarecimento (Pe) 65
Gráfico 5 – Distribuição de temas publicados no período posterior à Nota de Pesar e Esclarecimento (Po) 65
Gráfico 6 – Divisão das publicações de interesse em subtemas de sustentabilidade 67
Gráfico 7 – Evolução 2 da distribuição das publicações de interesse (I) 70
Gráfico 8 – Distribuição dos teores das reações pública às publicações de interesse 72
Gráfico 9 – Evolução 2 da distribuição de publicações quanto ao formato digital 75

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Comprovação da conta-crua – Print 1 83
Ilustração 2 – Comprovação da conta-crua – Print 2 83
Ilustração 3 – Comprovação da conta-crua – Print 3 83
Ilustração 4 – Comprovação da conta-crua – Print – 4 84
Ilustração 5 – Comprovação da conta-crua – Print 5 84
Ilustração 6 – Comprovação da conta-crua – Print 6 84
Ilustração 7 – Comprovação da conta-crua – Print 7 85
Ilustração 8 – Comprovação da conta-crua – Print 8 85
Ilustração 9 – Comprovação da conta-crua – Print 9 85
Ilustração 10 – Comprovação da conta-crua – Print 10 86
Ilustração 11 – Comprovação da conta-crua – Print 11 86
Ilustração 12 – Comprovação da conta-crua – Print 12 86
Ilustração 13 – Nota de pesar – Print 1 87
Ilustração 14 – Nota de pesar – Print 2 87
Ilustração 15 – Nota de pesar – Print 3 87
Ilustração 16 – Nota de pesar – Print 4 88
Ilustração 17 – Nota de pesar – Print 5 88
Ilustração 18 – Nota de pesar – Print 6 88
Ilustração 19 – Nota de pesar – Print 7 89
Ilustração 20 – Nota de pesar – Print 8 89
Ilustração 21 – Nota de pesar – Print 9 89
Ilustração 22 – Nota de pesar – Print 10 90
Ilustração 23 – Nota de pesar – Print 11 90
Ilustração 24 – Nota de pesar – Print 12 90
Ilustração 25 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 1 91
Ilustração 26 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 2 91
Ilustração 27 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 3 91
Ilustração 28 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 4 92
Ilustração 29 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 5 92
Ilustração 30 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 6 92
Ilustração 31 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 7 93

Ilustração 32 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 8 93
Ilustração 33 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 9 93
Ilustração 34 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 10 94
Ilustração 35 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 11 94
Ilustração 36 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 12 94
Ilustração 37 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 13 95
Ilustração 38 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 14 95
Ilustração 39 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 15 95
Ilustração 40 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 16 96
Ilustração 41 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 17 96
Ilustração 42 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 18 96
Ilustração 43 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 19 97
Ilustração 44 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 20 97
Ilustração 45 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 21 97
Ilustração 46 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 22 98
Ilustração 47 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 23 98
Ilustração 48 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 24 98
Ilustração 49 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 25 99
Ilustração 50 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 26 99
Ilustração 51 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 27 99
Ilustração 52 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 28 100
Ilustração 53 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 29 100
Ilustração 54 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 30 100
Ilustração 55 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 31 101
Ilustração 56 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 32 101
Ilustração 57 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 33 101
Ilustração 58 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 34 102
Ilustração 59 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 35 102
Ilustração 60 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 36 102
Ilustração 61 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 37 103
Ilustração 62 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 1 103
Ilustração 63 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 2 103
Ilustração 64 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 3 104

Ilustração 65 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 1 104
Ilustração 66 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 2 104
Ilustração 67 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 3 105
Ilustração 68 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 4 105
Ilustração 69 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 5 105
Ilustração 70 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 6 106
Ilustração 71 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 7 106
Ilustração 72 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 1 106
Ilustração 73 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 2 107
Ilustração 74 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 3 107
Ilustração 75 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 4 107
Ilustração 76 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 5 108
Ilustração 77 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 6 108
Ilustração 78 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 7 108
Ilustração 79 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 8 109
Ilustração 80 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 9 109
Ilustração 81 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 10 109
Ilustração 82 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 11 110
Ilustração 83 – Pandemia 1 – Print 1 110
Ilustração 84 – Pandemia 1 – Print 2 110
Ilustração 85 – Pandemia 1– Print 3 111
Ilustração 86 – Pandemia 2 – Print 1 111
Ilustração 87 – Pandemia 2 – Print 2 111
Ilustração 88 – Pandemia 2 – Print 3 112
Ilustração 89 – Pandemia 2 – Print 4 112
Ilustração 90 – Pandemia 2 – Print 5 112
Ilustração 91 – Pandemia 2 – Print 6 113
Ilustração 92 – Pandemia 3 – Print 1 113
Ilustração 93 – Pandemia 3 – Print 2 113
Ilustração 94 – Pandemia 3 – Print 3 114
Ilustração 95 – Pandemia 3 – Print 4 114
Ilustração 96 – Pandemia 3 – Print 5 114
Ilustração 97 – Pandemia 3 – Print 6 115

Ilustração 98 – Pandemia 3 – Print 7 115
Ilustração 99 – Pandemia 3 – Print 8 115
Ilustração 100 – Pandemia 3 – Print 9 116
Ilustração 101 – Pandemia 3 – Print 10 116
Ilustração 102 – Pandemia 3 – Print 11 116
Ilustração 103 – Pandemia 4 – Print 1 117
Ilustração 104 – Pandemia 4 – Print 2 117
Ilustração 105 – Pandemia 4 – Print 3 117
Ilustração 106 – Pandemia 4 – Print 4 118
Ilustração 107 – Pandemia 4 – Print 5 118
Ilustração 108 – Pandemia 4 – Print 6 118
Ilustração 109 – Pandemia 4 – Print 7 119
Ilustração 110 – Pandemia 4 – Print 8 119
Ilustração 111 – Pandemia 5 – Print 1 119
Ilustração 112 – Pandemia 5 – Print 2 120
Ilustração 113 – Pandemia 5 – Print 3 120
Ilustração 114 – Pandemia 5 – Print 4 120
Ilustração 115 – Pandemia 5 – Print 5 121
Ilustração 116 – Pandemia 5 – Print 6 121
Ilustração 117 – Pandemia 5 – Print 7 121
Ilustração 118 – Pandemia 5 – Print 8 122
Ilustração 119 – Pandemia 5 – Print 9 122
Ilustração 120 – Pandemia 5 – Print 10 122
Ilustração 121 – Pandemia 5 – Print 11 123
Ilustração 122 – Pandemia 6 – Print 1 123
Ilustração 123 – Pandemia 6 – Print 2 123
Ilustração 124 – Pandemia 6 – Print 3 124
Ilustração 125 – Pandemia 6 – Print 4 124
Ilustração 126 – Pandemia 6 – Print 5 124
Ilustração 127 – Pandemia 6 – Print 6 125
Ilustração 128 – Pandemia 6 – Print 7 125
Ilustração 129 – Pandemia 6 – Print 8 125
Ilustração 130 – Pandemia 6 – Print 9 126

Ilustração 131 – Pandemia 6 – Print 10 126
Ilustração 132 – Pandemia 6 – Print 11 126
Ilustração 133 – Pandemia 6 – Print 12 127
Ilustração 134 – Pandemia 6 – Print 13 127
Ilustração 135 – Projeto Arrastão – Print 1 127
Ilustração 136 – Projeto Arrastão – Print 2 128
Ilustração 137 – Projeto Arrastão – Print 3 128
Ilustração 138 – Projeto Arrastão – Print 4 128
Ilustração 139 – Projeto Arrastão – Print 5 129
Ilustração 140 – Projeto Arrastão – Print 6 129
Ilustração 141 – Projeto Arrastão – Print 7 129
Ilustração 142 – Projeto Arrastão – Print 8 130
Ilustração 143 – Projeto Arrastão – Print 9 130
Ilustração 144 – Projeto Arrastão – Print 10 130
Ilustração 145 – Projeto Arrastão – Print 11 131
Ilustração 146 – Projeto Arrastão – Print 12 131
Ilustração 147 – Projeto Arrastão – Print 13 131
Ilustração 148 – Amor Extra 1 – Print 1 132
Ilustração 149 – Amor Extra 1 – Print 2 132
Ilustração 150 – Amor Extra 1 – Print 3 132
Ilustração 151 – Amor Extra 1 – Print 4 133
Ilustração 152 – Amor Extra 1 – Print 5 133
Ilustração 153 – Amor Extra 1 – Print 6 133
Ilustração 154 – Amor Extra 1 – Print 7 134
Ilustração 155 – Amor Extra 1 – Print 8 134
Ilustração 156 – Amor Extra 1 – Print 9 134
Ilustração 157 – Amor Extra 1 – Print 10 135
Ilustração 158 – Amor Extra 1 – Print 11 135
Ilustração 159 – Amor Extra 1 – Print 12 135
Ilustração 160 – Amor Extra 2 – Print 1 136
Ilustração 161 – Amor Extra 2 – Print 2 136
Ilustração 162 – Amor Extra 2 – Print 3 136
Ilustração 163 – Amor Extra 2 – Print 4 137

Ilustração 164 – Amor Extra 2 – Print 5.....137
Ilustração 165 – Amor Extra 2 – Print 6.....137
Ilustração 166 – Amor Extra 2 – Print 7.....138
Ilustração 167 – Amor Extra 2 – Print 8.....138
Ilustração 168 – Amor Extra 2 – Print 9.....138
Ilustração 169 – Amor Extra 2 – Print 10.....139
Ilustração 170 – Amor Extra 3 – Print 1.....139
Ilustração 171 – Amor Extra 3 – Print 2.....139
Ilustração 172 – Amor Extra 3 – Print 3.....140
Ilustração 173– Amor Extra 3 – Print 4.....140
Ilustração 174 – Amor Extra 3 – Print 5.....140
Ilustração 175 – Amor Extra 3 – Print 6.....141
Ilustração 176 – Amor Extra 3 – Print 7.....141
Ilustração 177 – Amor Extra 3 – Print 8.....141
Ilustração 178 – Amor Extra 3 – Print 9.....142
Ilustração 179 – Amor Extra 3 – Print 10.....142
Ilustração 180 – Amor Extra 4 – Print 1.....142
Ilustração 181 – Amor Extra 4 – Print 2.....143
Ilustração 182 – Amor Extra 4 – Print 3.....143
Ilustração 183 – Amor Extra 4 – Print 4.....143
Ilustração 184 – Amor Extra 4 – Print 5.....144
Ilustração 185 – Amor Extra 4 – Print 6.....144
Ilustração 186 – Amor Extra 4 – Print 7.....144
Ilustração 187 – Amor Extra 4 – Print 8.....145
Ilustração 188 – Amor Extra 4 – Print 9.....145
Ilustração 189 – Amor Extra 4 – Print 10.....145
Ilustração 190 – Amor Extra 5 – Print 1.....146
Ilustração 191 – Amor Extra 5 – Print 2.....146
Ilustração 192 – Amor Extra 5 – Print 3.....146
Ilustração 193 – Amor Extra 5 – Print 4.....147
Ilustração 194 – Amor Extra 5 – Print 5.....147
Ilustração 195 – Amor Extra 5 – Print 6.....147
Ilustração 196 – Amor Extra 5 – Print 7.....148

Ilustração 197 – Amor Extra 5 – Print 8.....148
Ilustração 198 – Amor Extra 5 – Print 9.....148
Ilustração 199 – Amor Extra 6 – Print 1.....149
Ilustração 200 – Amor Extra 6 – Print 2.....149
Ilustração 201 – Amor Extra 6 – Print 3.....149
Ilustração 202 – Amor Extra 6 – Print 4.....150
Ilustração 203 – Amor Extra 6 – Print 5.....150
Ilustração 204 – Amor Extra 6 – Print 6.....150
Ilustração 205 – Amor Extra 6 – Print 7.....151
Ilustração 206 – Amor Extra 6 – Print 8.....151
Ilustração 207 – Amor Extra 6 – Print 9.....151
Ilustração 208 – Amor Extra 7 – Print 1.....152
Ilustração 209 – Amor Extra 7 – Print 2.....152
Ilustração 210 – Amor Extra 7 – Print 3.....152
Ilustração 211 – Amor Extra 7 – Print 4.....153
Ilustração 212 – Amor Extra 7 – Print 5.....153
Ilustração 213 – Amor Extra 7 – Print 6.....153
Ilustração 214 – Amor Extra 7 – Print 7.....154
Ilustração 215 – Amor Extra 7 – Print 8.....154
Ilustração 216 – Amor Extra 7 – Print 9.....154
Ilustração 217 – Amor Extra 7 – Print 10.....155
Ilustração 218 – Amor Extra 7 – Print 11.....155
Ilustração 219 – Amor Extra 7 – Print 12.....155
Ilustração 220 – Amor Extra 7 – Print 13.....156
Ilustração 221 – Amor Extra 7 – Print 14.....156
Ilustração 222 – Amor Extra 8 – Print 1.....156
Ilustração 223 – Amor Extra 8 – Print 2.....157
Ilustração 224 – Amor Extra 8 – Print 3.....157
Ilustração 225 – Amor Extra 8 – Print 4.....157
Ilustração 226 – Amor Extra 8 – Print 5.....158
Ilustração 227 – Amor Extra 8 – Print 6.....158
Ilustração 228 – Amor Extra 8 – Print 7.....158
Ilustração 229 – Amor Extra 8 – Print 8.....159

Ilustração 230 – Amor Extra 8 – Print 9.....159
Ilustração 231 – Amor Extra 8 – Print 10.....159
Ilustração 232 – Amor Extra 8 – Print 11.....160
Ilustração 233 – Amor Extra 9 – Print 1.....160
Ilustração 234 – Amor Extra 9 – Print 2.....160
Ilustração 235 – Amor Extra 9 – Print 3.....161
Ilustração 236 – Amor Extra 9 – Print 4.....161
Ilustração 237 – Amor Extra 9 – Print 5.....161
Ilustração 238 – Amor Extra 9 – Print 6.....162
Ilustração 239 – Amor Extra 9 – Print 7.....162
Ilustração 240 – Amor Extra 9 – Print 8.....162
Ilustração 241 – Amor Extra 9 – Print 9.....163
Ilustração 242 – Amor Extra 9 – Print 10.....163
Ilustração 243 – Amor Extra 9 – Print 11.....163
Ilustração 244 – Amor Extra 9 – Print 12.....164
Ilustração 245 – Amor Extra 10 – Print 1.....164
Ilustração 246 – Amor Extra 10 – Print 2.....164
Ilustração 247 – Amor Extra 10 – Print 3.....165
Ilustração 248 – Amor Extra 10 – Print 4.....165
Ilustração 249 – Amor Extra 10 – Print 5.....165
Ilustração 250 – Amor Extra 10 – Print 6.....166
Ilustração 251 – Amor Extra 10 – Print 7.....166
Ilustração 252 – Amor Extra 10 – Print 8.....166
Ilustração 253 – Amor Extra 10 – Print 9.....167
Ilustração 254 – Casa PretaHub 1 – Print 1.....167
Ilustração 255 – Casa PretaHub 1 – Print 2.....167
Ilustração 256 – Casa PretaHub 1 – Print 3.....168
Ilustração 257 – Casa PretaHub 1 – Print 4.....168
Ilustração 258 – Casa PretaHub 2 – Print 1.....168
Ilustração 259 – Casa PretaHub 2 – Print 2.....169
Ilustração 260 – Casa PretaHub 2 – Print 3.....169
Ilustração 261 – Casa PretaHub 2 – Print 4.....169
Ilustração 262 – Casa PretaHub 2 – Print 5.....170

Ilustração 263 – Casa PretaHub 2 – Print 6 170
Ilustração 264 – Casa PretaHub 3 – Print 1 170
Ilustração 265 – Casa PretaHub 3 – Print 2 171
Ilustração 266 – Casa PretaHub 3 – Print 3 171
Ilustração 267 – Casa PretaHub 3 – Print 4 171
Ilustração 268 – Casa PretaHub 3 – Print 5 172
Ilustração 269 – Casa PretaHub 3 – Print 6 172
Ilustração 270 – Casa PretaHub 3 – Print 7 172
Ilustração 271 – Casa PretaHub 3 – Print 8 173
Ilustração 272 – Casa PretaHub 3 – Print 9 173
Ilustração 273 – Casa PretaHub 3 – Print 10 173
Ilustração 274 – Empreendedoras Periféricas 1 – Print 1 174
Ilustração 275 – Empreendedoras Periféricas 1 – Print 2 174
Ilustração 276 – Empreendedoras Periféricas 2 – Print 1 174
Ilustração 277 – Empreendedoras Periféricas 2 – Print 2 175
Ilustração 278 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 1 175
Ilustração 279 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 2 175
Ilustração 280 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 3 176
Ilustração 281 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 4 176
Ilustração 282 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 1 176
Ilustração 283 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 2 177
Ilustração 284 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 3 177
Ilustração 285 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 1 177
Ilustração 286 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 2 178
Ilustração 287 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 3 178
Ilustração 288 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 4 178
Ilustração 289 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 5 179
Ilustração 290 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 6 179
Ilustração 291 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 7 179
Ilustração 292 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 8 180
Ilustração 293 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 9 180
Ilustração 294 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 1 180
Ilustração 295 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 2 181

Ilustração 296 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 3.....181
Ilustração 297 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 4.....181
Ilustração 298 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 5.....182
Ilustração 299 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 6.....182
Ilustração 300 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 7.....182
Ilustração 301 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 8.....183
Ilustração 302 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 9.....183
Ilustração 303 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 10.....183
Ilustração 304 – Páscoa Solidária 1 – Print 1.....184
Ilustração 305 – Páscoa Solidária 1 – Print 2.....184
Ilustração 306 – Páscoa Solidária 1 – Print 3.....184
Ilustração 307 – Páscoa Solidária 2 – Print 1.....185
Ilustração 308 – Páscoa Solidária 2 – Print 2.....185
Ilustração 309 – Páscoa Solidária 2 – Print 3.....185
Ilustração 310 – Páscoa Solidária 2 – Print 4.....186
Ilustração 311 – Páscoa Solidária 2 – Print 5.....186
Ilustração 312 – Páscoa Solidária 3 – Print 1.....186
Ilustração 313 – Páscoa Solidária 3 – Print 2.....187
Ilustração 314 – Páscoa Solidária 3 – Print 3.....187
Ilustração 315 – Páscoa Solidária 3 – Print 4.....187
Ilustração 316 – Páscoa Solidária 3 – Print 5.....188
Ilustração 317 – Páscoa Solidária 3 – Print 6.....188
Ilustração 318 – Páscoa Solidária 3 – Print 7.....188
Ilustração 319 – Páscoa Solidária 3 – Print 8.....189
Ilustração 320 – Páscoa Solidária 3 – Print 9.....189
Ilustração 321 – Páscoa Solidária 3 – Print 10.....189
Ilustração 322 – Páscoa Solidária 3 – Print 11.....190
Ilustração 323 – Páscoa Solidária 3 – Print 12.....190
Ilustração 324 – Páscoa Solidária 3 – Print 13.....190
Ilustração 325 – Páscoa Solidária 3 – Print 14.....191
Ilustração 326 – MOVER 1 – Print 1 191
Ilustração 327 – MOVER 1 – Print 2 191
Ilustração 328 – MOVER 1 – Print 3 192

Ilustração 329 – MOVER 1 – Print 4 192
Ilustração 330 – MOVER 2 – Print 1 192
Ilustração 331 – MOVER 2 – Print 2 193
Ilustração 332 – MOVER 2 – Print 3 193
Ilustração 333 – MOVER 2 – Print 4 193
Ilustração 334 – MOVER 2 – Print 5 194
Ilustração 335 – MOVER 2 – Print 6 194
Ilustração 336 – MOVER 2 – Print 7 194
Ilustração 337 – MOVER 3 – Print 1 195
Ilustração 338 – MOVER 3 – Print 2 195
Ilustração 339 – MOVER 3 – Print 3 195
Ilustração 340 – MOVER 3 – Print 4 196
Ilustração 341 – MOVER 3 – Print 5 196
Ilustração 342 – MOVER 3 – Print 6 196
Ilustração 343 – MOVER 3 – Print 7 197
Ilustração 344 – MOVER 3 – Print 8 197
Ilustração 345 – MOVER 3 – Print 9 197
Ilustração 346 – MOVER 3 – Print 10 198
Ilustração 347 – MOVER 3 – Print 11 198
Ilustração 348 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 1 198
Ilustração 349 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 2 199
Ilustração 350 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 3 199
Ilustração 351 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 4 199
Ilustração 352 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 5 200
Ilustração 353 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 6 200
Ilustração 354 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 7 200
Ilustração 355 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 8 201
Ilustração 356 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 9 201
Ilustração 357 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 1 201
Ilustração 358 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 2 202
Ilustração 359 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 3 202
Ilustração 360 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 4 202
Ilustração 361 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 5 203

Ilustração 362 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 6.....203
Ilustração 363 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 7.....203
Ilustração 364 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 8.....204
Ilustração 365 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 9.....204
Ilustração 366 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 10.....204
Ilustração 367 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 1.....205
Ilustração 368 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 2.....205
Ilustração 369 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 3.....205
Ilustração 370 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 4.....206
Ilustração 371 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 5.....206
Ilustração 372 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 6.....206
Ilustração 373 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 7.....207
Ilustração 374 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 8.....207
Ilustração 375 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 9.....207
Ilustração 376 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 10.....208
Ilustração 377 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 11.....208
Ilustração 378 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 12.....208
Ilustração 379 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 13.....209
Ilustração 380 – Empreendedoras Periféricas 4 – Print 1 209
Ilustração 381– Empreendedoras Periféricas 4 – Print 2 209
Ilustração 382 – Empreendedoras Periféricas 4 – Print 3 210
Ilustração 383 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 1 210
Ilustração 384 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 2 210
Ilustração 385 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 3 211
Ilustração 386 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 1 211
Ilustração 387 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 2 211
Ilustração 388 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 3 212
Ilustração 389 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 4 212
Ilustração 390– Empreendedoras Periféricas 6 – Print 5 212
Ilustração 391 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 6 213
Ilustração 392 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 7 213
Ilustração 393 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 8 213
Ilustração 394 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 9 214

Ilustração 395 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 10 214
Ilustração 396 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 11 214
Ilustração 397 – Dia das Crianças 1 – Print 1 215
Ilustração 398 – Dia das Crianças 1 – Print 2 215
Ilustração 399 – Dia das Crianças 1 – Print 3 215
Ilustração 400 – Dia das Crianças 2 – Print 1 216
Ilustração 401 – Dia das Crianças 2 – Print 2 216
Ilustração 402 – Dia das Crianças 2 – Print 3 216
Ilustração 403 – Dia das Crianças 2 – Print 4 217
Ilustração 404 – Dia das Crianças 2 – Print 5 217
Ilustração 405 – Dia das Crianças 2 – Print 6 217
Ilustração 406 – Dia das Crianças 2 – Print 7 218
Ilustração 407 – Dia das Crianças 2 – Print 8 218
Ilustração 408 – Dia das Crianças 2 – Print 9 218

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de comentários para determinar o teor da reação pública à "Nota de Pesar e Esclarecimento", caso Pedro Gonzaga 53
Tabela 2 – Teor da reação pública à "Nota de Pesar e Esclarecimento" em relação ao caso Pedro Gonzaga.....59
Tabela 3 – Tabulação das reações às publicações de interesse (I).....71
Tabela 4 – Evolução 1 da distribuição de cores predominantes 75
Tabela 5 – Evolução 1 da distribuição de cores subdominantes.....76

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

1. INTRODUÇÃO 26

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 34

2.1 O Instagram como ferramenta de consumo 34

2.2 Políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade como planejamento estratégico 37

2.3 Discurso mercadológico e a prática organizacional norteados pelas políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade 38

2.4 O varejo alimentício brasileiro e o grupo Pão de Açúcar 39

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS 41

3.1 Conceitos e nomenclaturas 42

3.1.1 USER ID 42

3.1.2 POSTS, POSTAGENS E PUBLICAÇÕES 43

3.1.3 FEED DE POSTAGENS 43

3.1.4 IGTV, REELS, POST CARROSEL (SEQUENCIAL) 43

3.1.5 STORY E FRAME 44

3.1.6 PRINT SCREEN 44

3.2 “Conta-crua” e a imparcialidade do algoritmo 44

3.3 Como foram escolhidas as publicações de interesse 45

3.4 Sistema de homologação e classificação de publicações do feed de postagens 45

3.5 Sistema de classificação de comentários para determinar o teor da reação pública em relação a publicações de interesse 48

4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO 51

4.1 Impacto da reação pública nas redes do Extra Hipermercado 59

4.1.1 EM RELAÇÃO A PESSOAS NO FEED DE POSTAGENS 60

4.1.2 EM RELAÇÃO A TEMÁTICA E SUBTEMÁTICA 64

4.1.3 EM RELAÇÃO ÀS REAÇÕES ÀS PUBLICAÇÕES DE INTERESSE 70

4.1.4 EM RELAÇÃO AO FORMATO DIGITAL 74

4.1.5 EM RELAÇÃO ÀS CORES SUB E PREDOMINANTE 75

5. CONCLUSÃO 76

6. REFERÊNCIAS 77

ANEXOS 83

1. INTRODUÇÃO

O trabalho aqui apresentado é resultado da urgente demanda da sociedade civil por empresas mais socialmente responsáveis em suas ações intra e extra atividades-fim, observada (e destacada) na rejeição recorde a companhias do varejo alimentar brasileiro após episódios de trauma coletivo recentes, que, para além da dor e tristeza imensuráveis dos vitimados e seus familiares, causaram ainda perdas em imagem e vendas. Pautas como antirracismo, empoderamento da mulher, promoção à diversidade, combate à desigualdade social e a cobrança por responsabilidade social empresarial, estão rompendo as bolhas sociais digitais e se transformando em ações práticas individuais e coletivas em território nacional, desde boicotes ao consumo de determinadas marcas até protestos e depredação de propriedade privada.

Estruturas políticas e governamentais que representam opressão para minorias sociais (grupos de algum modo marginalizados) já não são mais aceitas por elas e o que era benéfico – práticas, programas, projetos etc. – está ficando obsoleto, sem efeito positivo ou impraticável dada as condições financeiras e sociais. Ademais, os recentes crimes cometidos por instituições públicas e importantes *players* de mercado em seus respectivos setores econômicos fazem crescer a insatisfação da população com o tratamento que recebe nos locais que financiam com seu dinheiro, seja em forma de impostos ou de compras - sentimento que também é reconhecido e expressado nas artes.

Além desse apelo espontâneo, a repercussão nacional de acontecimentos específicos (pressão midiática) mantém a questão em voga em larga escala e por mais tempo, aquecendo o debate público e aumentando a sensação de impunidade e desrespeito, o que pode culminar em uma revolta generalizada que pressiona políticos e agentes do Estado, e, no âmbito empresarial, levar à desvalorização de marca em diversas formas.

O assassinato do cidadão estadunidense negro George Floyd (46), em maio de 2020, é um exemplo do primeiro cenário e escancarou para opinião pública o racismo experenciado em seu país. No vídeo filmado por transeuntes, a vítima é vista com o pescoço sendo pressionado pelo joelho de um membro da força policial de Minneapolis, Derek Chauvin. George recebeu uma abordagem truculenta e desumanizada desde o início do contato com seus assassinos, com mais de vinte

gritos de socorro entoando a frase “I can’t breathe” – em português “eu não consigo respirar” –, que se estenderam por nove minutos e vinte e seis segundos, até o momento do seu falecimento. Posteriormente, as investigações deram conta de provar que a morte de Floyd era desnecessária e evitável. Entretanto, isoladamente, talvez filmagens, relatos de testemunhas e comprovação de culpa não seriam o bastante para a condenação por homicídio e o cumprimento de pena de Derek, e para levar à justiça os outros três policiais presentes na abordagem e que não tomaram providências para impedir a morte do civil[1]. É razoável dizer que isto foi possível porque a coletividade pressionou por consequências punitivas aos envolvidos por meio dos efeitos da sua indignação, que foi aumentando pela sensação de impunidade que pairava sobre o caso. A participação popular nas manifestações foi aumentando e se tornando massiva: um problema para algumas autoridades. Ao perceber esse movimento, governantes se utilizaram das forças policiais como aparato de repressão e incentivaram o uso de força desproporcional, truculência e violência para com os manifestantes, que em sua maioria eram pacíficos. Como efeito inverso ao esperado pelos mandantes, porém, isso tornou o movimento ainda mais forte e numeroso, até que, em meio a maior pandemia de um vírus[2] já registrada, houve um levante histórico pela luta antirracista, encabeçada por movimentos sociais, na busca pela garantia de direitos civis básicos para negros, sob a chancela do movimento por equidade racial chamado “Black Lives Matter”, em português “Vidas Negras Importam”, que já existia, mas foi potencializado no período em questão. E, por influência dos Estados Unidos na mídia internacional, o caso ecoou em diversas populações pelo mundo, totalizando aproximadamente 35 milhões de pessoas protestando em 60 países diferentes, entre eles, o Brasil.

Nesse plano de fundo, mesmo alguns meses após a morte de George Floyd, os ânimos continuavam exaltados em território brasileiro, até que, na noite de 19 de novembro de 2020, véspera do Dia da Consciência Negra (feriado nacional), João Alberto Silveira Freitas, homem negro de 40 anos, é espancado e asfixiado até a morte por seguranças terceirizados em uma loja Carrefour no Rio Grande do Sul – exemplo do segundo cenário exposto. Estava aceso o estopim para uma nova maneira de agir

[1] Derek Chauvin foi condenado à 22 anos e meio de prisão; os outros policiais foram indiciados como cúmplices e aguardam julgamento marcado para março deste ano (2022). Ver em < https://veja.abril.com.br/mundo/assassino-de-george-floyd-e-condenado-a-22-anos-e-meio-de-prisao/>.
[2] Pandemia de COVID-19, o coronavírus.

individual e coletivamente, espontânea e organizadamente, com relação à casos absurdos dentro da iniciativa privada no Brasil. Logo, as consequências desse assassinato começaram a repercutir nas bases da sociedade brasileira em uma explosão de descontentamento. Uma campanha nacional de boicote ao consumo nas lojas Carrefour foi iniciada logo depois e o assunto se tornou um dos mais comentados mundialmente na rede social Twitter. Protestos de grupos sociais pelo ativismo negro aconteceram em diversas localidades no Brasil, momento marcado em especial pela histórica depredação de uma filial da empresa em SP. Na segunda-feira seguinte ao acontecimento (23/10/2020), houve queda de 5,3% nas ações do Carrefour, a maior do setor do varejo, que ainda registrou quedas de 3,97% e 3,22% para Grupo Pão de Açúcar e Magazine Luiza, respectivamente[3]. A empresa ainda perdeu dois bilhões de reais na Bolsa de Valores, suspendeu campanhas publicitárias e planejou mudanças. Por fim, em seis meses de negociações semanais, assinou um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) em cento e quinze milhões de reais, e pagou mais três milhões de reais em honorários para os advogados das entidades civis Educafro e Centro Santo Dias que mediaram o acordo. O dinheiro foi destinado a campanhas educativas e projetos sociais de combate ao racismo, projetos de inclusão social, contribuição para projeto museológico e ofertas de bolsas de educação formal.

Com todo o exposto, vemos que os casos de Floyd e João Alberto passaram a ser dois dos mais midiáticos da história recente. A tomada de consciência em larga escala que causaram também foi sentido na arte. A música é um dos ambientes mais afetados e só seria possível vislumbrar isso registrando aqui o que fora criado. Para o estadunidense, a artista negra de R&B contemporâneo H.E.R (24), sua conterrânea, cantou “I Can't Breathe”, que leva a seguinte letra – já traduzida do inglês:

> Começando uma guerra, ao mesmo tempo em que grita 'paz'. Toda a corrupção, injustiça, os mesmos crimes. Sempre um problema, nós lutando ou não. E nós morremos, não temos os mesmos direitos. O que é uma arma para um homem que se rende? [...] Se todos concordamos que somos iguais como pessoas, então, por que não podemos ver o que é mau? Não consigo respirar! Você está tirando minha vida de mim. Não consigo respirar! Alguém lutará por mim? [...] Onde estão a esperança e a empatia? Como julgamos a cor? A estrutura foi feita para nos tornar o inimigo. Oramos por mudança, porque a dor nos deixa sensível. Todos os nomes dos quais você se recusa a lembrar eram o irmão de alguém, o amigo ou o filho de uma mãe que agora chora, cantando... Não consigo respirar. Você está tirando minha vida de mim. Não consigo respirar. Alguém lutará por mim? [...] Ancestralidade destruída, chicoteada e confinada. Este é o

[3] Ver em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/acao-do-carrefour-despenca-o-mercado-acordou-para-o-esg/>.

> orgulho americano, que justifica um genocídio romantizando o roubo e o derramamento de sangue. Isso fez da América a terra dos livres! Tirar a vida de uma pessoa preta, terra dos livres! Trazer uma arma para uma luta pacífica pelos direitos civis! Você se mantém indiferente ao puxar o gatilho para tirar a vida de inocentes, porque é assim que chegamos aqui, em primeiro lugar. (H.E.R., 2020.)

E termina a música em tom de desabafo:

> Essas feridas machucam mais do que um tiro. Suas mãos mimadas nunca poderiam alcançar gerações e gerações de dor, medo e ansiedade. Igualdade é não andar alerta o tempo todo, sabendo que o protetor e o assassino estão usando o mesmo uniforme. A revolução não é mostrada na TV. [...] as manchetes mostram mentiras e gerações de supremacistas brancos mostram o resultado em seus olhos ignorantes e privilegiados. Nós respiramos e sangramos do mesmo jeito. [...] não buscamos vingança, buscamos justiça! [...]Você acha que o fato de ter um amigo negro te deixa ciente da nossa realidade e te isenta do seu racismo? [...] Para enfrentar a anomalia presente na minha árvore genealógica por causa da sua audácia de dizer que todos os homens são criados iguais aos olhos de Deus. Mas é o primeiro a julgar um homem por causa da cor da sua pele. Não diga que você não vê cores quando nos vê, nos veja! Não podemos respirar. (H.E.R., 2020.)

O *rapper* brasileiro Fabio Brazza (32) se comoveu e compôs sobre os dois assassinatos, incluindo o contexto histórico do Brasil Colonial e escravocrata, recordando figuras revolucionárias - e, de certa forma, antirracistas - à época e no século passado (do início da República), e fazendo menções a outras vítimas recentes da violência. Veja a seguir:

> Os 'manos' que mataram George Floyd merecem um soco de George Foreman e Floyd Mayweather. Hoje, eu 'tô' meio Tyson e meio Éder Jofre[4] 'pra' tombar esses 'racista podre'. *Fuck the police*[5] que não ouve. Não consigo respirar, mas não é COVID. Você sempre soube sobre: distanciamento social, no Brasil, sempre houve. 'Dá' um *close*[6]. 'Vê' de perto o que eles fizeram com João Alberto, espancado no supermercado. Cuidado, mundão arisco. Se você não 'tá' no grupo de ricos, 'tá' no grupo de risco. "O racismo não existe", 'disse' o Bozo[7] e o Mourão. Onde vocês moram?! [...] Quais vidas importam? É um fato tão óbvio, como eles ainda discordam? 'Memo' se tivesse de Air Jordan[8], amanhã podia ser a sua *last dance*[9] se os policiais te abordam. Eu não sou MC[10], sou doador de [órgãos, meu coração vai 'pra' todos que são, dessa justiça, órfãos. Contra esse vírus tenho anticorpos, eu sei, mas não canto o eu vivo, hoje canto pelos mortos. Saiam das suas casas, saiam das suas covas, hoje os mortos vão se levantar dessas covas rasas 'pra' mostrar as provas que o sistema tentou apagar [...] Quando o *rap*[11] canta, é cada 'índio' morto pela colonização que se levanta, é Zumbi vindo vingar os que cortaram sua

[4] George Foreman, Floyd Mayweather, Mike Tyson e Éder Jofre são ex-pugilistas.
[5] Expressão em inglês que significa "ferre-se a polícia".
[6] Expressão em inglês que significa "aproxime-se".
[7] Referência ao atual presidente brasileiro, Jair Bolsonaro, usada por opositores.
[8] Air Jordan é um modelo de luxo de tênis de jogar basquete criado especialmente para Michael Jordan.
[9] Expressão em inglês que significa "última dança".
[10] MC (mestre de cerimônias) é o(a) cantor(a) de rap ou funk.
[11] Rap é um gênero musical estadunidense (derivado do hip hop) a qual a música de Brazza pertence.

> garganta, é 'pra' acordar defunto e até quem foi calado nessa hora canta junto. Seu cântico é pelos ossos em pilhas que fazem trilhas no Oceano Atlântico. Os levados pela corrente dos mares e dos maus ganham vida pelos bares e saraus. E cada alma assassinada num navio negreiro é ressuscitada por cada *rapper* negro brasileiro. Quando o *rap* canta, parceiro, quem canta primeiro é João Cândido, Chico Mendes e Antônio Conselheiro[12]. E quando as 'mina canta' é por Ágatha, Maria, Marielle e outras tantas. E se o corpo de Amarildo[13] ainda não foi visto, não posso perder tempo falando da roupa que eu visto. [...] É o grito na garganta de quem luta aqui. Cada música é uma autópsia e o *MIC* [microfone] é um bisturi, e cada MC é um médico legista a falar pelos mortos que ainda vivem a clamar pela justiça nunca vista! (BRAZZA, 2020.)

Esses trechos são importantes para salientar a capacidade que esses casos têm de fixar no inconsciente e na memória públicos, moldando os sentimentos e esculpindo a cidadania – no sentido da capacidade de se conviver em grupo – das pessoas, e o consequente poder de transformação do contexto social que essa fixação atinge por atuar em indivíduos que inevitavelmente vão interagir com outros e compartilhar sua vivência.

Em uma sociedade que atua em rede, ao colocar um assunto em pauta, um cidadão influência inevitavelmente a outro, pois acrescenta, mesmo que minimamente, na experiência de vida do destinatário ao modo do emissor da mensagem. Na prática, esse efeito de natureza mutante se multiplica à medida em que mais pessoas são introduzidas no ciclo, a depender da sua capacidade de comunicação efetiva, do tamanho da bolha de influência (para reverberação da fala) e do aparato tecnológico disponível (alcance) – como a internet, ferramenta representada pelas redes sociais no estudo deste trabalho. Esse efeito se intensifica quando o emissor da mensagem carrega esses critérios em alto nível. Os artistas supracitados têm milhões de ouvintes no Brasil e no mundo, e podem exercer grande influência sobre seu público por se comunicarem assertivamente, terem acesso a uma grande bolha social e dominar o uso tecnologia de streaming de músicas e redes sociais na internet. Personalidades de tal expressividade, ao falarem sobre combate ao racismo, reforçam a importância deste e, quando somadas ao resto da conjuntura, impulsionam políticas de diversidade e inclusão como uma solução atraente para empresas quanto às novas demandas, tanto digitalmente quanto no mundo real.

[12] Zumbi dos Palmares, João Cândido, Chico Mendes e Antônio Conselheiro foram revolucionários brasileiros defensores do que posteriormente faria parte da chamada luta antirracista.
[13] Ágatha, Maria, Marielle e Amarindo foram vítimas da violência urbana.

No panorama geral, ao falar sobre o caso nacional, além de alertar sobre o trauma coletivo e relatar as perdas à empresa, é preciso entender o que gerou o estopim para o levante nacional. Não foi apenas pelo grande absurdo dos fatos, nem somente por ele anteceder um dia tão importante para a busca da equidade racial. Na verdade, foi a soma dessas condições com anos de luta dos movimentos negros por reconhecimento e transformação e o problemático histórico recente das empresas do varejo em relação à responsabilidade social, que formavam a conjuntura que provocou a mudança. Alguns dos casos que antecederam: a agressão de um adolescente de 16 anos por seguranças de um supermercado Pão de Açúcar na zona sul de São Paulo após a vítima consumir um chocolate sem pagar, em fevereiro de 2018; em novembro do mesmo ano, a morte do cachorro Manchinha por hemorragia decorrente de agressão por uma segurança em um Carrefour na região de Osasco, causando muita comoção social e um acordo de um milhão de reais para criação de um fundo para cuidados a animais; e o caso Pedro Henrique Oliveira Gonzaga, jovem de 25 anos[14] morto por asfixia por seguranças do Extra Hiper em fevereiro de 2019.

As pessoas parecem não se contentar mais com notas de pesar que seguem a cartilha: pedidos de desculpas, reafirmação dos valores formais e pilares da empresa e a transferência de culpa e responsabilidade para terceiros; querem ações responsáveis, principalmente em relação a questão racial. A consequência dessa mudança é a busca do empresariado por conhecimento para inserção de políticas de diversidade e sustentabilidade no seu cotidiano, para evitar perdas e criar oportunidades de crescimento. E, justificando ainda mais a necessidade de estudar a problemática, mais recentemente, mesmo após tanta pressão e do início do que parece ser uma reviravolta na conduta de companhias de todos os setores, ainda se repetem casos de racismo e irresponsabilidade criminosa, no varejo e fora dele. Um homem negro inocente acusado de roubo é obrigado a se despir na frente de outros clientes e de funcionários do Assaí em Limeira, em agosto de 2021. No setor da moda, a marca de roupas ZARA, por exemplo, acumula casos de racismo, seu mais recente: em dezembro de 2021, em que um homem negro também inocente é obrigado a voltar

[14] Dado controverso: no primeiro momento foi noticiado em diversos canais de televisão aberta e fechada, jornais eletrônicos e sites, que a vítima teria 19 anos. Em notícias mais recentes, porém, passaram a dizer que, na verdade, a idade era 25. Foi achado apenas um registro à época do ocorrido, que usava a segunda informação, ver em <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2019/02/17/manifestantes-fazem-ato-em-frente-a-supermercado-onde-jovem-foi-morto-por-seguranca-na-zona-oeste-do-rio.ghtml>.

para loja para que revistassem seus pertences, em um shopping na Bahia. Somente este caso poderá custar um milhão de reais aos seus cofres em forma de indenização à vítima.

Sendo assim, no entendimento desse trabalho, a problemática revela necessária uma nova postura por parte dos negócios, com abertura à inovação e comunicação efetiva com seu público no tema Diversidade e Sustentabilidade, tornando também indispensável o entendimento do processo de implementação de ações e a obtenção de resultados que satisfaçam às reivindicações.

Para cumprir os objetivos traçados, foi preciso escolher um estudo de caso e sua respectiva empresa que elucidassem a conjuntura em que se dá a explosão do caso João Alberto, para entender o que antecedeu tanta revolta, e que traduzisse de forma mais simples e objetiva uma mudança de comportamento de uma companhia após um caso grave de falta de responsabilidade social, geralmente envolvendo um crime. Assim, destacou-se o assassinato de Pedro Henrique De Oliveira Gonzaga no Extra Hipermercado: pelos requisitos anteriores; pelo entendimento de que ele não pode fugir da memória coletiva brasileira e da História (junto com todos os outros) para não haver repetição; por ser um caso pouco explorado pela academia e que não figura mais no topo dos assuntos da sociedade brasileira; porque demonstra a lentidão da justiça brasileira e o despreparo de agentes públicos e privados para combater o racismo e a estrutura que o mantém – por vezes, a reforçando –; por ser uma empresa com origem nacional e participar do contexto brasileiro há décadas; e, por fim, sua conta na rede social Instagram (@extra_oficial) ter viabilizado um estudo de caso praticável e o mais completo possível, que permitiu observar o comportamento de uma grande empresa em um de seus canais oficiais de comunicação digital anterior e posteriormente a um grave episódio de racismo.

Escolheu-se por não se utilizar de análise que engloba o Instituto Grupo Pão de Açúcar (IGPA), pois apesar de detalhar projetos e ações sociais e ser do mesmo grupo de empresas do Extra, não daria conta de revelar as reações do público ao caso de racismo e nem de explicitar mudanças no direcionamento da estratégia organizacional central, como tornar políticas de sustentabilidade e diversidade norteadoras da gestão empresarial por completo, já que suas redes são inundadas de projetos externos à atividade-fim do varejo e não do seu *core business*.

A escolha do tema deste TCC se deu por sua atualidade e importância: é a nova tendência do mundo dos negócios e vem sendo pauta de diversas discussões na

sociedade civil, nos mundos virtual e real. Mesmo que a Sustentabilidade tenha sido estudada e difundido desde os anos 80, sua base é bastante diferente atualmente. O que por anos foi resumido à preocupação com o meio ambiente (natureza) e projetos e ações de assistencialismo por meio de ONGs e institutos alheios à atividade-fim da empresa, passa, na última década, a englobar também o conceito de ativo estratégico.

Por ser um novo norteador dos rumos dos negócios, permite diferenciação em curto, médio e longo prazo e é capaz de potencializar a geração de lucro e atrair mais visibilidade, por intermédio de reconhecimentos como Amigo do Clima, premiações como o Prêmio ECO e o Prêmio Braztoa de Sustentabilidade, e certificações que podem permitir a entrada para grupos exclusivos de investimento, como o Índice de Sustentabilidade empresarial (ISE) e o Índice de Carbono eficiente (ICO2) da Bolsa de Valores brasileira (B3). Já sua relevância se dá pela urgente necessidade de cumprir com as expectativas de um consumidor que se relaciona diferente com os produtos e as marcas de que compra, com um engajamento maior que gerações anteriores, pressionando por mudanças de estratégia e governança para cadeias de suprimentos e de valor mais sustentáveis e diversas.

Nesse contexto, tal pesquisa mostra-se importante pois pretende analisar o discurso empresarial em peças publicitária e a prática organizacional em relação ao tema supracitado e justifica-se pela crescente necessidade das empresas em se adequarem às novas demandas de seus públicos e transformar as bases do seu planejamento estratégico. Para tal, o estudo deverá registrar, analisar e entender a atuação de uma das maiores empresas do setor do varejo alimentício no Brasil, o Extra Hipermercado, em sua conta oficial na rede social Instagram (@extra_oficial), para então refletir se ela está preparada para o enfrentamento da nova tendência de comportamento do consumidor, respondendo positivamente aos seus anseios por meio de ações (como projeto, programas e políticas organizacionais).

Além disso, pretende verificar se houve mudança de conduta após as consequências do caso Pedro Gonzaga e se a companhia consegue expressar essas medidas assertivas no mundo digital, colocando em prática discursos mercadológicos compatíveis e coerentes, que possibilitem menos prejuízo à sociedade que, hoje, se organiza para denunciar, responsabilizar e exigir retratações, reparações e mudanças destas empresas. Espera-se encontrar aprendizado nas atividades do Extra Hipermercado no período pós-trauma de um dos casos que mais chocaram a opinião pública nos últimos anos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho passa por quatro grandes núcleos, sendo: o primeiro capaz de explicar o Instagram como ferramenta de consumo; o segundo explicando as políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade como planejamento estratégico; o terceiro tratando da relação entre o discurso mercadológico e a prática organizacional norteados pelas políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade; e o último contextualizando o varejo alimentício brasileiro e o grupo Pão de Açúcar.

2.1 O Instagram como ferramenta de consumo

Manuel Castells ao longo de sua carreira buscou analisar o papel da informação na sociedade contemporânea. De acordo com o autor, a sociedade da informação pode ser definida como

> Um período histórico caracterizado por uma revolução tecnológica, movida pelas tecnologias digitais de informação e de comunicação. O seu funcionamento advém de uma estrutura social em rede, que envolve todos os âmbitos da atividade humana, numa interdependência multidimensional, que depende dos valores e dos interesses subjacentes em cada país e organização. (COMUNIDADE CULTURA E ARTE, 2018).

Além disso, de acordo com Castells (2003, p.34)

> Os sistemas tecnológicos são socialmente produzidos. A produção social é estruturada culturalmente. A internet não é exceção. A cultura dos produtores da internet moldou o meio. (apud ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.131).

Nesse contexto, entende-se que a tecnologia adentrou em todas as esferas da vida social. Não poderia ser diferente com o setor do comércio, o qual é influenciado de forma direta pela internet, fazendo uso das mídias sociais - as quais carregam consigo tendências que são de interesse das organizações que operam no espaço digital ou em outros espaços - são elas, Instagram, Facebook, Twitter, WhatsApp.

Muitas são as definições de do termo “mídia social”, de forma geral e segundo os autores Fernanda B. P. Aragão, Fabíola G. Farias, Márcio de O. Mota, Ana A. F. de Freitas (2016, pp. 133), “o termo “mídia social”, numa perspectiva sociológica, pode ser descrito como bens coletivos produzidos através da mediação do computador e por ação coletiva”.

Kietzmannet (2011), apresentou as mídias sociais como,

> Mídias que empregam mobilidade e tecnologia de base web para criar plataformas de alta interatividade, através das quais os indivíduos e as comunidades compartilham, cocriam, discutem e modificam conteúdos criados pelos usuários. (apud ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.133).

Para Kaplan e Haenlein (2010),

> Mídias sociais também podem ser definidas como um grupo de aplicativos da internet que se baseiam em fundamentos ideológicos e tecnológicos da web 2.0, e que permitem a criação e troca de conteúdo gerado pelo usuário. (apud ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.133/134).

Por fim, para Recuero (2009), as redes sociais virtuais

> são constituídas por atores (representações pessoais através de perfis de pessoas, organizações etc.) e por conexões, permitindo a presença das organizações, enfatizando o seu papel de ator social e também as conexões que representam relações com potenciais clientes. (apud ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.134).

Tomando como caso específico o Instagram para o presente estudo, vê-se necessário saber um pouco mais sobre a rede social. Criado em outubro de 2010 pelo norte-americano Kevin Systrom e pelo brasileiro Mike Krieger - formados na Universidade Stanford na Califórnia/EUA -, a partir da simplificação do programa Burbn[15]. Inicialmente criado apenas para aparelhos com o sistema operacional iOS - da Apple - e posteriormente, em 2012, veiculando para dispositivos com o sistema operacional *Android* - do Google -, sendo efetuados cerca de 1 milhão de downloads da rede sociais através da loja de aplicativos - Google Play. Uma semana após o Instagram ser disponibilizado para os aplicativos *Android*, o criador do Facebook, Mark Zuckeberg, compra a empresa desenvolvedora do aplicativo por aproximadamente um bilhão de dólares. Em 2014 a plataforma atingiu o número de 200 milhões de usuários ativos por mês e 60 milhões de novas imagens postadas a cada dia[16]. Além disso,

> O Instagram segue no topo das mídias sociais mais influentes. Conforme pesquisa da Global Web Index (MANDER, 2014), o Instagram cresceu 23% somente na segunda metade de 2013, desbancando de longe outras redes, como Linkedin, Reddit e Twitter. A mesma pesquisa aponta queda de 3% no crescimento de redes como YouTube e Facebook. Diante do visível crescimento do Instagram, cada vez mais empresas congregam clientes ao redor de sua marca, tornando-a palpável através de imagens, atraindo o consumidor para seu universo. (ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.139).

[15] Burn ou burn-osx (nome UNIX) é uma aplicação livre para autoração e gravação de discos de CD e DVD para Mac OS X.
[16] Ver em ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS (2016) e OLIVEIRA (2014).

O Instagram é a mídia social que mais promove o engajamento de consumidores com as marcas e empresas, tendo uma taxa de 4,21%, representando um forte impacto nas oportunidades empresariais dentro da rede social. Dentro desse cenário, o Brasil está entre os cinco maiores países que usam o aplicativo[17].

A plataforma traz muitos benefícios para as empresas, como: maior proximidade no relacionamento com clientes; maior tempo de exposição com o mercado consumidor e o público em geral; divulgação instantânea de promoções, produtos e serviços; promoção de ações não relativas à sua atividade-fim; apresentação de novos posicionamentos organizacionais; e a possibilidade de retratações instantâneas que possam diminuir riscos e perdas evitáveis após erros – algumas incorrendo em crimes – por parte das organizações. Além disso,

> No Instagram, pode-se inferir a reputação de uma empresa através do cruzamento de alguns dados como: quantidade de seguidores, quantidade de curtidas que as postagens possuem, quantidade de comentários que os usuários deixam em cada postagem (quantitativos) e análise com relação ao conteúdo do discurso e dos sentimentos existentes nos comentários (qualitativo). Uma postagem no Instagram pode, por exemplo, obter dezenas de comentários, mas todos serem de cunho negativo, de reclamação ou algum tipo de reprovação. A ferramenta curtir permite inferir a popularidade e a reputação da empresa, sendo também ferramenta de análise quantitativa. (ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS; 2016, pp.138).

Por conta da importância crescente da plataforma Instagram para as empresas muitos pesquisadores passaram a estudá-la, para SILVA (2012, p.06),

> O Instagram está na moda expondo consigo o ponto de vista da intimidade, das relações de consumo, das experiências do sujeito. Tal exposição pressupõe uma espera ou convicção na promessa de ser visto, não ser esquecido. Algo muito parecido quando pensamos em uma dimensão biográfica para as narrativas contemporâneas (apud OLIVEIRA, 2014, pp.06).

Além disso, Recuero (apud PIRES, 2013, p. 28) discorre que

> o Instagram pode ser classificado como uma rede social emergente, pois a mesma “se constrói através da interação entres usuários, em comentários e discussões que se criam em torno das imagens”. Essas redes emergentes tratam de redes cujas conexões entre os nós emergem através das trocas sociais realizadas pela interação social e pela conversação através da mediação do computador. (OLIVEIRA, 2014, pp.07).

Por fim, Piza (2012, p. 23),

> Classifica o Instagram como uma ferramenta onde eventos, como comentar e “curtir” algumas imagens, ao se tornarem constantes,

[17] Ver em ARAGÃO; FARIAS; MOTA; FREITAS (2016) e OLIVEIRA (2014).

> fazem com que se ocorra uma aproximação e uma confiança entre os indivíduos. (apud OLIVEIRA, 2014, pp.07.)

Sendo assim, o Instagram demonstra sua importância para o mundo dos negócios, justificando a escolha deste trabalho em adotá-lo como ferramenta de estudo do comportamento no âmbito digital de uma das maiores empresas do varejo alimentar brasileiro, o Extra Hipermercado, para entender como são utilizadas as temáticas sustentáveis de diversidade, inclusão e sustentabilidade, no direcionamento da estratégia organizacional após massivas pressões coletivas decorrentes de erros crassos e crimes organizacionais.

2.2 Políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade como planejamento estratégico

Na última década, foi destacado o papel essencial que a sustentabilidade e suas bases teriam, em breve, em conjunto com uma nova geração de adultos economicamente ativo e trazendo consigo uma alta taxa de adesão a valores universais, como responsabilidade social, meio ambiente, diversidade e propósito. Isto significaria que a força de trabalho se envolveria mais com o objetivo final de suas funções e os novos consumidores seriam mais exigentes com a origem dos produtos que consomem, desde a obtenção de matéria-prima até as operações na cadeia de produção. Assim a projeção vem se tornando realidade: o mundo empresarial está se vendo cada vez mais pressionado pela sociedade civil para cumprir com suas responsabilidades, antigas e novas.

Essa temática vem ganhando visibilidade desde os anos 1990 e, finalmente, desde a década de 2010, as políticas de diversidade inclusão e sustentabilidade se tornaram ponto de grande atenção para empresas por conta da pressão exercida pela sociedade por negócios mais responsáveis e que aderissem às novas demandas desta. Em resumo, para satisfazer o novo perfil de consumidor, o planejamento estratégico empresarial precisaria ser realizado de maneira mais abrangente e considerar que tomadas de decisão por gestores trazem consequências na realidade socioambiental em torno delas. Para tanto, tornou-se indispensável a articulação intersetorial e integral das cadeias de valor e de produção de uma companhia, mantendo um olhar humanizador da realidade que as envolve. Quanto maior for uma empresa, mais impacto ela causa, e, portanto, mais pressionada pelo público em geral e organizações da sociedade civil, como organizações não governamentais (ONGs).

Em tempos de uso massivo de redes sociais, essas trocas se tornaram mais intensas, fazendo com que empresas se planejem para agir em relação a um problema antes mesmo dele acontecer: ao obter indícios de prejuízo de toda e qualquer natureza para sociedade e, portanto, para si, é dever dela agir, senão receberá penalizações por meio de denúncias, boicotes, protestos, entre outras coisas. Como os assuntos se espalham muito rapidamente na sociedade em rede, deixar para depois pode custar a reputação de uma empresa, que, por vezes, demorou décadas para ser construída.

2.3 Discurso mercadológico e a prática organizacional norteados pelas políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade

A comunicação externa de uma organização cria peças publicitárias para incentivar suas vendas, responde à imprensa, entre outras coisas que se relacionam ao ambiente extrínseco. É por meio dela que a empresa fala ao seu público específico, mas também, à sociedade em geral. Deste modo, a tentativa é de demonstrar a melhor imagem que se pode criar de si mesma. Infelizmente, porém, esta imagem pode não corresponder à realidade empresarial em diversas oportunidades, tornando-se apenas um truque comercial. Tentam incluir o máximo de pessoas possível dentro do seu público-alvo, mas não conseguem ou não têm interesse que o discurso seja compatível com seus processos internos. O novo consumidor, quando percebe manobras como essa e que a empresa não faz o que pode para dirimir os impactos da sua operação, tende a agir contra a empresa, desde boicotes espontâneos e inconscientes – quando há o afastamento da marca pelo possível cliente devido à sensação de não pertencimento e compartilhamento dos valores da marca – até aqueles que passam pelo processo consciente, que pode, em última instância, contaminar também os ciclos dessas pessoas.

O discurso distante da prática passa a impressão de que a empresa calcula como aceitáveis os riscos de algo dar errado, como um trauma coletivo, e vir à público, sentimento que causa ainda mais revolta do público quando há realmente um episódio. Já quando mensagem e imagem empresariais correspondem à prática e esta conexão é percebida pelo consumidor, o negócio tende a obter benefícios, pois cria engajamento com este público. Nesse caso, o índice de engajamento atingido por indivíduos dessa geração é mais alto que em outras anteriores, porque atrela o consumo aos seus valores pessoais.

A Sustentabilidade no cerne do planejamento estratégico é algo novo no horizonte empresarial se comparado à presença das finanças, logística e marketing, por exemplo. E não apenas por isso é difícil a gestão sustentável: para além de ser novidade, demanda muita atenção, cuidado, abertura a aprendizados, menos rigidez nos processos e investimento de tempo e dinheiro; é um trabalho árduo. O presente estudo tem como objetivo apresentar o resultado de uma empresa na adoção de práticas sustentáveis, demonstrando que elas já são pré-requisitos para uma parcela do mercado consumidor na escolha das marcas na hora de ir às compras. A intenção é fomentar a transformação, mesmo que à longo prazo, das práticas do mundo dos negócios em sustentáveis.

2.4 O varejo alimentício brasileiro e o grupo Pão de Açúcar

De acordo com Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2012, p. 482), o varejo pode ser definido como “todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Para William George Lopes Saab e Luiz Carlos Peres Gimenez (2000), o varejo é segmentado em diferentes tipos de lojas como supermercados, hipermercados, minimercados, lojas de balcão, feiras livres. Sendo que os formatos de supermercados e hipermercados possuem maiores semelhanças com os conceitos que atualmente são utilizados pelas grandes cadeias internacionais, nesse contexto, apresentam as grandes mudanças estratégicas a nível mundial. De acordo com os autores,

> Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior a 350m2.
> Os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de venda, em geral, acima de cinco mil m2 (SAAB e GIMENEZ, 2000, p. 103).

Diferente dos dois modelos apresentados anteriormente,

> Os minimercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e auto-serviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250m2 (SAAB e GIMENEZ, 2000, p. 103).

O comércio varejista brasileiro vem desde a década de 1990/2000 passando por um intenso processo de reestruturação e consolidação. Sendo assim, novas cadeias

varejistas - de nível global - entraram no mercado, e operações societárias se tornaram expressivas – como incorporações e associações entre empresas varejistas. (SAAB E GIMENEZ, 2000).

Historicamente o grupo Pão de Açúcar, também chamado de Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), começou com a fundação da Doceria Pão de Açúcar pelo imigrante português Valentim dos Santos Diniz, em 1948. Em 1959 foi inaugurado o primeiro supermercado da rede, iniciando a fase de expansão no varejo de alimentos. (MOREIRA e MEIRELLES, 2008). Segundo as autoras,

> A partir dos bons resultados deste primeiro supermercado inicia-se a fase expansão no varejo de alimentos. Desta forma, nos anos 60 foi inaugurada em Santos a primeira loja fora da cidade de São Paulo e em 1968 com 64 lojas, foi criada a Divisão Internacional, levando o grupo à Portugal, à Angola e à Espanha. Anos mais tarde, porém, estas unidades fora do Brasil acabaram sendo vendidas ou fechadas e o grupo não manteve atividades fora do Brasil. (MOREIRA e MEIRELLES, 2008, p. 07).

Na década de 1970 começaram as expansões para além do varejo de alimentos com a aquisição da rede Eletro Radiobrás – ramo de eletrodomésticos. Nessa época também foi inaugurada a primeira geração de hipermercados do Brasil – os Jumbos – , e lançado o primeiro produto de marca própria – detergente biodegradável ALV. Em 1978 o grupo comprou as redes de supermercados Superbom, Peg-Pag e Mercantil. Já no começo de 1990, o grupo passa por um processo de reengenharia e começa a operar com quatro formatos de lojas: Pão de Açúcar, Extra, Superbox e Eletro. A aquisição de redes pelo GPA continua e no fim da década de 1990 adquire a rede Barateiro e a rede Peralta, em 2002 compra a rede Sé Supermercados e a rede Comprebem, em 2003 associa-se à rede Sendas. Em 2005, o grupo passa por uma nova reestruturação e o seu controle passa a ser compartilhado de forma igualitária entre Abílio Diniz e o Grupo Casino. (FOLHA DE SÃO PAULO,04/12/2009).

O GPA continuou sua trajetória rumo à expansão e inovação dentro do mercado varejista. Em 2006, a rede começou a apostar em um novo modelo de loja – o Extra Perto. No final de 2007 se associa à rede Assaí e ingressa no mercado atacadista. Em 2009 o GPA assumiu o controle das Casas Bahia, que foram integradas à Globex (Ponto Frio) e às lojas Extra-Electro, a chamada Via Varejo. Acionista majoritário, o Grupo negociou a venda de suas ações da Via Varejo para empresários da família Klein, que tinham suporte corretora XP Investimentos, em meados de 2019. No mesmo ano, comprou a startup Cheftime e a rede de varejo colombiana Êxito,

anunciou a criação do programa de fidelidade Stix e migrou ainda para o segmento de Novo Mercado da B3. Mais recentemente, o Assaí passa a ser uma empresa independente e o Grupo passa por várias modificações.

Para o presente trabalho, decidiu-se pelo estudo de caso Pedro Gonzaga no Extra Hipermercado, entre outros fatores, por ser uma empresa que melhor representa o contexto brasileiro: uma empresa nacional de várias décadas com grande participação no mercado varejista. Além disso, sua atividade na rede social Instagram (@extra_oficial) ter viabilizado um estudo de caso praticável e o mais completo possível, que permitiu observar o comportamento de uma grande empresa em um de seus canais oficiais de comunicação digital anterior e posteriormente a um grave episódio de racismo, identificando mudanças de comportamento e a adoção do planejamento estratégico focado na gestão sustentável. Além disso, por ter ocorrido antes, o caso pode explicar um pouco da conjuntura que provoca o estopim no assassinato de João Alberto. Ademais, traduz de forma simples e objetiva uma mudança de comportamento de uma companhia após um caso grave de falta de responsabilidade social, nesse caso envolvendo um crime. Para mais, é um episódio lamentável na história nacional que não pode fugir da memória coletiva brasileira – junto com todos os outros –, para evitar repetição, e por ser pouco explorado pela academia e não figurar mais no topo dos assuntos do momento. É importante, também, pois demonstra a lentidão da justiça brasileira e o despreparo de agentes públicos e privados para combater o racismo e a estrutura que o mantém.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto à metodologia caracterizamos este trabalho como uma pesquisa qualitativa, de cunho analítico e bibliográfico com análise empírica de rede social envolvendo a coleta de dados no perfil virtual do Extra Hipermercado. O trabalho aqui apresentado se utilizou da plataforma Instagram para tabular, registrar e analisar o comportamento de uma das principais companhias do varejo brasileiro, antes e após a morte de Pedro Gonzaga, o episódio de grande repercussão envolvendo a questão do racismo, a fim de verificar se ele impactou, e de que forma, no cotidiano da empresa. Para tanto, decidiu-se por monitorar as atividades da empresa na plataforma por completo, compreendendo o período de 16 de março de 2018 a 04 de janeiro de 2022, quase três anos e 10 meses. Resultando em um total de 728 publicações, da

primeira até a última disponíveis em 5 de janeiro de 2022, data do registro feito do feed de postagens do Extra Hipermercado. Por meio de um aparelho celular da marca Samsung, modelo S9, todos as capturas de tela[18] foram coletados sem manuseio além do recurso ético para preservação de identidade de usuários da plataforma: quando necessário, uma faixa preta é aplicada desde a segunda até a penúltima letra da identificação dos usuários, deixando à mostra só primeira e última.

A fim de obter uma análise mais completa, e abranger tanto a conduta da empresa quanto a recepção dela pelo público, duas análises são importantes: a que olha de modo generalista para o conteúdo da totalidade das postagens; e outra para entender como assuntos específicos são recepcionados pelo mercado consumidor. Para tanto, se fez necessário a criação de um sistema de homologação e classificação de publicações, estruturado para compreender o coletivo das publicações pré e pós caso Pedro Gonzaga, em que o marco para separação do antes e depois é a "Nota de Pesar e Esclarecimento" publicada no dia 15 de fevereiro de 2019. E, também, de outro sistema para classificar a reação do público a publicações de interesse deste trabalho, que apresentam como tema políticas, ações e informações de diversidade, inclusão e sustentabilidade. Ambos os sistemas e a explicação sobre como se dá a escolha das publicações a serem analisadas serão apresentados nos itens a seguir. Entretanto, para compreensão do contexto, primeiro a definição de algumas nomenclaturas e conceitos, em especial o de "conta-crua".

3.1 Conceitos e nomenclaturas

Nessa seção, serão pré-determinados os significados dos termos utilizados nesse trabalho – e possíveis sinônimos – a fim de facilitar a compreensão de seus leitores, se baseando nas funcionalidades da rede social Instagram. A seguir, estarão conceituados: *user*, *post*, *feed de postagens*, *print screen*.

3.1.1 USER ID

A palavra sempre esteve atrelada à área de Tecnologia. Ao se cadastrar em um site ou rede social, uma pessoa física ou jurídica - ou ainda um grupo de pessoas físicas ou jurídicas – se torna usuária das tais plataformas. É criado um perfil de identificação com dados cadastrais, perfil socioeconômico, características étnico-

[18] Poderão ser vistas na seção de Anexos.

geográficas e, por vezes, é possível adicionar informações pessoais (como escrever, em uma seção de seu perfil, qual seu tipo de música preferido). Na rede social Instagram, há essa funcionalidade de adição de informações à gosto do *user* em uma seção chamada *bio* (biografia, em português), que permite a ele disponibilizar a mensagem que quiser a quem quiser - pois também oferece controle sobre privacidade. Ademais, a identificação máxima de uma conta na referida plataforma é o ID, precedido pelo símbolo arroba (‘@’).

3.1.2 POSTS, POSTAGENS E PUBLICAÇÕES

A palavra *post* é oriunda do inglês, língua materna dos criadores da rede social Instagram, enquanto ‘postagem’ é sua versão aportuguesada. Ambas são sinônimos de publicação, termo utilizado para fazer referência a qualquer tipo de conteúdo que fora previamente inserido por um usuário na plataforma Instagram, e que agora está disponível para seus seguidores e/ou público em geral, até que a rede social retire ou seu próprio dono remova, seja arquivando (privando o acesso a si mesmo) ou simplesmente excluindo o conteúdo.

3.1.3 FEED DE POSTAGENS

Ao longo do tempo acumulam-se publicações de um *user* em sua página de perfil - onde ele escolhe informações a serem mostradas para outros usuários – formando seu feed de postagens. É um formato de representação de dados usado em meios de comunicação digitais que tem como característica a atualização frequente e/ou constante por meio da realização de publicações. Toda conta no Instagram tem acesso ao seu próprio feed, que além de possibilitar novas postagens, permite alterações nas anteriores, como o arquivamento ou exclusão de uma ou mais delas.

3.1.4 IGTV, REELS, POST CARROSEL (SEQUENCIAL)

As postagens podem ser realizadas em diversos formatos. Aqueles originalmente criados para serem permanentes são os inseridos no feed de postagem. Vídeos de até 01 (um) minuto podem ser publicados como Reel e terão maior impulsionamento orgânico – sem impulsionamento pago. Vídeos com duração maior são postados no IGTV, incluindo transmissões ao vivo que a plataforma oferece para cada usuário. Já o formato mais simples é a fotografia, que pode ser postada de forma isolada ou em

conjuntos de até dez, formando post carrossel. É possível também compor até dez conteúdos com uma ou mais fotos e um ou mais vídeos de até 01 (um) minuto de duração.

3.1.5 STORY E FRAME

Story é um formato de postagem em que o conteúdo que fica online por 24 (vinte e quatro) horas até automaticamente ser arquivado. Permite ilimitados frames de 15 (quinze) segundos com diversas funcionalidades. Fotos e vídeos podem ser submetidos com ferramentas de música, infindáveis figuras (estáticas ou com movimento), filtros fotográficos (como o efeito preto e branco), links, hashtags, menções a outras contas, enquetes, caixa para recebimento de perguntas a serem respondidas pelo usuário, entre outras coisas. O *user* pode escolher se seus *stories* ficarão na seção do perfil chamada Destaque, tornando-os permanentes enquanto achar necessário, podendo arquivar ou resgatar frames a qualquer momento em número ilimitado de mudanças.

3.1.6 PRINT SCREEN

É possível fazer o registro completo ou parcial (em área selecionada) da tela de um computador, *tablet* ou aparelho celular por meio de uma funcionalidade chamada *print screen*. Em outras palavras, é como uma fotografia do que se passa no visor da sua máquina. Foi essa ferramenta que permitiu os apontamentos do presente trabalho: todos os prints aqui apresentados foram feitos via telefone celular chamado S9, da marca Sansung.

3.2 “Conta-crua” e a imparcialidade do algoritmo

O Instagram se comporta de forma a conectar seus usuários em rede e, para tal, sua programação (ou algoritmo) destaca automaticamente conteúdo relevante para cada um deles. De acordo com banco de informações composto por assuntos mais assistidos, curtidas, comentários, preferências, pessoas seguidas e seguidores, a plataforma indica páginas, personalidades, destacando assuntos e comentários mais relevantes. Se utilizando do algoritmo do Instagram para obter dados precisos e maior imparcialidade possível, todo o conteúdo registrado na pesquisa foi acessado na plataforma por intermédio de uma conta sem vínculo prévio, livre de interferências,

nomeada neste trabalho como ‘conta-crua’. Em 10 de outubro de 2021, foi criada a “@luiseduardogeraldes”, uma conta pessoal (não-comercial) e privada – quando é necessária autorização do dono para que outros *users* possam segui-lo e ver sua atividade na plataforma. A conta não segue nenhum usuário e não é seguida, não tem histórico de publicações no feed ou nos stories, não recebeu curtidas e não registra curtidas em publicações de outros usuários. Além disso, nenhuma publicação foi salva e o status da conta não foi e nem está afetado, com as funções liberadas completamente. É possível ver as informações anteriores nos primeiros anexos.

3.3 Como foram escolhidas as publicações de interesse

Além da nota de pesar após o caso Pedro Gonzaga – o assassinato do jovem negro - as publicações de interesse são aquelas que apresentam temática relativa à políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade, são elas: fomento à equidade racial com empreendedorismo negro, educação antirracista e letramento racial; empoderamento da mulher, com ascensão social do gênero para equidade, justiça no mercado de trabalho e a luta contra a violência doméstica; promoção da diversidade no mercado de trabalho e do orgulho LGBTQIAP+ na sociedade; combate à desigualdade social por meio de assistencialismo em forma de arrecadação e doação (de alimentos, roupas e valores financeiros); e responsabilidade social empresarial representada pelo compromisso com o bem-estar de consumidores e colaboradores na pandemia do vírus COVID-19 – que assola o mundo há aproximadamente 2 anos. Postagens podem trazer consigo informações sobre algum dos temas supracitados isoladamente ou em conjunto, e, neste segundo, se encontram as iniciativas que englobam as equidades racial e de gênero (eixo-comum), como o empreendedorismo periférico da mulher negra. Os casos serão detalhados no decorrer deste trabalho.

3.4 Sistema de homologação e classificação de publicações do feed de postagens

Para analisar o impacto das reações públicas na forma do Extra Hipermercado se manifestar em sua conta oficial no Instagram (@extra_hiper), foi necessário observar o coletivo das atividades da empresa, pré e pós a Nota de Pesar. Em razão do limitante tempo disponível para a realização deste trabalho, essa análise precisou ser feita diretamente do feed de postagens, sem que houvesse clique para acesso às

publicações, utilizando somente as informações disponíveis nesse modo de visualização. Sendo assim, apenas a primeira parte de postagens carrossel são visualizadas, assim como vídeos são computados apenas com a imagem de capa.

Isto posto, o primeiro passo é entender quais critérios foram usados para homologar e classificar as publicações: *I) posição na ordem nos prints*; *II) formato digital*; *III) tema*; *IV) subtema*; *V) especificação do tema*; *VI) descrição do que é visto diretamente do feed de postagens*; *VII) cor predominante vista diretamente do feed de postagens*; *VIII) cor subdominante vista diretamente do feed de postagens*; *IX) uma seção descritiva da quantidade, gênero, raça e idade de pessoas vistas diretamente do feed de postagens*; *X) data da publicação*; *XI) posição na ordem cronológica*.

O critério *I)* demonstra a colocação de uma publicação nas capturas de tela apresentadas na seção de Anexos, isso para facilitar a compreensão por parte do leitor. Já no *II)*, temos: fotografias postadas isoladamente (**FO**); vídeos de qualquer duração isolados (**VI**); e publicações carrossel (**CA**), com apenas fotos, apenas vídeos ou ambos intercalados em qualquer sequência e quantidade. Por sua vez, o *III*) define o tom geral da publicação, se dividindo em: publicações de interesse (**I**); datas e ações comemorativas, bastidores de ações e interações da empresa com o público para gerar engajamento (**C**); e vendas (**V**) para as publicações que não couberam nas definições anteriores. O subtema *IV)* é uma especificação do critério anterior, então se dividem em dois grandes grupos: para publicações de interesse e para outros temas. Para o primeiro: a nota de pesar e esclarecimento (**NPE**); fomento à equidade racial (**FER**); à equidade de gênero (**FEG**); promoção de diversidade e do orgulho LGBTQIAP+ (**PDO**); combate à desigualdade por meio de assistencialismo (**CDS**); **c**ampanha de responsabilidade social na pandemia (**RSP**); e iniciativas eixo-comum que englobam os fomentos às equidades racial e de gênero (**FERG**). Para outras temáticas: todo tipo de produto para alimentação (**A**); itens não alimentares como calçados, roupas, bolsas, casa, móveis, decoração e utensílios de lazer (**NA**); promoções (**P**); serviços (**S**); e mensagem comemorativa (**M**) – este último aplicado apenas no tema **C**. O tópico *V)* nomeará as iniciativas de diversidade, inclusão e sustentabilidade, datas comemorativas, festivais de comida, coleções de vestimenta, moda casa, itens para lazer, entre outros. E em *VI)* é feita uma breve descrição do que aparece ao olhar diretamente do feed, se apresentam alimento(s); se mostram coleções de vestimentas, calçados e bolsas, de moda casa e utensílios de lazer; se promoções, isoladas ou campanhas, são de publicidade – nenhuma pessoa

aparecendo – ou promocionais – com pessoas –; serviços de e-commerce, cartão Extra, Stix (clube de descontos); e, por fim, se é conteúdo comemorativo. Há ainda o caso especial de quadrados monocromáticos, que são encaixados como **V**.

Na busca de padrões visuais de cor para decifrar possíveis novas identidades visuais, foram criados os critérios *VII)* e *VIII)*, que apresentam os padrões: amarelo (**AM**); azul (**AZ**); bege (**BE**); branco (**BR**); cinza (**CI**); laranja (**LA**); marrom (**MA**); preto (**PR**); rosa (**RS**); roxo (**RX**); verde (**VD**); vermelho (**VM**).

Por sua vez, a busca por recortes raciais, de gênero e etários que pudessem revelar a participação de minorias nas peças publicitárias, levaram à criação do critério *IX)* que descreve a participação de pessoas nas imagens visualizadas diretamente do feed de publicações. Para tal, criou-se os seguintes parâmetros: *a) quantidade de pessoas maiores de idade negras do gênero feminino*; *b) quantidade de pessoas maiores de idade brancas do gênero feminino*; *c) quantidade de pessoas maiores de idade negras do gênero masculino*; *d) quantidade de pessoas maiores de idade brancas do gênero masculino*; *e) quantidade de pessoas menores de idade negras do gênero feminino*; *f) pessoas menores de idade brancas do gênero feminino*; *g) quantidade de pessoas menores de idade negras do gênero masculino*; *h) quantidade de pessoas menores de idade brancas do gênero masculino*.

Em relação a quaisquer critérios que envolvem pessoas, deve-se ter em mente que somente são consideradas “imagens com pessoas” aquelas que apresentam pessoas reais com pelo menos cabeça e rosto. São desconsideradas parciais de pessoas sem cabeça e rosto, além de desenhos, animações e figurinhas que representem pessoas parcial ou completamente, tornando nulas neste quesito (apresentando valor zero nos parâmetros **a**, **b**, **c**, **d**, **e**, **f**, **g** e **h**) as publicações que apresentarem essas características.

Finalizando a análise, os critérios *X)* e *XI)* dizem respeito a ordem cronológica de realizações das postagens, sendo o primeiro preenchido pela data, no formato “dd/mm/aaaa”, e, o último, pela colocação referente a tal ordenação.

A tabela incluindo todos esses critérios – usando valores aleatórios para preenchimento – fica com o *layout* a seguir.

Ordenação nos prints	Formato Digital (FO, VI, CA)	Tema (I, C, V)	Subtema (NPE, FER, FEG, PDO, CDS, RSP, FERG, A, NA, P, S, M)	especificação do tema	Descrição da publicação visualizada diretamente do feed de postagens	Cor predominante vista do feed	Cor subdominante vista do feed	Parâmetro **a**	Parâmetro **b**	Parâmetro **c**	Parâmetro **d**	Parâmetro **e**	Parâmetro **f**	Parâmetro **g**	Parâmetro **h**	Data da realização da publicação	Ordenação cronológica
n. 1	f	t	st	nome	descrição	c1	c2	1	0	0	0	0	0	0	0	04/01/2022	n. 2
n. 2	f	t	st	nome	descrição	c3	c4	1	0	0	0	0	0	0	0	16/03/2018	n. 1

3.5 Sistema de classificação de comentários para determinar o teor da reação pública em relação a publicações de interesse

Para medir a reação do público, nas redes sociais, às publicações de interesse dessa pesquisa, foi necessário a criação e utilização de um método de análise concisa de comentários. Em razão do limitado período disponível para esta pesquisa, catalogar todos os comentários de cada publicação – que podem atingir a casa dos milhares –seria improdutivo e não geraria o impacto analítico necessário, e, para além, os cenários mudam de uma postagem a outra, por isso é preciso manter uniformização na homologação.

Portanto, decidiu-se por otimizar o algoritmo estruturante do Instagram com uma ‘conta-crua’ para, ao clicar na seção de comentários de uma publicação, destacar, automática e aleatoriamente, trinta comentários primários em cada *post*, e registrá-los por meio de *print screen*. Primários são aqueles que não são feitos em resposta a outro comentário. Caso haja menos que trinta destes, usa-se o máximo disponível. E, para mais, são desconsiderados e descartados os comentários ocultos pela ferramenta de censura da supracitada plataforma, que são suprimidos por violarem, no entendimento da inteligência artificial dela, as “regras da comunidade”, impostas na Política de Privacidade & Termos de Uso e obrigatoriamente aceitas no momento da criação do *user*. Ademais, é possível também que, por erro de programação, não esteja acessível a totalidade dos comentários que o sistema afirma que uma publicação tem: por exemplo, ao clicar em um post do feed, a informação é que este tem quarenta, mas ao acessar sua seção de comentários, são encontrados apenas quinze. A informação que prevalece é sempre a segunda, nesse caso, os quinze, pois são eles que permitirão a classificação e o consequente ranqueamento por

engajamento, possibilitando a posterior definição do teor da reação pública à publicação.

Posto isto, o segundo passo se configura pelo ranqueamento por engajamento dos comentários selecionados nos prints, que definiria os dez principais a serem usados como amostra, sob os critérios: *I) número de curtidas*; *II) quantidade de comentários-resposta*; *III) se houve interação da empresa com o comentário; e IV) ordem que aparece no registro (print screen)*. Significa que em caso de empate no número de curtidas, vale a quantidade de respostas; se o empate persistir, verifica-se a interação com a marca; continuando a empatar, o comentário que foi feito antes fica em vantagem.

Em sequência da coleta da amostragem, classifica-se cada um dos dez comentários selecionados em um dos seguintes parâmetros: *a) indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis*[19]; *b) compreensão, satisfação ou elogios em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis; c) cobrança, insatisfação ou dúvida em relação a compras, direcionamento comercial e funcionamento da empresa*; e *d) conteúdo irrelevante, indefinido e/ou confuso*.

Independentemente de sua posição no ranqueamento por engajamento, o peso dos comentários é igual e sua quantidade e conteúdo estabelecem o teor da reação à postagem. Se teores **c** ou **d** prevalecerem, isto é, tiverem a maior das proporções, os casos especiais: i) se suas porcentagens (**c** e **d**) somadas equivalerem a 60,0% ou mais, significará que o conteúdo da postagem não foi relevante suficiente para o público dela; ii) caso a proporção conjunta seja menor que 60,0%, então o segundo teor que mais aparecer nomeará a reação; e iii) se o segundo teor que mais aparecer ainda for **c** ou **d,** considerar o terceiro. Em caso de empate entre **a** e **b,** quando forem predominantes - juntos somarem porcentagem igual ou maior que 60% - elege-se "reação controversa a um tema polêmico". Empates entre as proporções de **a** ou **b** com **c** ou **d**, prevalecem **a** ou **b**. Em posts com menos de 10 comentários, criou-se *ranking* com o máximo deles disponível e, em cada caso, uma análise especial para

[19] Por temas sustentáveis, englobam-se o racismo, machismo, misoginia, assédio, desrespeito à comunidade LGBTQIAP+, desigualdade social, falta de cuidados em tempos de pandemia, sofrimento animal, animais abandonados, descartes de materiais, etarismo etc.

as proporções dos teores correspondentes. Na discussão dos resultados, serão apresentados os possíveis pontos de atenção em cada postagem.

A tabela da homologação dos comentários tem o seguinte formato (X, Y e Z são números aleatórios, mas nenhum número da última coluna pode ser maior que 30):

Ranking	Transcrição dos comentários	Teor	Curtidas	Respostas ao comentário inicial	Interação com @extra_oficial	Ordem nos print screen
1	Comentário	A	X	Y	SIM	Z
...	...	...	...	..	..	...
10	Comentário	C	X-2	Y+3	NÃO	Z+1
11	Comentário	D	X-5	Y	NÃO	Z-4
...	...	...	...	...	...	...
30	Comentário	B	X-5	Y+4	SIM	Z-6

E os dez primeiros são usados para completar a tabela do teor da reação pública, a seguir (a soma de M, N, O e P deve ser igual a 10):

Teor	Quantidade	Porcentagem
A - Indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis	M	m%
B - Compreensão, satisfação ou elogios em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis	N	n%
C - Cobrança, insatisfação ou dúvida em relação a compras, direcionamento comercial e funcionamento da empresa	O	o%
D - Conteúdo irrelevante, indefinido e/ou confuso	P	p%
Total	10	100%

Em uma fictícia publicação com milhares de comentários, por exemplo, a 'conta-crua' destaca os trinta primeiros e logo forma-se o grupo dos dez: o primeiro de teor **b** obteve 30 (trinta) curtidas e 6 (seis) respostas; segundo de teor **d** com 30 (trinta) curtidas mas 0 (zero) respostas; terceiro e quarto, ambos teor **a**, com 10 (dez) curtidas, nenhuma resposta, separados pela interação com a empresa; quinto (**a**), sexto (**c**), sétimo (**c**) e oitavo (**c**) com 2 (duas) curtidas e 02 (dois) comentários cada, sem interação com a empresa, porém separados pela ordem de *print screen*; nono de teor **d** com 1 (uma) curtida; e décimo, teor **b**, com 0 (zero) curtidas. A amostra seria então classificada: 30% dos comentários é teor **a**, 30% é teor **c**; 20% teor **b**; e 20% **d**; ou seja, a reação à publicação em questão é de teor **a** - resultado que seria discutido posteriormente.

4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

O caso estudado por esse trabalho foi o assassinato de Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga, jovem de 25 anos morto nas dependências de um Extra Hipermercado no RJ, em 14 de fevereiro de 2019, com um golpe conhecido como “mata-leão” (ou “gravata”) que durou mais de 4 minutos, aplicado por Davi Ricardo Moreira Amâncio e assistido com inação por Edmilson Felix Pereira, ambos profissionais de segurança da Groupe Protection – empresa terceirizada que prestava serviço para a rede à época. Parte do acontecimento foi gravado e circulou pelas redes sociais, mostrando o momento em que o vigia ouve pedidos de clientes da loja para que parasse com a ação, se colocando contra o ato, mas ele preferiu não soltar sua vítima. Pedro era usuário de drogas e naquele momento sofria com um surto em decorrência da dependência química. Mesmo acompanhado de sua mãe que alertava e suplicava pelo filho, explicando seu comportamento, o aspirante a MC foi sufocado até a morte. Os presentes ainda tiveram que conviver com a cena das extremidades de seu corpo já roxas, resultado da falta de oxigênio no sangue, e do desespero da mãe ao notar que seu filho já não respirava.

A filmagem garantiu o aumento do alcance da notícia - que se tornara nacional - e proporcionou um dos primeiros debates em larga escala a respeito do racismo estrutural na sociedade brasileira, que ainda engatinha na discussão do tema[20]. O ato foi considerado racista pelos movimentos sociais que marcharam contra o genocídio da população negra em frente a filiais do mercado em todo o país. Com faixas, atos e gritos de “Vidas negras importam!”, manifestantes registravam seu repúdio ao episódio e seus responsáveis, assim como a outros anteriores, que recorrentemente vitimizam pessoas negras[21].

O caso tomou proporções grandes e a empresa teve que prestar contas à sociedade civil, que pedia por explicações. No dia seguinte ao ocorrido (15 de fevereiro de 2019), a conta oficial do Extra Hipermercado no Instagram,

[20] Ver em <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-caso-do-jovem-morto-imobilizado-por-seguranca-1aqcdb5d71j6e9sy8zgvx3cn3/>

[21] Ver em <https://ponte.org/protestos-contra-morte-de-pedro-gonzaga-fecham-extra-vidas-negras-importam/>

"@extra_oficial", publicou "Nota de Pesar e Esclarecimento" sobre o caso, como mostrado a seguir,

> Com relação ao episódio que levou à morte de Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga na tarde da última quinta-feira (14/2), no Hipermercado Extra Barra, a rede vem a público reiterar que não aceita qualquer ato de violência, excessos e repudia toda forma de racismo.
> A rede Extra não vai se eximir de responsabilidades diante do ocorrido e tem total interesse em esclarecer a situação o mais rápido possível, colaborando com as autoridades e fornecendo todas as informações disponíveis.
> Os seguranças envolvidos na morte do jovem foram imediatamente e definitivamente afastados de nossas operações. A companhia instaurou uma sindicância interna e acompanha junto à empresa de segurança e aos órgãos competentes o andamento das investigações.
> Acrescentamos que independentemente do resultado da apuração dos fatos, nada justifica a perda de uma vida. A companhia se solidariza com os familiares de Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga neste momento de dor e de tristeza. (INSTAGRAM, 15/02/2019)[22]

A postagem do pronunciamento obteve[23] 12.755 curtidas e 6.694 comentários. Ao analisá-la à partir do sistema criado para determinar o teor da reação pública, definiu-se por: *a) indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis*, chamando atenção o comentário em primeira colocação no ranking de engajamento: "@extra_oficial CUMPRAM COM SUAS PALAVRAS, Q RAIVA", que, além de demonstrar indignação, evidencia a distância entre o discurso apresentado na nota e o praticado no acontecimento do dia anterior nos domínios da empresa. Ademais, metade dos comentários foram de teor C, mostrando uma relativa despreocupação do público geral com o tema racismo à época.

O registro da postagem em questão foi realizado no dia 03/01/2022, por meio da ferramenta de *print screen* via celular - apresentado na seção de Anexos. Sendo a postagem mais importante deste estudo, a seguir será apresentada a tabulação de seus comentários na **Tabela 1** e o teor da reação pública à nota na **Tabela 2**. Nas

[22] Link do pronunciamento na conta oficial do Hipermercado Extra: <https://www.instagram.com/p/Bt64IfLHQ9S/>
[23] Dados extraídos no dia 03/01/2022.

outras publicações de interesse, a tabulação de comentários será apresentada unicamente na seção de Anexos.

Tabela 1 – Classificação de comentários para determinar o teor da reação pública à "Nota de Pesar e Esclarecimento", caso Pedro Gonzaga

Ranking	Transcrição dos comentários	Teor	Curtidas	Respostas ao comentário inicial	Interação com @extra_oficial	Ordem nos print screen
1	@extra_oficial CUMPRAM COM SUAS PALAVRAS, Q RAIVA	A	5	0	NÃO	14
2	Povo aqui é bem doente, né? Nota de esclarecimento de um assassinato de um jovem negro que pelo visto vai dar em NADA e os retardados reclamam de pedidos que não foram entregues. Medo de vocês! Ah @extra_oficial Você já idenizaram a família do jovem que morreu ?	A	3	1	NÃO	3
3	Não comprem no extra. Realizei uma compra e não enviaram.	C	2	1	NÃO	19
4	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	2	0	NÃO	26
5	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	2	0	NÃO	27

6	NÃO COMPREM NO EXTRA!!!!! No dia 25/03/2019, Entrei no site do extra.com.br para comprar um aparelho celular, vi o anúncio de um aparelho IPhone 8 Plus com um preço bem atrativo, pois estava em promoção referente a semana do consumidor e resolvi comprar pois estou precisando muito, acontece que apareceu a mensagem que eu deveria escolher uma loja para retira-ló até aí tudo bem fiz todos os procedimentos da compra e site só carregava e depois aparecia com um valor diferente do anunciado. Isto é uma total falta de respeito para com os consumidores pois se trata de uma empresa do grupo Pão de Açúcar que não é a primeira vez que fazendo propaganda enganosa para atrair o consumidor e depois não cumpre com o anunciado, venho por meio deste canal manifestar a minha indignação, e se a empresa não resolver da maneira correta irei acionar os órgãos competentes deste estado. Estou aguardando o contato pois preciso do aparelho de celular	C	1	8	SIM	16
7	@extra_oficial fiz a compra de um produto no dia 20/03 com prazo de entrega para 01/04 .. até hoje meu produto não saiu para entrega! Ainda está em separação no estoque! Paguei um valor alto, á vista no boleto, e estou sendo totalmente lesado com a demora, falta de atenção, explicação e comprometimento!!! Tenho diversas manifestações em aberto! Algumas já até vencidas, e até agora nenhum resposta! Segunda feira expira mais um prazo! E não espero mais retornos! Estarei indo ao Juizado especial cível entrar com um processo contra vocês por danos morais!	C	1	4	SIM	12

8	NÃO COMPREM NO SITE DO EXTRA. Efetuei minha compra de uma geladeira pelo site no dia 15/03/2019 com aprovamento no mesmo dia. Data prevista como entrega no mesmo dia 22/03/2019. E até hoje dia 03/04/2019 não recebi meu produto. SEMPRE FALAM QUE NAO TEM O PRODUTO EM ESTOQUE. SENDO QUE ESSA COMPRA JA VEM DE UMA ANTERIOR POR TAMBÉM NÃO TER O PRODUTO NO ESTOQUE. Se não tem no estoque porque deixam disponível no site	C	1	3	NÃO	20
9	@extra_oficial vcs terceiriza muito a responsabilidade de seus erros. A morte desse menino, e seus seguranças fazendo carseprivado com direito a tortura. Até quando vcs vão ficar tercerizando responsabilidade?	A	1	1	SIM	1
10	Não comprem pelo Extra.com, qualquer problema que tem eles não resolvem, o produto veio errado e eles não estão nem aí, não dai retorno e só ficam extendendo o prazo para dar uma solução. Só tem um canala de reclamação e eles não dão a mínima!	C	1	1	NÃO	25
11	Extra 162692259 e o mesmo é da minha esposa Raquel De Nicola mais de 1 mês pra entregar 2 smartphones, é admirável vcs perderem 1 cliente,@magazineluiza @kabum.com.br @americanascom esses sim nunca tive problema, quero ver ser dessa forma irão nos responder	C	1	0	NÃO	5
12	Fiz uma compra no início de março e até agora não recebi a mercadoria. E não me dizem nada.	C	1	0	NÃO	6

13	Fiz uma compra no dia 22/02 com entrega programada para dia 27/02 com o pedido 161857876... Eu não estava em casa e segundo eles entregaam para um vizinho. Acontece que ninguém recebeu e eles não tem o nome da pessoa que recebeu, ou seja, não conseguem provar que entregaram... já fiz várias reclamações e ninguém me retorna... quero o produto ou o meu dinheiro de volta. Isso é uma falta de respeito	C	1	0	NÃO	10
14	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de pagar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	1	0	NÃO	11
15	NUNCA COMPREM NO SITE DESSA LOJA, NUNCA. Fiz duas compras e as duas estão apreendidas pela Receita Federal. Não sei quando e se vou receber meu pedidos	C	1	0	NÃO	21
16	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	1	0	NÃO	24
17	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	1	0	NÃO	28

18	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	1	0	NÃO	29
19	VOCÊS ESTÃO ME FAZENDO DE IDIOTA!!! Eu NÃO recebi meus selos!!! Não adianta vcs falarem que entregaram para o zelador, os selos NÃO FORAM entregues!!! CADÊ MEUS SELOS???????	C	0	5	SIM	7
20	Por qual motivo o extra da santos dumont está fechado?	D	0	3	SIM	15
21	Estou nesse momento no Extra de Taguatinga e não posso levar os ovos confirme está anunciado na porta de dentro da loja. A propaganda diz: leve três ovos Lacta e pague 2. Peguei 3 do mesmo valor e no momento de pagar fui informada que devem ser 3 iguais e não apenas 3 Lacta como na propaganda. Chamei o gerente, Jânio e diante de varias pessoas ele confirmou o que está escrito mas disse que não vai dar meu desconto e: se quiser vá no procon! Essa é a qualidade e atendimento. Então, além de colocar em público enquanto estou na loja também vou ao procon como mandou o gerente. Claro que tirei varias fotos de todas as placas da loja!	C	0	3	SIM	17
22	Comprei um Cadiveu Plástica Dos Fios Shampoo Que Alisa 900ml, que a data do vencimento é em 09/19 deixei de comprar no Mercado livre que estava muito mais barato e com validade de 1 ano. Isso é fraude!	C	0	2	SIM	2
23	Também não entregaram o meu ! O jeito vai ser Procon?	C	0	0	NÃO	4
24	Extra ngulamento	A	0	0	NÃO	8

25	Olá a todos amigos do planeta ajudem a realizar um sonho depositando qualquer quantia de dinheiro nessa conta poupança Caixa econômica federal conta 0831 764 - 1 operadora 013 Luiz Sampaio obrigado Brasil São Paulo	D	0	0	NÃO	9
26	Que acontece com os estoquistas da central de distribuição online no extra? Eu comprei uma geladeira no início de março, a qual chegou TODA AVARIADA com riscos e amassada em minha casa. A devolução foi feita no dia 21 de março, e HOJE JÁ É DIA 4 DE ABRIL e nem sinal de chegar uma nova! Nenhum email, nada! Já liguei na central 4003 3383 POR QUATRO VEZES e ninguém sabe onde está. Não pode estornar no meu cartão, não podem entregar em loja física pra eu retirar. Enquanto isso eu pago aluguel de um lugar SEM PODER MUDAR pq a geladeira não chega! ALGUÉM ME AJUDA! @extra_oficial	C	0	0	NÃO	13
27	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	0	0	NÃO	18
28	Viim aqui dizer que estou totalmente satisfeita com minha compra pelo site extra meu pedido chegou bem antes do prazo e tudo correto! Obrigada extre e vou comprar mais vezes	C	0	0	NÃO	22
29	Gostaria de ter informações sobre o produto que comprei no site extra! Como: qual transportadora. localização real do produto, para que eu fique por dentro e tenha mais confiança.	C	0	0	NÃO	23

30	Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas	A	0	0	NÃO	30

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Tabela 2 – Teor da reação pública à “Nota de Pesar e Esclarecimento” em relação ao caso Pedro Gonzaga

Teor	Quantidade	Porcentagem
A - Indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis	5	50,0%
B - Compreensão, satisfação ou elogios em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis	0	00,0%
C - Cobrança, insatisfação ou dúvida em relação a compras, direcionamento comercial e funcionamento da empresa	5	50,0%
D - Conteúdo irrelevante, indefinido e/ou confuso	0	00,0%
Total	10	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

De acordo com a análise, sozinha a postagem não repercutiu de maneira positiva, e ao receber o impacto negativo, Extra Hipermercados sentiu a necessidade de fazer mudanças. A partir de então, constatou-se a adoção de uma nova estratégia empresarial e nova maneira de se comunicar com o público por parte da empresa no Instagram, a ser explicada a seguir.

4.1 Impacto da reação pública nas redes do Extra Hipermercado

Para entender o impacto da reação pública negativa do caso Pedro Gonzaga no cotidiano da empresa em sua rede social Instagram, foi preciso estudar todo conteúdo disponível. Para tanto, a análise percorre o antes e o depois do ocorrido, usando como marco a “Nota de Pesar e Esclarecimento” postada em 15/02/2019. Há dois tipos de análises temporais, a chamada “*Evolução 1*” que separa em dois blocos, e a “*Evolução 2*”, que vincula a data citada a quatro intervalos anuais. Na primeira, a divisão é simplificada em pré e pós marco, criando os parâmetros ***Pe*** e ***Po***, que definem os intervalos de 16/03/2018 a 14/02/2019 e 16/02/2019 a 05/01/2022[24], respectivamente, e excluindo a data da nota pois ela é a referência da análise. No segundo recorte de

[24] Data do registro do feed de postagens, a última postagem é do dia anterior.

tempo, acontece o detalhamento anual, que estuda separadamente o ano anterior e os três posteriores [à nota], compreendendo respectivamente os períodos de: *16/03/2018*[25] a *14/02/2019* para ***Pe1***; *16/02/2019* a *15/02/2020* para ***Po2***, *16/02/2020* a *15/02/2021 para* ***Po3***; e *16/02/2021* a *05/01/2022 para* ***Po4***[26]. Também excluída a data marco. Na prática, ***Pe*** e ***Pe1*** são o mesmo intervalo, mas isso dificultaria o entendimento do leitor.

Ao todo, além da Nota de Pesar e Esclarecimento, foram registradas 727 publicações: para a *Evolução 1*, 144 e 583; e, para a segunda, 144, 170, 264 e 149, em ordem cronológica. A seguir as análises de resultado: pessoas no feed; temática e subtemática; reações às publicações de interesse; formato digital; e, por último, cores sub e predominantes.

4.1.1 EM RELAÇÃO A PESSOAS NO FEED DE POSTAGENS

Uma das intenções desta análise era compreender se havia e, em que medida, representatividade de minorias nas peças de marketing e divulgação postadas pelo Extra Hipermercado. Para tal, somente são consideradas “imagens com pessoas” aquelas que apresentam pessoas reais com pelo menos cabeça e rosto. São desconsideradas parciais de pessoas sem cabeça e rosto, além de desenhos, animações e figurinhas que representem pessoas parcial ou completamente, tornando nulas neste quesito (apresentando valor zero nos parâmetros **a**, **b**, **c**, **d**, **e**, **f**, **g** e **h**) as publicações que apresentarem essas características. Foram feitos recortes de raça, gênero e faixa etária, em todas as publicações disponíveis, sem desconsiderar qualquer um dos critérios - formato digital, tema, subtema, cor dominante, cor subdominante e data de publicação - tabulados na análise do feed de postagens da empresa no Instagram. Estes critérios foram preenchidos de acordo com o que era visível no mosaico, sem a necessidade de clique para acessar as informações da publicação. Dito isso, os resultados.

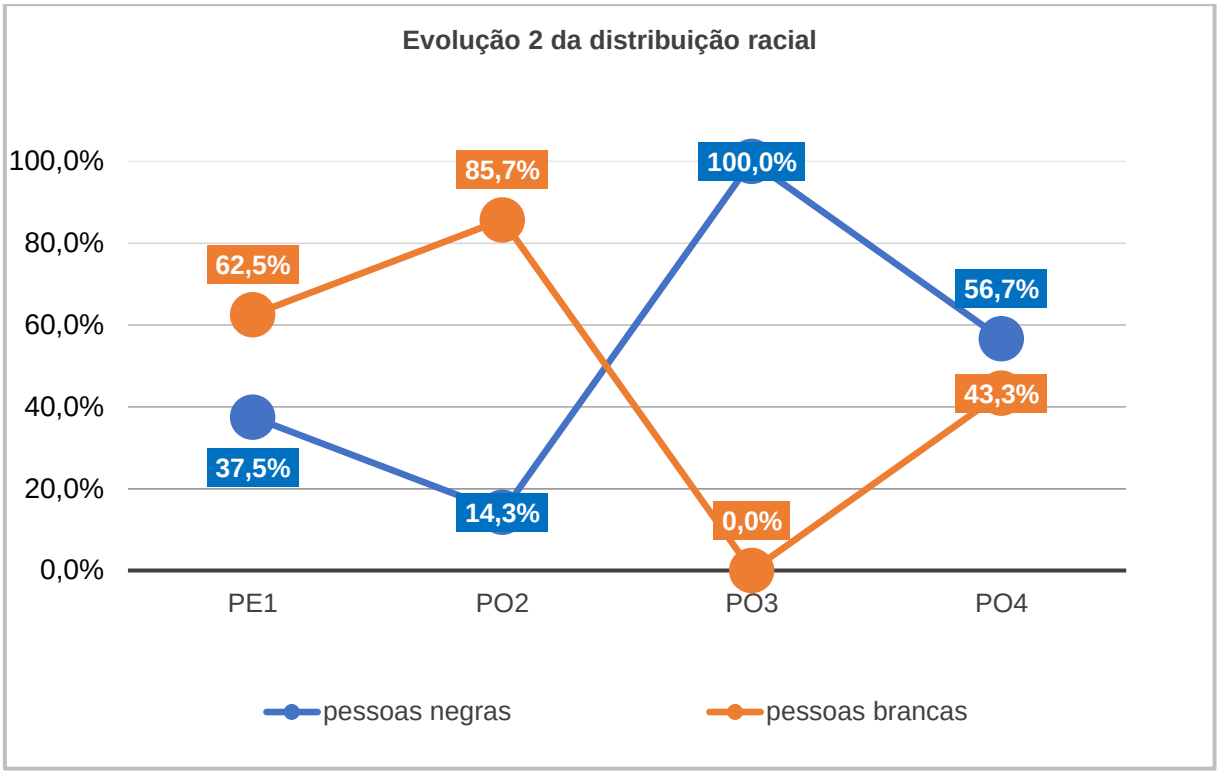
A separação foi realizada em três recortes: equidade racial, de gênero e etária, sendo as duas últimas limitadas pelas informações disponíveis aos olhos. Por exemplo, é inconsistente afirmar, ao ver uma pessoa com cabelos totalmente brancos, que ela é idosa, já que não é esteticamente que se define a questão, mas, sim, em

[25] Data de 16 de março de 2018 é a data da primeira postagem disponível no “@extra_oficial”, o que fez com que *Pe1* não completasse um ano em retrocesso.
[26] *Po4* também não completa um ano.

número de anos vividos (60), informação a qual este trabalho não obteve acesso para nenhuma das pessoas das publicações. Sendo assim, foi possível apenas a distinção entre maiores e menores de idade – acima ou abaixo dos 18 anos. Da mesma maneira, no recorte de gênero, esta pesquisa se reserva o direito de julgar masculino e feminino pessoas das quais não se têm quaisquer dados a respeito de seu sexo de nascimento e qual ou quais gêneros se identificam, impossibilitando uma leitura mais diversa da rede social: a identidade de gênero, a transgeneridade, entrou outros, acabaram sendo invisibilizados pelas ferramentas disponíveis. Com o exposto, constituiu-se os parâmetros *a) quantidade de pessoas maiores de idade negras do gênero feminino*; *b) quantidade de pessoas maiores de idade brancas do gênero feminino*; *c) quantidade de pessoas maiores de idade negras do gênero masculino*; *d) quantidade de pessoas maiores de idade brancas do gênero masculino*; *e) quantidade de pessoas menores de idade negras do gênero feminino*; *f) pessoas menores de idade brancas do gênero feminino*; *g) quantidade de pessoas menores de idade negras do gênero masculino*; *h) quantidade de pessoas menores de idade brancas do gênero masculino*.

Foi observado que os parâmetros supracitados variaram expressivamente de período em período, em especial quando há o recorte racial ao longo do tempo, o que pode demonstrar uma certa instabilidade nos direcionamentos e na estratégia organizacional, possivelmente causada pela falta de priorização de temas sustentáveis no cotidiano da empresa, ou pela desorganização impulsionada pela exigência do setor sobre seus trabalhadores, ou, ainda, por falta de conhecimento e expertise na área (que leva a erros de gestão). O caminho traçado pelo Extra Hipermercado para os três índices está descrito em uma sequência de gráficos e explicações rápidas. Começando pelo racial (Gráfico 1), depois o de gênero (Gráfico 2) e, por fim, o etário (Gráfico 3).

Gráfico 1 – Evolução 2 da distribuição racial no feed de publicações do Extra Hipermercado

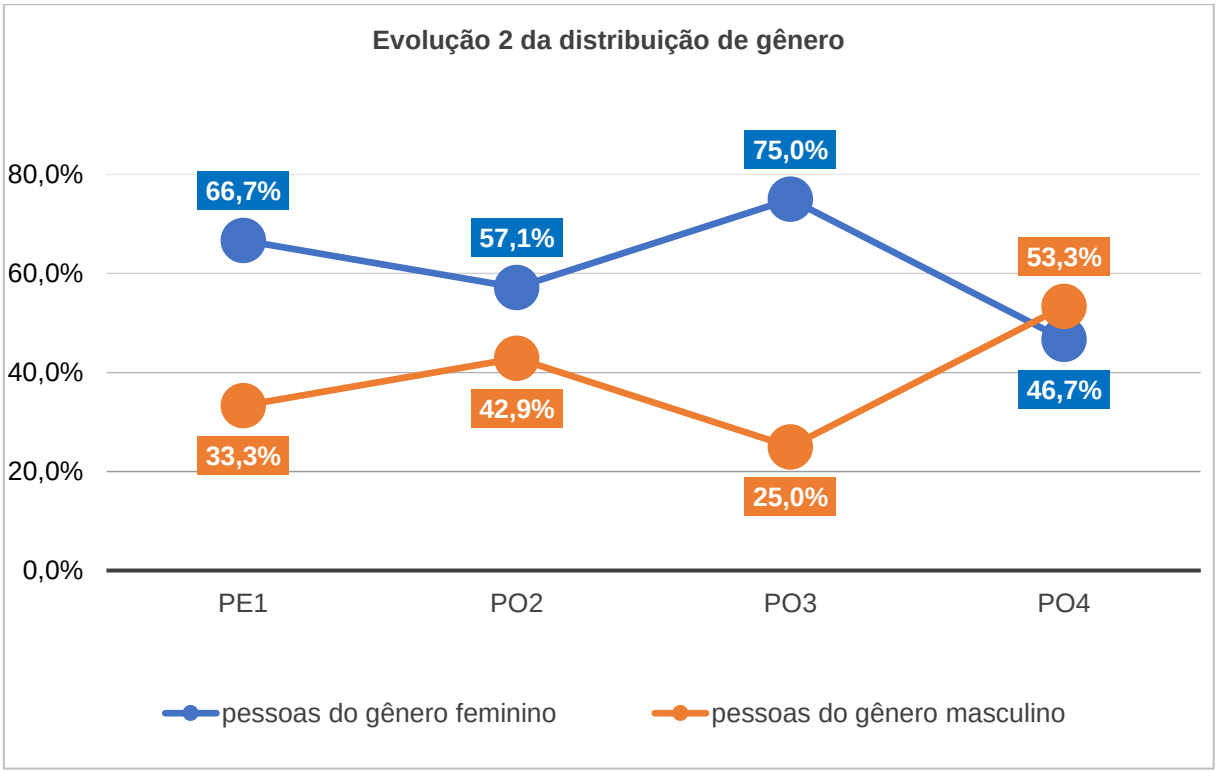


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Neste gráfico racial, as proporções dos dois primeiros períodos foram vertiginosamente excludentes em relação a minoria social negra, principalmente o segundo, subsequente ao caso de racismo. Esse dado demonstra a lentidão no processo de inserção de políticas de diversidade e inclusão não somente na atividade-fim da empresa, avançando sobre questões menos simples de resolver que mudanças na cadeia de valor e de produção, que é a construção de imagem. Como destaque, o período entre fevereiro de 2020 e fevereiro de 2021 ***Po3***, que apresentou 8 pessoas negras, sendo 5 do parâmetro **a**, 1 do **c**, 1 do **e** e 1 do **g**, e nenhuma pessoa branca, uma resposta ao que aconteceu nos anos anteriores.

Por sua vez, o recorte de gênero seguiu um padrão bastante importante para pessoas do sexo feminino por três períodos subsequentes, que tiveram maior participação nas publicações – em especial em ***Po3***, que bateu 75% –, até encontrar um equilíbrio quase total no ***Po4***, com o número de pessoas do sexo masculino superando em 2 pontos e invertendo o que era regra até então. Apresentado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 – Evolução 2 da distribuição de gênero no feed de publicações do Extra Hipermercado

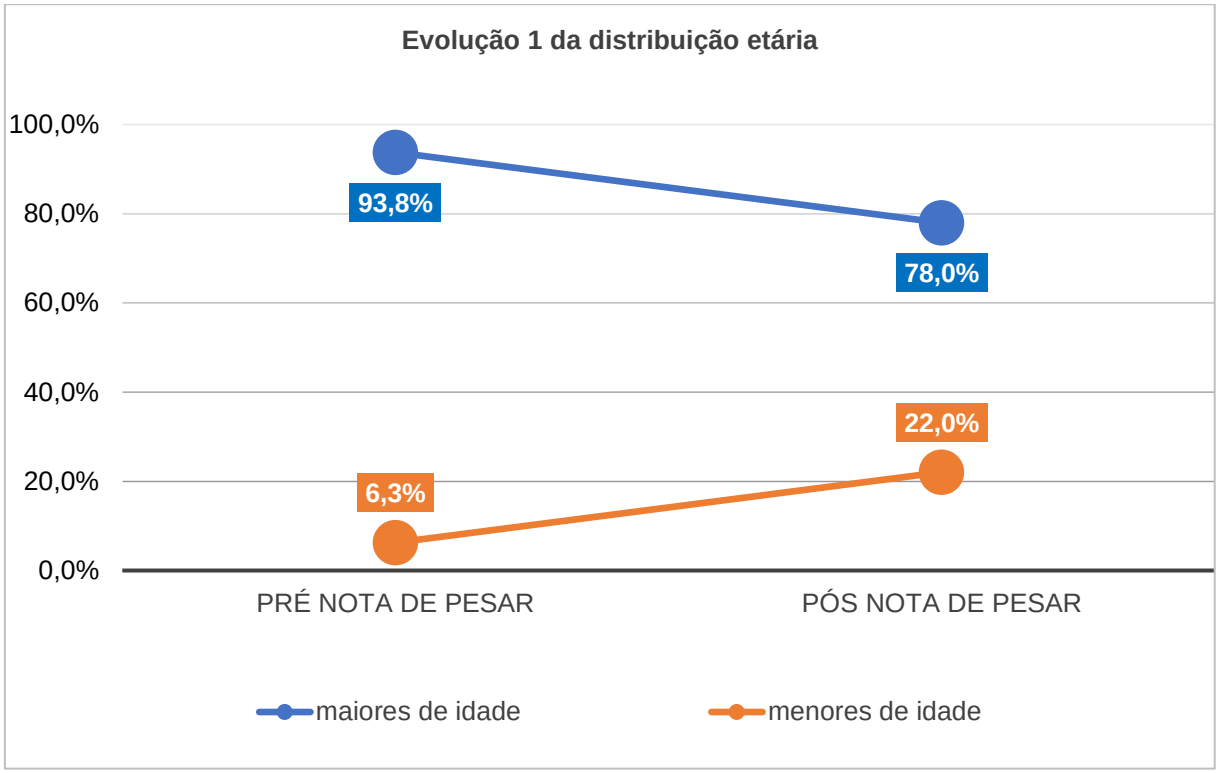


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Em relação a diversidade e inclusão de perfis a partir da análise do feed de postagens da empresa do estudo de caso, o quesito gênero é o que se encontra mais avançado. Para se ter ideia, em ***Po3***, a proporção feminina era formada por 5 negras adultas e 1 criança também negra, nenhuma branca. Em ***Po2***, porém, de 12 mulheres, todas maiores de idade, apenas 1 era negra. Em ***Po1***, foram 23 brancas (adultas e menores de idade) em comparação com 9 negras adultas.

Por fim, o último recorte, o etário, que a cada ano foi apresenta um equilíbrio um pouco maior, a faixa etária menor ganhou mais pontos percentuais à medida que o tempo passou. Comportamento observável na Evolução 1 apresentada no Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Evolução 1 da distribuição etária no feed de publicações do Extra Hipermercado



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

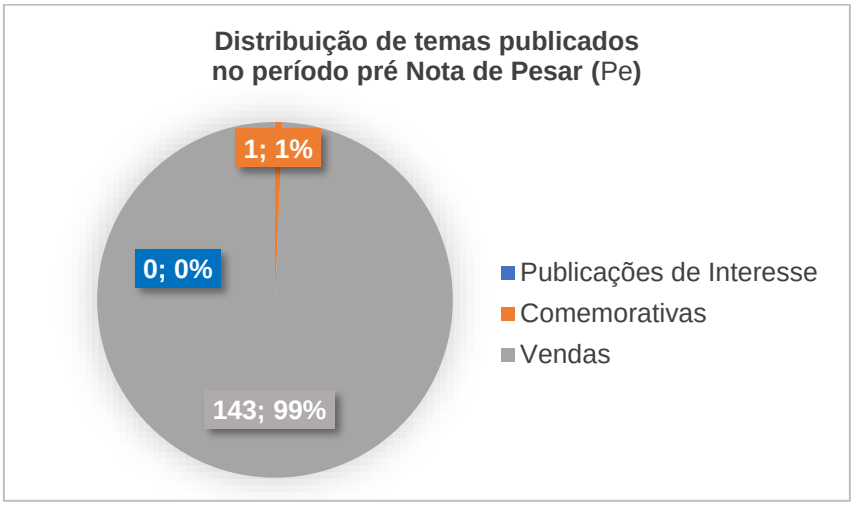
Dado o visualizado acima, pode-se dizer que o Extra está bem direcionado para a equidade racial e de gênero, mas ainda longe de ser diversificado quando se fala em idade. Revelou-se, por meio dessa parte do trabalho, a busca da empresa pelo equilíbrio de seus índices de diversidade e inclusão quanto ao conteúdo apresentado para o público na plataforma, e, com isso, a intenção de acrescentar pontos positivos na construção de imagem da companhia para com os novos consumidores, enfrentando de forma assertiva a sua nova onda de comportamento. Além disso, foi possível verificar que de fato, após o lamentável assassinato de Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga, houve melhora no quadro de promoção da diversidade e inclusão no âmbito da representatividade de minorias sociais na publicidade da empresa em ambiente virtual.

4.1.2 EM RELAÇÃO A TEMÁTICA E SUBTEMÁTICA

No período que compreende toda atividade da empresa anteriormente ao marco, ***Pe***, foram 144 publicações e nenhuma delas considerada publicação de interesse (**I**), apresentando massivamente a temática **V** (vendas), em 143, e pequena participação

da **C** (comemorativas), com apenas 1 representante. O cenário é apresentado no gráfico a seguir[27]:

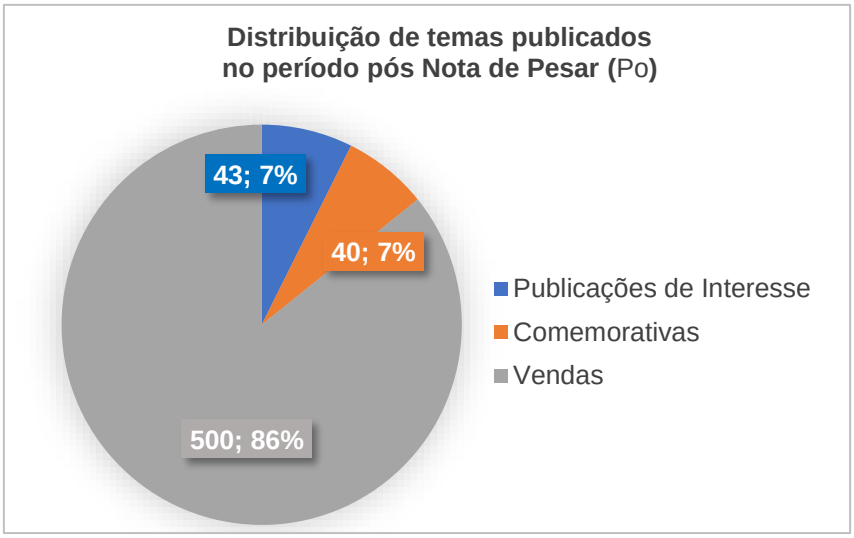
Gráfico 4 – Distribuição de temas publicados no período anterior à Nota de Pesar e Esclarecimento (Pe)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Já o período posterior à referência, ***Po***, somou 583 postagens, sendo a massiva maioria delas, 500, relativa a vendas (aprox. 86,0%), outras 40 comemorativas e 43 publicações de interesse (aprox. 7,0% cada). Veja a seguir:

Gráfico 5 – Distribuição de temas publicados no período posterior à Nota de Pesar e Esclarecimento (Po)



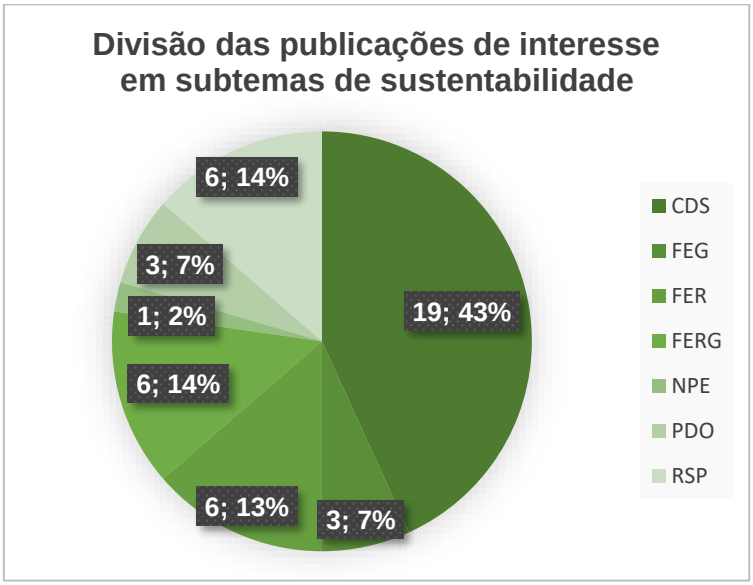
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

[27] Resultados em relação à análise do feed podem ser conferidos em Anexos, onde está a homologação das postagens.

Colocado as publicações de interesse desse trabalho em perspectiva da *Evolução 2*, e excluído a nota de pesar, encontram-se: nenhum em ***Pe1***, 3 em ***Po2***, 26 em ***Po3*** e 14 em ***Po4***. Para aprofundar a pesquisa, todos os 43 posts sustentáveis – além da nota – foram nomeados de forma a simplificar a identificação e são apresentados aqui em ordem cronológica de postagem: **Dia de Solidariedade Extra 1**; **Dia de Solidariedade Extra 2**; **Dia de Solidariedade Extra 3**; **Pandemia 1**; **Pandemia 2**; **Pandemia 3**; **Pandemia 4**; **Pandemia 5**; **Pandemia 6**; **Projeto Arrastão**; **Amor Extra 1**; **Amor Extra 2**; **Amor Extra 3**; **Amor Extra 4**; **Amor Extra 5**; **Amor Extra 6**; **Amor Extra 7**; **Amor Extra 8**; **Amor Extra 9**; **Amor Extra 10**; **Casa PretaHub 1**; **Casa PretaHub 2**; **Casa PretaHub 3**; **Empreendedoras Periféricas 1**; **Empreendedoras Periféricas 2**; **Empreendedoras Periféricas 3**; **Isoladas sim, sozinhas não 1**; **Isoladas sim, sozinhas não 2**; **Isoladas sim, sozinhas não 3**; **Páscoa Solidária 1**; **Páscoa Solidária 2**; **Páscoa Solidária 3**; **MOVER 1**; **MOVER 2**; **MOVER 3**; **Diversidade LGBTQIAP+ 1**; **Diversidade LGBTQIAP+ 2**; **Diversidade LGBTQIAP+ 3**; **Empreendedoras Periféricas 4**; **Empreendedoras Periféricas 5**; **Empreendedoras Periféricas 6**; **Dia das Crianças 1**; e **Dia das Crianças 2**. No próximo tópico, serão analisadas pelo sistema de classificação de comentários e definição de teor da reação pública.

Ainda nessa seção, a divisão das supracitadas postagens de sustentabilidade em subtemas: fomento à equidade racial (**FER**); à equidade de gênero (**FEG**); promoção de diversidade e do orgulho LGBTQIAP+ (**PDO**); combate à desigualdade por meio de assistencialismo (**CDS**); **c**ampanha de responsabilidade social na pandemia (**RSP**); e iniciativas eixo-comum que englobam os fomentos às equidades racial e de gênero (**FERG**). Veja no gráfico abaixo de todas as publicações de interesse divididas em subtemas de sustentabilidade – também englobando a nota de pesar e esclarecimento (**NPE**):

Gráfico 6 – Divisão das publicações de interesse em subtemas de sustentabilidade



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Constatou-se que a grande maioria das publicações foram de combate à desigualdade social (**CDS**), quase metade, representada por campanhas de arrecadação de alimentos e itens básicos de higiene e limpeza. Entre elas, a iniciativa Amor Extra, em conjunto com o Instituto GPA, que recebe doações a serem distribuídas a instituições parceiras, em especial o Projeto Arrastão, ONG atuante na região do Campo Limpo, em São Paulo capital, acolhendo e oferecendo suporte a famílias. Também realiza trabalhos em datas comemorativas, como Páscoa e Dia das Crianças, e criou o Dia de Solidariedade Extra, dedicado à realização de um mutirão de arrecadações nas lojas. Sendo assim, as publicações desse grupo, em ordem cronológica, são: **Dia de Solidariedade Extra 1**; **Dia de Solidariedade Extra 2**; **Dia de Solidariedade Extra 3**; **Projeto Arrastão**; **Amor Extra 1**; **Amor Extra 2**; **Amor Extra 3**; **Amor Extra 4**; **Amor Extra 5**; **Amor Extra 6**; **Amor Extra 7**; **Amor Extra 8**; **Amor Extra 9**; **Amor Extra 10**; **Páscoa Solidária 1**; **Páscoa Solidária 2**; **Páscoa Solidária 3**; **Dia das Crianças 1**; e **Dia das Crianças 2**. É o grupo[28] que detém a maior média de curtidas entre os subtemas: *668,9*, à frente de: **RSP**, com *659,0*; **PDO**, com *436,3*; **FEG** com *407,7*; **FER**, com *244,8*; e **FERG** com *205,5*.

Empatados na segunda colocação no ranqueamento de subtemas sustentáveis por aparições nas redes do Extra, estão os subtemas **FER**, **FERG** e **RSP**, com 6 aparições cada. O primeiro deles é identificado por cooperação com parceiros, os

[28] NDP é tratado de forma separada; o subtema abrange apenas a nota de pesar, não um grupo.

projetos MOVER e Casa PretaHub, 3 publicações de cada. O Movimento pela Equidade Racial (MOVER), é resultado da ação conjunta de empresas grandes para a equidade racial, que combate ao racismo estrutural no Brasil. Na mesma linha, a Casa PretaHub é um espaço de incentivo ao empoderamento da população negra, apoiando-se na cultura do empreendedorismo. Formado pelas publicações, em ordem cronológica de postagem: **Casa PretaHub 1**; **Casa PretaHub 2**; **Casa PretaHub 3; MOVER 1**; **MOVER 2**; e **MOVER 3**. O segundo grupo diz respeito a programas de eixo-comum entre equidade racial e de gênero e sua análise demostrou os piores índices de engajamento (curtidas e comentários). Sua média é a mais baixa entre os subtemas nos dois quesitos. O subtema é integralmente representado pelo projeto Empreendedoras Periféricas, decorrente de parceria com Instituto GPA e Fundação Tide Setubal, esta especializada no "enfrentamento de desigualdades em periferias urbanas"[29]. Foram 6 publicações (**Empreendedoras Periféricas 1**; **Empreendedoras Periféricas 2**; **Empreendedoras Periféricas 3**; **Empreendedoras Periféricas 4**; **Empreendedoras Periféricas 5**; **Empreendedoras Periféricas 6**) sobre esta iniciativa que começou em 2020 objetivando promover o empreendedorismo da mulher negra. Algumas de suas formas de incentivo são financiamento de negócios e o oferecimento de capacitações online, com mentoria individual. Já o subtema **RSP** compreende 6 postagens de cuidados na pandemia (**Pandemia 1**; **Pandemia 2**; **Pandemia 3**; **Pandemia 4**; **Pandemia 5**; **Pandemia 6**), dentro e fora das lojas Extra, publicações com a segunda maior média de curtidas recebidas.

Empatados na terceira (e última) colocação em aparições, estão **PDO** e **FEG**, com 3 cada. O primeiro grupo é formado por posts de Orgulho LGBTQIAP+ (**Diversidade LGBTQIAP+ 1**; **Diversidade LGBTQIAP+ 2**; **Diversidade LGBTQIAP+ 3**) comemorativos, mostrando o pessoal da própria empresa. Apesar das poucas vezes que apareceu, seus índices de engajamento foram muito bons: o primeiro em comentários e o terceiro em curtidas recebidos. Por fim, as postagens relativas a **FEG**: **Isoladas sim, sozinhas não 1**; **Isoladas sim, sozinhas não 2**; e **Isoladas sim, sozinhas não 3**. Estas buscam conscientizar sobre violência doméstica no Dia Internacional da Não Violência Contra a Mulher.

Em relação a engajamento na rede social, faz-se necessário pontuar que os subtemas de fomento a equidade racial **FER**, de gênero **FEG** e o eixo-comum entre

[29] Ver em <https://www.instagram.com/fundacaotide/>.

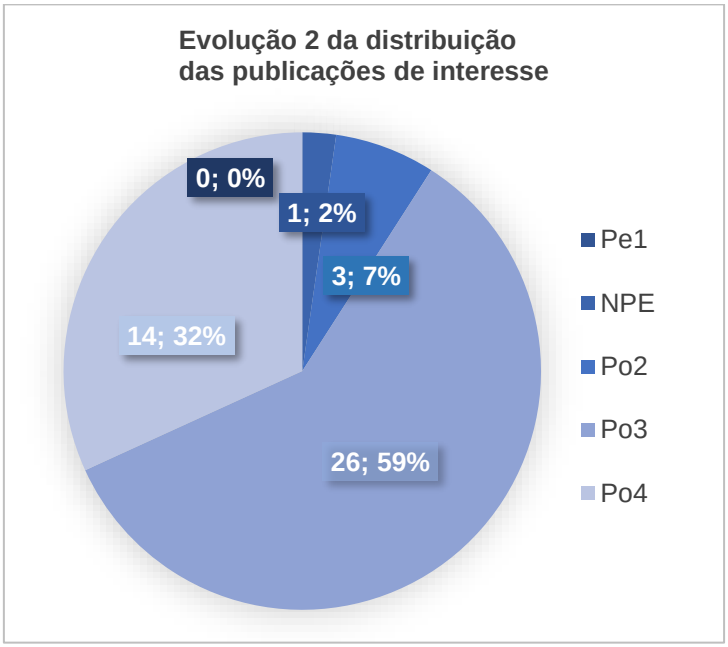
eles, **FERG**, estão nas últimas três posições tanto do ranqueamento por curtidas quanto aquele por comentários recebidos, sendo **FERG** o último em ambas (205,5 e 29,0, respectivamente).

Para outras temáticas, as quais o recorte por subtemas não traz acréscimo na análise deste trabalho, observou-se: todo tipo de produto para alimentação (**A**); itens não alimentares como calçados, roupas, bolsas, casa, móveis, decoração e utensílios de lazer (**NA**); promoções (**P**); serviços (**S**); e mensagem comemorativa (**M**) – este último aplicado apenas em temas comemorativos, **C**.

Como resultado, nota-se que o caso Pedro Gonzaga foi um divisor de águas: o conteúdo postado pelo Extra Hipermercado no Instagram após o trauma coletivo é diferente do apresentado anteriormente, ou seja, seu comportamento diante do público nas redes sociais foi modificado. Entretanto, a empresa ainda procura a estabilização das políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade, como motoras da gestão empresarial, permitindo a realização de programas, projetos e ações que as concretizem. Por enquanto, as postagens são esporádicas, os eventos não têm seus ciclos de vida renovados no Instagram. Apenas o programa do “eixo-comum”, Empreendedoras Periféricas, obteve mais de um dia de postagem, podendo ter a comunicação aperfeiçoada ao seu público. Falta criar o hábito de comunicar para o público comum e o especializado (mundo dos negócios) partes da elaboração e os resultados do planejamento estratégico sustentável, para aumentar a probabilidade de obter uma quantidade maior de reações positivas do público. Torna-se também indispensável estudar como aumentar o engajamento na plataforma, na forma de curtidas e comentários, quando apresentada a temática sustentável.

Para fechar o tópico, fica registrado a distribuição das publicações de interesse ao longo dos períodos, incluindo a Nota de Pesar:

Gráfico 7 – Evolução 2 da distribuição das publicações de interesse (I)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

A divisão do tema entre os períodos fica comprovada como inconstante.

4.1.3 EM RELAÇÃO ÀS REAÇÕES ÀS PUBLICAÇÕES DE INTERESSE

No período anterior à Nota de Pesar e Esclarecimento, nenhuma publicação de interesse foi registrada. Todo conteúdo deste tema se encontra apenas em ***Po*** (***Po2***, ***Po3*** e ***Po4***). A seguir a tabela que define os teores das reações a elas, que, lembrando, podem ser: *a) indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis*[30]; *b) compreensão, satisfação ou elogios em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis; c) cobrança, insatisfação ou dúvida em relação a compras, direcionamento comercial e funcionamento da empresa*; e *d) conteúdo irrelevante, indefinido e/ou confuso*.

Em sequência, a tabulação das publicações de interesse segundo o teor da reação pública a elas e a discussão dos resultados encontrados em relação a sua distribuição.

[30] Por temas sustentáveis, englobam-se o combate ao racismo, busca pela equidade de gênero, promoção da diversidade, combate à desigualdade social, responsabilidade social na pandemia, sofrimento animal, projetos de diminuição de descartes, pegada de carbono, etarismo.

Tabela 3 – Tabulação das reações às publicações de interesse (I)

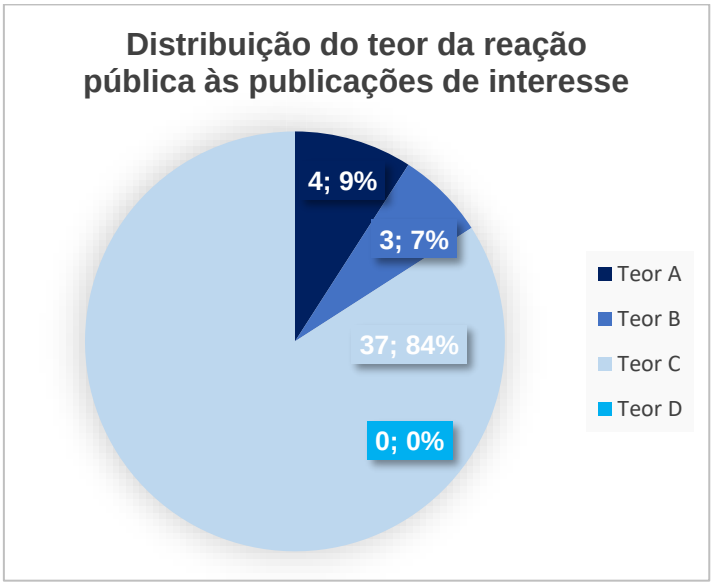
Identificação na seção de Ilustrações[31]	Subtema (NPE, FER, FEG, PDO, CDS, RSP, FERG, A, NA, P, S, M)	especificação do tema	Teor da reação à publicação de interesse	Quantidade de Curtidas	Quant. comentários pelo sistema do Instagram	Quant. de comentários disponíveis para o ranking	Data da realização da publicação	Ordenação cronológica[32]
2	NPE	Caso Pedro Gonzaga	**A**	**12755**	**6694**	**10**	15/02/2019	145
4	CDS	Dia de Solidariedade Extra 1	**C**	**430**	**18**	**6**	07/12/2019	271
5	CDS	Dia de Solidariedade Extra 2	**C**	**278**	**34**	**10**	07/12/2019	272
6	CDS	Dia de Solidariedade Extra 3	**C**	**572**	**199**	**10**	07/12/2019	273
7	RSP	Pandemia 1	**C**	**578**	**40**	**7**	31/03/2020	328
8	RSP	Pandemia 2	**C**	**526**	**71**	**10**	31/03/2020	329
9	RSP	Pandemia 3	**C**	**928**	**196**	**10**	31/03/2020	330
10	RSP	Pandemia 4	**C**	**895**	**97**	**10**	01/04/2020	331
11	RSP	Pandemia 5	**C**	**480**	**147**	**10**	01/04/2020	332
12	RSP	Pandemia 6	**C**	**547**	**659**	**10**	01/04/2020	333
13	CDS	Projeto Arrastão	**C**	**664**	**571**	**10**	25/04/2020	343
14	CDS	Amor Extra 1	**C**	**1231**	**205**	**10**	30/04/2020	344
15	CDS	Amor Extra 2	**C**	**775**	**454**	**10**	01/05/2020	345
16	CDS	Amor Extra 3	**C**	**1251**	**913**	**10**	04/05/2020	346
17	CDS	Amor Extra 4	**C**	**1588**	**1094**	**10**	09/05/2020	347
18	CDS	Amor Extra 5	**C**	**1289**	**1772**	**10**	23/05/2020	349
19	CDS	Amor Extra 6	**C**	**788**	**100**	**10**	16/06/2020	350
20	CDS	Amor Extra 7	**C**	**536**	**188**	**10**	16/06/2020	351
21	CDS	Amor Extra 8	**C**	**627**	**200**	**10**	18/06/2020	352
22	CDS	Amor Extra 9	**C**	**632**	**97**	**10**	20/06/2020	353
23	CDS	Amor Extra 10	**C**	**748**	**72**	**10**	21/06/2020	354
24	FER	Casa PretaHub 1	**A**	**276**	**33**	**10**	28/09/2020	442
25	FER	Casa PretaHub 2	**C**	**253**	**41**	**10**	28/09/2020	443
26	FER	Casa PretaHub 3	**C**	**318**	**404**	**10**	28/09/2020	444
27	FERG	Empreendedoras Periféricas 1	**B**	**179**	**6**	**1**	15/10/2020	463
28	FERG	Empreendedoras Periféricas 2	**A**	**189**	**6**	**1**	15/10/2020	464

[31] Na seção Anexos, as ilustrações 1 e 3 são referentes à conta-crua e aos prints do feed de postagens.
[32] Em relação ao feed de postagens.

29	FERG	Empreendedoras Periféricas 3	**A**	**214**	**22**	**8**	15/10/2020	465
30	FEG	Isoladas, sim, sozinhas, não 1	**C**	**385**	**31**	**9**	25/11/2020	493
31	FEG	Isoladas, sim, sozinhas, não 2	**C**	**263**	**71**	**10**	25/11/2020	494
32	FEG	Isoladas, sim, sozinhas, não 3	**C**	**575**	**147**	**10**	25/11/2020	495
33	CDS	Páscoa Solidária 1	**C**	**182**	**19**	**5**	26/03/2021	601
34	CDS	Páscoa Solidária 2	**C**	**214**	**33**	**10**	26/03/2021	602
35	CDS	Páscoa Solidária 3	**C**	**315**	**153**	**10**	26/03/2021	603
36	FER	MOVER 1	**C**	**218**	**45**	**10**	12/06/2021	658
37	FER	MOVER 2	**C**	**199**	**70**	**10**	12/06/2021	659
38	FER	MOVER 3	**C**	**205**	**476**	**10**	12/06/2021	660
39	PDO	Diversidade LGBTQIAP+ 1	**C**	**643**	**156**	**10**	28/06/2021	664
40	PDO	Diversidade LGBTQIAP+ 2	**C**	**313**	**102**	**10**	28/06/2021	665
41	PDO	Diversidade LGBTQIAP+ 3	**C**	**353**	**950**	**10**	28/06/2021	666
42	FERG	Empreendedoras Periféricas 4	**B**	**175**	**23**	**7**	15/07/2021	667
43	FERG	Empreendedoras Periféricas 5	**C**	**197**	**31**	**8**	15/07/2021	668
44	FERG	Empreendedoras Periféricas 6	**C**	**279**	**86**	**10**	15/07/2021	669
45	CDS	Dia das Crianças 1	**B**	**197**	**28**	**6**	06/10/2021	698
46	CDS	Dia das Crianças 2	**C**	**392**	**73**	**10**	15/10/2021	702

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Gráfico 8 – Distribuição dos teores das reações pública às publicações de interesse



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Verificou-se o desinteresse da maioria do público com os assuntos apresentados em publicações de temas relacionados a políticas de diversidade, inclusão e diversidade, fato demonstrado pela grande proporção das reações serem de teor *c) cobrança, insatisfação ou dúvida em relação a compras, direcionamento comercial e funcionamento da empresa*, totalizando 37 aparições. Significa que, em todas essas,

as pessoas preferiram abordar outros temas que não os sustentáveis por achar que são mais importantes e urgentes, como reclamar sobre um serviço de atendimento do qual não gostou.

O teor *a) indignação, insatisfação, cobrança por mudanças práticas ou exigência de novo posicionamento em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis,* por sua vez, foi encontrado: *i) na Nota de Pesar e Esclarecimento*; *ii) Casa PretaHub 1; iii) Empreendedoras Periféricas 2;* e *iv) Empreendedoras Periféricas 3*. Em *i)* houve os maiores índices de curtidas e comentários, reforçando que houve grande apelo público no assassinato de Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga, repudiando o tratamento recebido pelo jovem negro e cobrando por mudanças de conduta por parte do Extra Hipermercado. No caso *ii)*, as críticas são feitas em tom de ironia, relacionando o tema a uma insatisfação de uma experiência individual nos domínios da empresa, exemplificado pelo comentário "MUITO FACIL FAZER PROPAGANDA E TRATAR OS CLIENTES COM DESCASO!!". Além disso, três comentários pressionavam por um posicionamento da empresa em relação a um suposto caso de assédio em uma filial em Belo Horizonte (MG). Em *iii)* um único comentário foi registrado, cobrando que a companhia realmente coloque em prática o discurso de respeito a minorias sociais apresentado no conteúdo da postagem, em um suposto caso de discriminação ocorrido no estado de São Paulo. Por último, em *iv)* temos a representação de uma parcela da população que ainda não entende o racismo estrutural e ações de reparação histórica, com o comentário "Só para mulheres negras? Não tem mulheres brancas vivendo em periferia?". Na publicação, outros ainda reclamam da falta de cuidados com as lojas no contexto de pandemia.

Observou-se que não houve aumento da satisfação do público com a empresa apenas pelo maior número de publicações a respeito de temas sustentáveis – e da realização de projetos nesse sentido. Somente 3 publicações obtiveram teor *b) compreensão, satisfação ou elogios em relação ao conteúdo apresentado na postagem e/ou outros temas sustentáveis*, são elas: Empreendedoras Periféricas 4, Empreendedoras Periféricas 1 e Dia das Crianças 1. Receberam comentários com emoticons[33] de felicidade e parabenização, além de elogios à iniciativa da empresa.

[33] Símbolos tipográficos que tentam simular emoções humanas no ambiente digital.

Por fim, nenhuma publicação teve como tom geral o teor *d) conteúdo irrelevante, indefinido e/ou confuso foi a principal reação*.

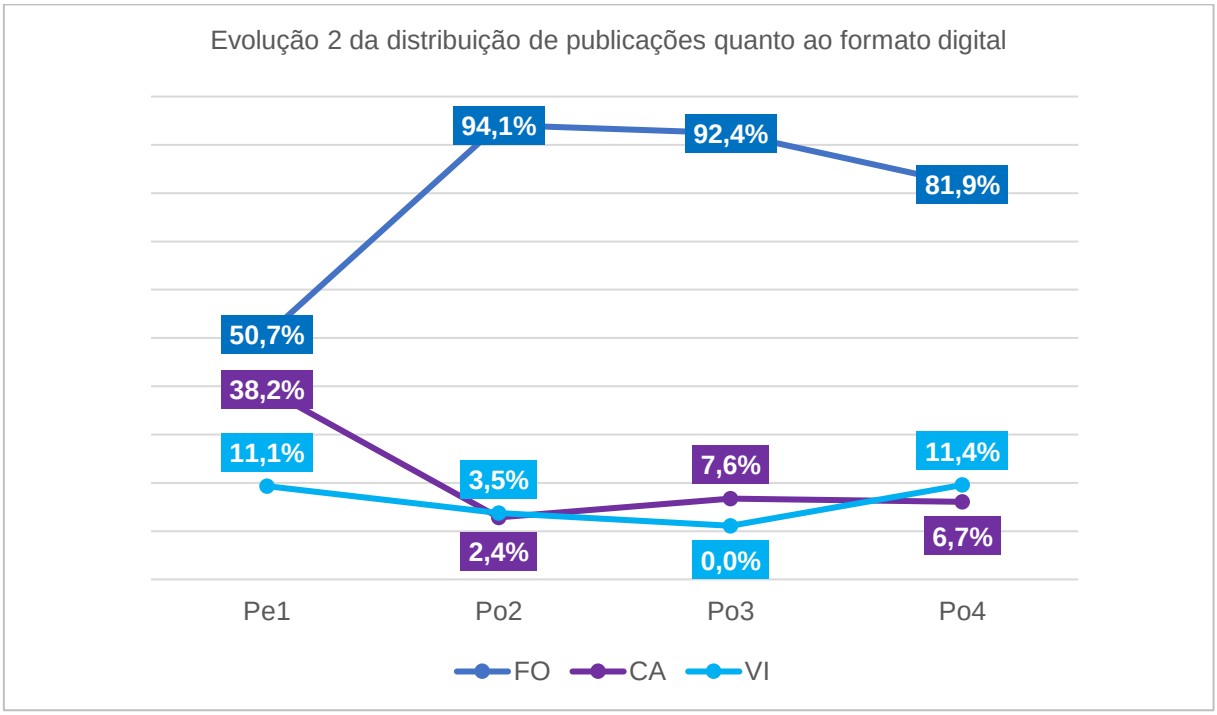
Ademais, chamou a atenção, em diversas publicações, comentários feitos por diferentes usuários pressionando por um novo posicionamento a respeito do tema sofrimento animal, mas todos com a mesma mensagem: “Extra, quando vocês vão anunciar um compromisso de parar de comprar ovos de galinhas confinadas em gaiolas para todas as suas operações? Vi que no site de vocês ainda tem um monte de opções de ovos de sistemas que confinam galinhas em gaiolas. :(#ExtraInfernoDasGalinhas”. Possivelmente, alguma organização pela causa animal inflamou seus seguidores a fazerem tal cobrança.

Como resultado, entende-se que, enquanto a empresa é pressionada massivamente por reações negativas a crimes e erros cometidos com relação aos temas sustentáveis, a satisfação e os elogios acontecem em proporção muito menor quando ela atende às expectativas. Sendo assim, o entendimento deste trabalho é que a nova onda de comportamento da sociedade entende como obrigação respeitar e promover valores sustentáveis e não premia companhias que têm esse comportamento na mesma medida em que pune as que não têm. A conduta responsável é uma necessidade para manter um sentimento de seriedade no público em geral e no mercado consumidor, a ideia de que a empresa respeita leis, regras e padrões de qualidade e respeito a toda sorte de pessoas. Entretanto, o que interfere em maior parcela na satisfação, e o consequente engajamento, do consumidor é a assertividade e a garantia no processo de vendas, desde o atendimento na pré-venda até a entrega de produtos e os serviços de troca, devolução e outros que envolvem o SAC.

4.1.4 EM RELAÇÃO AO FORMATO DIGITAL

A seguir ficam registradas as proporções que cada um deles em relação de cada um deles em relação aos totais geral, antes e após a nota (*Evolução 1*). Os parâmetros dessa seção são: fotografia ***FO***, carrossel ***CA*** e vídeo ***VI***.

Gráfico 9 – Evolução 2 da distribuição de publicações quanto ao formato digital



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Dessa maneira, o formato digital não representou padrões importantes, porém tratou de informar que houve uma carga maior de postagens em formato de fotografia após o trauma do caso aqui estudado, não configurando parte significativa da mudança de comportamento da empresa diante do caso de racismo.

4.1.5 EM RELAÇÃO ÀS CORES SUB E PREDOMINANTE

A seguir ficam registradas as proporções que cada um deles em relação de cada um deles em relação aos totais geral, antes e após a nota (*Evolução 1*). Os padrões: amarelo (**AM**); azul (**AZ**); bege (**BE**); branco (**BR**); cinza (**CI**); laranja (**LA**); marrom (**MA**); preto (**PR**); rosa (**RS**); roxo (**RX**); verde (**VD**); vermelho (**VM**).

Para cores predominantes, a tabela de a seguir:

Tabela 4 – Evolução 1 da distribuição de cores predominantes

Período	am	az	be	br	ci	la	ma	pr	rs	rx	vd	vm	Total Geral
Pré Nota de Pesar Total (Pe)	2	35	4	33	17	6	9	12	8	1	12	5	144
Nota de Pesar e Esclarecimento	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Pré Nota de Pesar Total (Po)	56	28	30	137	11	35	93	60	4	2	52	75	583
Total Geral	58	63	34	170	28	41	102	73	12	3	64	80	728

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Para cores subdominantes, a tabela de a seguir:

Tabela 5 – Evolução 1 da distribuição de cores subdominantes

Período	Am	az	be	br	ci	la	ma	pr	rs	rx	vd	vm	Total Geral
Pré Nota de Pesar Total (Pe)	5	37	3	15	39	4	8	6	12	1	9	5	144
Nota de Pesar e Esclarecimento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Pós Nota de Pesar Total (Po)	41	13	16	56	25	80	137	34	7	9	32	133	583
Total Geral	46	50	19	72	64	84	145	40	19	10	41	138	728

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Nota-se que antes do caso Pedro Gonzaga, o Extra Hipermercado usava majoritariamente o azul para os dois parâmetros de cor. Depois, passou a utilizar o branco e marrom como predominantes e marrom e vermelho como subdominantes. Dessa maneira, os critérios de cor sub e predominante não traduziram nenhum padrão importante para esta pesquisa e não configurou parte significativa da mudança de comportamento da empresa diante do caso de racismo.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho verificou que houve mudanças na conta de Instagram oficial do Extra Hipermercado após o assassinato do jovem negro Pedro Henrique de Oliveira Gonzaga e a repercussão negativa da Nota de Pesar e Esclarecimento do caso. Antes do acontecimento, nenhuma publicação se referia a temas relativos a políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade, e a representatividade de minorias sociais nas suas peças publicitárias era baixa. Entretanto, nos quase 3 anos conseguintes a ela, foram registradas 43 publicações a respeito destes temas, apresentando programas para a equidade racial e de gênero, projetos de combate à desigualdade social e ações de responsabilidade social, englobando cuidados na pandemia de COVID-19. Além disso, as minorias passaram a ser mais recorrentes na publicidade da empresa, que ainda busca equilíbrio nas proporções de cada uma delas. Por fim, observou-se que a adoção de um comportamento empresarial mais sustentável não comove o público de forma positiva na mesma medida em que a falta dele provoca negativamente. Significa dizer que, para essa nova onda de consumo, a conduta sob os pilares de diversidade, inclusão e sustentabilidade, não representam muito mais que a obrigação de empresas, principalmente das maiores de cada segmento.

6. REFERÊNCIAS

AMIGO DO CLIMA. (2022). *Juntos, podemos enfrentar o desafio climático!* Disponível em: <https://www.amigodoclima.com.br/>. Acesso em 10/01/2022.

ARAGÃO, Fernanda B. P.; FARIAS, Fabíola G.; MOTA, Márcio de Oliveira; FREITAS, Ana Augusta F. de. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 130-161, jan./jun. 2016.

BRANDÃO, Lucas. *A sociedade da informação em rede aos olhos de Manuel Castells*. Comunidade, Cultura e Arte, 2018. Disponível em: <https://comunidadeculturaearte.com/a-sociedade-da-informacao-em-rede-aos-olhos-de-manuel-castells/>. Acesso em 10/01/2022.

BRAZZA, Fabio. *Queima de Arquivo.* In: Spotify.

BRASIL DE FATO. (2021). *George Floyd: um ano do levante global que entrou para história da luta antirracista.* Disponível em: < https://www.brasildefato.com.br/2021/05/25/george-floyd-um-ano-do-levante-global-que-entrou-para-historia-da-luta-antirracista>. Acesso em 10/01/2022.

CARVALHO, Guilherme P. de. UMA REFLEXÃO SOBRE A REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES. Sociedade e Estado, Brasília, v. 21, n. 2, p. 549-554, maio/ago. 2006.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Trad. Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CLEAR CORRETORA. (2020). *ISE e ICO2:o que são esses índices na bolsa de valores e como eles funcionam?* Disponível em: <https://master.clear.com.br/ise-e-ico2/?campaignid=15842552760&adgroupid=133732994842&adid=477550827338&gclid=CjwKCAiA866PBhAYEiwANkIneNKdXM1nNQrwjhcxDA6n0zDCER2kiWbVlQwiSVlNyfVwnkHUe9oOZxoCMdgQAvD_BwE>. Acesso em 10/01/2022.

CNN BRASIL. (2020). *Ação do Carrefour despenca: o mercado acordou para o ESG?* Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/acao-do-carrefour-despenca-o-mercado-acordou-para-o-esg/>. Acesso em 10/01/2022.

CORREIO BRAZILIENSE. (2022). *A era ESG e o nível de consciência de risco das empresas.* Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/opiniao/2022/01/4976068-a-era-esg-e-o-nivel-de-consciencia-de-risco-das-empresas.html>. Acesso em 10/01/2022.

EL PAIS. (2020). *Na véspera da Consciência Negra, cliente negro é espancado até a morte em loja do Carrefour de Porto Alegre.* Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-11-20/na-vespera-da-consciencia-negra-cliente-negro-e-espancado-ate-a-morte-em-loja-do-carrefour-em-porto-alegre.html>. Acesso em 10/01/2022.

EL PAÍS. (2021). *Minutos que antecederam detenção e morte de George Floyd vêm a público pela primeira vez no julgamento.* Disponível em: <https://brasil.elpais.com/internacional/2021-04-01/minutos-que-antecederam-detencao-e-morte-de-george-floyd-vem-a-publico-pela-primeira-vez-no-julgamento.html>. Acesso em 10/01/2022.

ESTADO DE MINAS. (2021). *Loja Zara é acusada de racismo em unidade de shopping em Salvador.* Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/diversidade/2021/12/29/noticia-diversidade,1334324/loja-zara-e-acusada-de-racismo-em-unidade-de-shopping-em-salvador.shtml>. Acesso em 10/01/2022.

EXPERT XP. (2020). *A Era do ESG: Investimentos e negócios além do lucro.* Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/a-era-do-esg-investimentos-e-negocios-alem-do-lucro/>. Acesso em 11/01/2022.

EXTRA OFICIAL. (2019). *Nota de pesar e esclarecimento.* Postado em 15/02/1998 na plataforma Instagram pelo usuário @extra_oficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bt64IfLHQ9S/>. Acesso em 03/01/2022.

FOLHA DE SÃO PAULO. (2009). *Pão de Açúcar começou como doceria em 1948*; *veja história.* Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2009/12/661719-pao-de-acucar-comecou-como-doceria-em-1948-veja-historia.shtml>. Acesso em 10/01/2022.

G1. (2019). *Caso Manchinha: Carrefour terá de depositar R$ 1 milhão em fundo para cuidados a animais.* Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-

paulo/noticia/2019/03/15/caso-manchinha-carrefour-tera-de-depositar-r-1-milhao-em-fundo-para-cuidados-a-animais.ghtml>. Acesso em 10/01/2022.

G1. (2020). *Após morte de George Floyd, onda de manifestações contra racismo chega à Espanha e à Itália.* Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2020/06/07/apos-morte-de-george-floyd-onda-de-manifestacoes-contra-racismo-chega-a-espanha-e-a-italia.ghtml>. Acesso em 10/01/2022.

G1. (2021). *Carrefour fecha acordo de R$ 115 milhões para ações de combate ao racismo após morte de João Alberto.* Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/06/12/carrefour-fecha-acordo-de-r-115-milhoes-apos-morte-de-joao-alberto-em-supermercado-no-rs.ghtml>. Acesso em 10/01/2022.

G1. (2021). *Major condenado por tortura e morte do pedreiro Amarildo é reintegrado à Polícia Militar.* Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2021/02/02/major-condenado-por-tortura-e-morte-do-pedreiro-amarildo-e-reintegrado-a-policia-militar.ghtml> Acesso em 10/01/2022.

GAZETA DO POVO. (2019). *Tudo que você precisa saber sobre o caso do jovem morto imobilizado por segurança.* Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/politica/republica/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-caso-do-jovem-morto-imobilizado-por-seguranca-1aqcdb5d71j6e9sy8zgvx3cn3/>. Acesso em 10/01/2022.

GLOBOPLAY. (2021). *Primeira audiência do juri sobre caso do rapaz morto por seguranças de supermercado acontece nesta quarta-feira (30).* Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/9646772/>. Acesso em 10/01/2022.

GOVERNO FEDERAL. (2021). *Edição do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade 2022 é confirmada.* Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/edicao-do-premio-braztoa-de-sustentabilidade-2022-e-confirmada> Acesso em 10/01/2022.

GRUPOSTUDIO. (2020). *Case GPA: fusões e aquisições feitas pelo Grupo Pão de Açúcar.* Disponível em: <https://blog.grupostudio.com.br/studio-brokers/case-gpa-fusoes-e-aquisicoes-feitas-pelo-grupo-pao-de-acucar/>. Acesso em 10/01/2022.

H.E.R. *I Can't Breathe.* In: Spotify.

ISTO É. (2022). *Racismo em loja da Zara pode render indenização de R$1 milhão.* Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/racismo-em-loja-da-zara-pode-render-indenizacao-de-r1-milhao/>. Acesso em 10/01/2022.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. (2012). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

MAIA, Thayanny R.; MENEZES, Bárbara S. de; FARIAS, Fabíola G.; e GOMES, Douglas W. R. USO DO INSTAGRAM COMO FERRAMENTA DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO RAMO DE MODA. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v. 21, n. 1, 13 p., fev./ago. 2018.

MIGUEL, Lilian A. P; MIGUEL, Samira Vaconcellos; LOMELINO, Lucas Rodrigues; LUPO, Fábio. (2021). *O que é ESG e os desafios de sua aplicação nos mercados financeiros.* Disponível em: <https://www.mackenzie.br/noticias/artigo/n/a/i/o-que-e-esg-e-os-desafios-de-sua-aplicacao-nos-mercados-financeiros>. Acesso em 10/01/2022.

MOREIRA, Natali Vanali Alves Moreira; MEIRELLES, Dimária Silva e. (2008). *A evolução do grupo Pão de Açúcar: modelos de negócios da empresa brasileira.* São Paulo: V Congresso de Administração da ESPM.

NEILPATEL. (2022). *O que é Instagram: tudo que você deve saber sobre a rede social.* Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/instagram-o-que-e/#:~:text=O%20Instagram%20%C3%A9%20uma%20rede,o%20usu%C3%A1rio%20segue%20na%20plataforma>. Acesso em 10/01/2022.

OGLOBO. (2020). *Protestos recentes do Black Lives Matter foram os maiores da História dos EUA, mostra levantamento.* Disponível em: <https://oglobo.globo.com/mundo/protestos-recentes-do-black-lives-matter-foram-os-maiores-da-historia-dos-eua-mostra-levantamento-24513754>. Acesso em 10/01/2022.

OLIVEIRA, Yuri Rafael de. O Instagram como uma nova ferramenta para estratégias publicitárias. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE. 16.,15 a 17 maio 2014, João Pessoa. Anais... São Paulo: Intercom, 2014.

O DIA. (2021). *Primeira audiência sobre jovem morto com 'mata-leão' em mercado do Rio acontece nesta quarta.* Disponível em: <https://odia.ig.com.br/rio-de-janeiro/2021/06/6179026-primeira-audiencia-sobre-jovem-morto-com-mata-leao-em-mercado-do-rio-acontece-nesta-quarta.html>. Acesso em 10/01/2022.

PESSOA, Filipe M. *O avanço do Capitalismo Informacional e as tecnologias de comunicação: práticas de contra-vigilância de coletivos e grupos brasileiros*. Orientador: Marta Mourão Kanashiro. 2017. 60 p. Monografia – Marketing, Instituto de Economia, Unicamp, Campinas. 2017. Disponível em: < http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000996052>. Acesso em 11/12/2020.

PODER 360. (2020). *Internautas promovem boicote ao Carrefour depois de morte de Beto.* Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/internautas-promovem-boicote-ao-carrefour-depois-de-morte-de-homem-negro/>. Acesso em 10/01/2022.

PONTE. (2019). *Protestos contra morte de Pedro Gonzaga fecham Extra: 'vidas negras importam'.* Disponível em: <https://ponte.org/protestos-contra-morte-de-pedro-gonzaga-fecham-extra-vidas-negras-importam/>. Acesso em 10/01/2022.

PREMIO ECO. (2022). *História Prêmio Eco.* Disponível em: <https://www.premioeco.com.br/history>. Acesso em 10/01/2022.

REVISTA PB. (2021). *Por que a diversidade faz a diferença.* Disponível em: <https://revistapb.com.br/inclusao/por-que-a-diversidade-faz-a-diferenca/>. Acesso em 10/01/2022.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. (2000). *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil.* BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.11, pp. 101-122, mar.2000.

SOBRINHO, Asdrúbal B. F.; BARBOSA, Alexandre M. Criatividade no Instagram como ferramenta de inovação para as organizações. Signos do consumo, São Paulo. v. 6, n. 1, p. 125-137, jul. 2014.

UOL. (2021). *Investir em diversidade é meta de 97% das empresas brasileiras para 2021.* Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/02/10/97-das-empresas-brasileiras-pretendem-investir-mais-em-diversidade-em-2021.htm>. Acesso em 11/01/2022.

VALOR INVESTE. (2021). *Carrefour terá que pagar R$3 milhões em honorários por caso de racismo.* Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/07/22/carrefour-tera-que-pagar-r-3-milhoes-em-honorarios-por-caso-de-racismo.ghtml>. Acesso em 10/01/2022.

VEJA. (2020). *Caso Carrefour: racismo mata no Dia da Consciência Negra.* Disponível em: <https://veja.abril.com.br/coluna/matheus-leitao/racismo-mata-no-dia-da-consciencia-negra/>. Acesso em 10/01/2022.

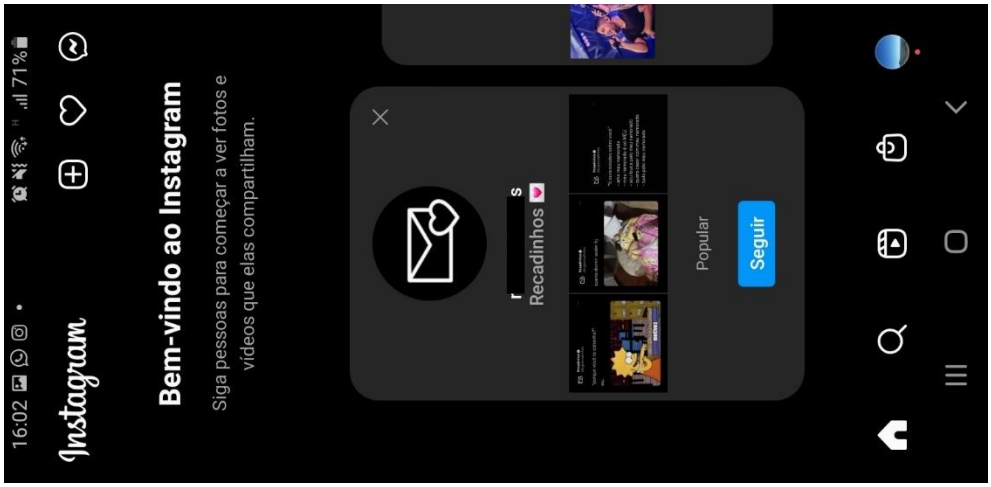
VEJA. (2021). *A nova face dos negócios - O impacto do ESG no ambiente empresarial, no consumo e nas finanças.* Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/a-nova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas/>. Acesso em 11/01/2022.

VEJA. (2021). *Assassino de George Floyd é condenado a 22 anos e meio de prisão.* Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/assassino-de-george-floyd-e-condenado-a-22-anos-e-meio-de-prisao>. Acesso em 10/01/2022.

VALOR. (2020). *Carrefour perde R$2 bilhões na bolsa após assassinato em loja.* Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/11/24/carrefour-perde-r-2-bilhoes-na-bolsa-apos-assassinato-em-loja.ghtml>. Acesso em 10/01/2022.

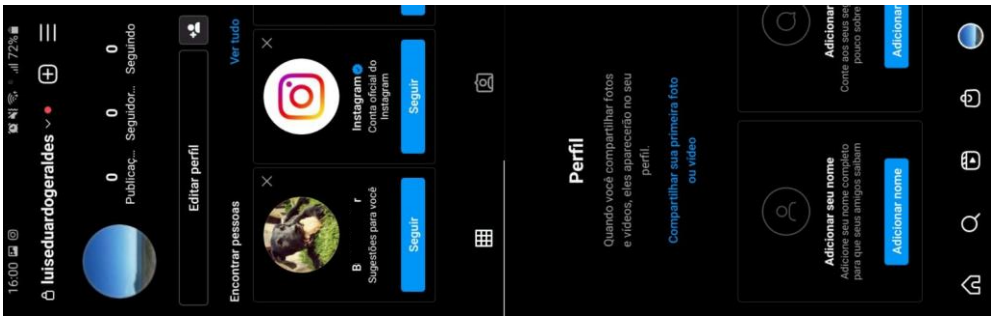
ANEXOS

Ilustração 1 – Comprovação da conta-crua – Print 1



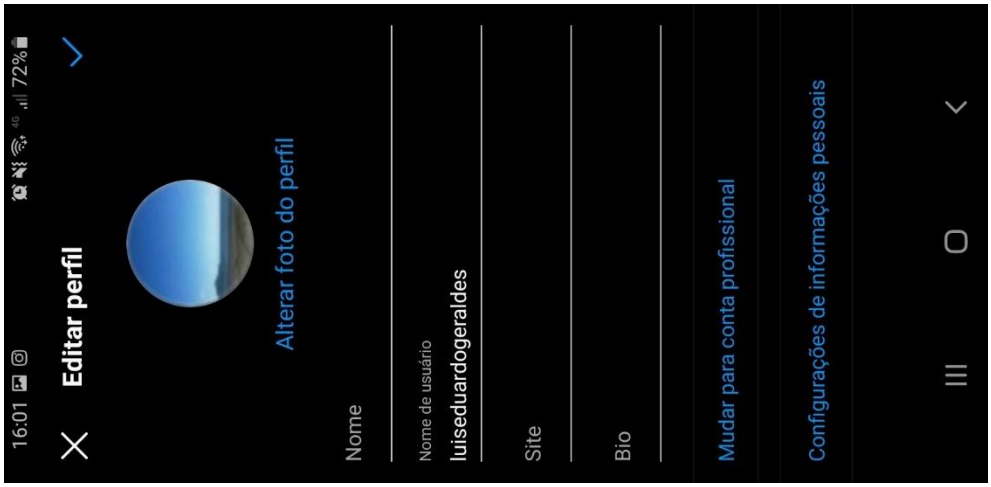
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 2 – Comprovação da conta-crua – Print 2



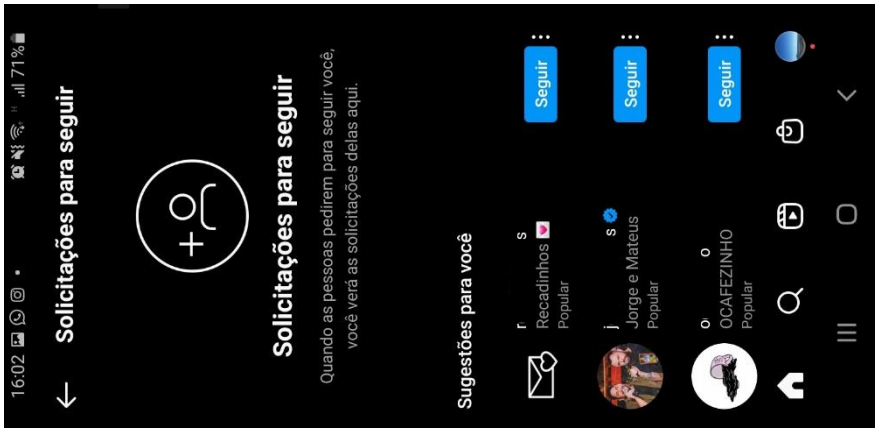
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 3 – Comprovação da conta-crua – Print 3



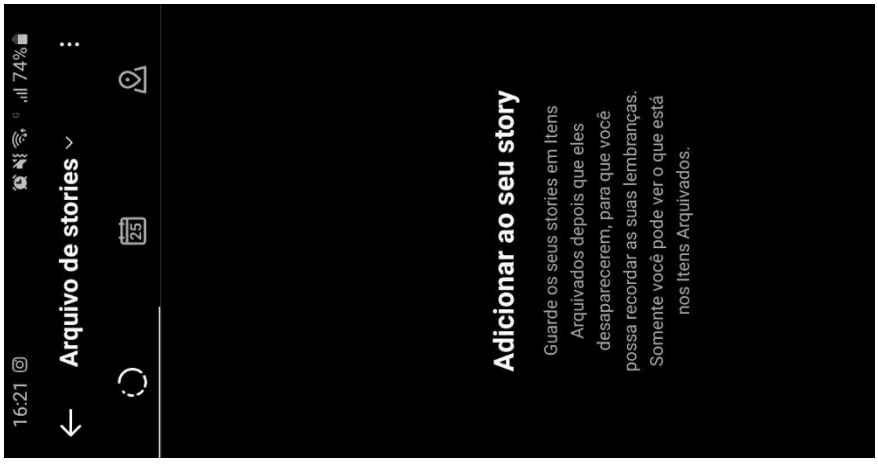
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 4 – Comprovação da conta-crua – Print – 4



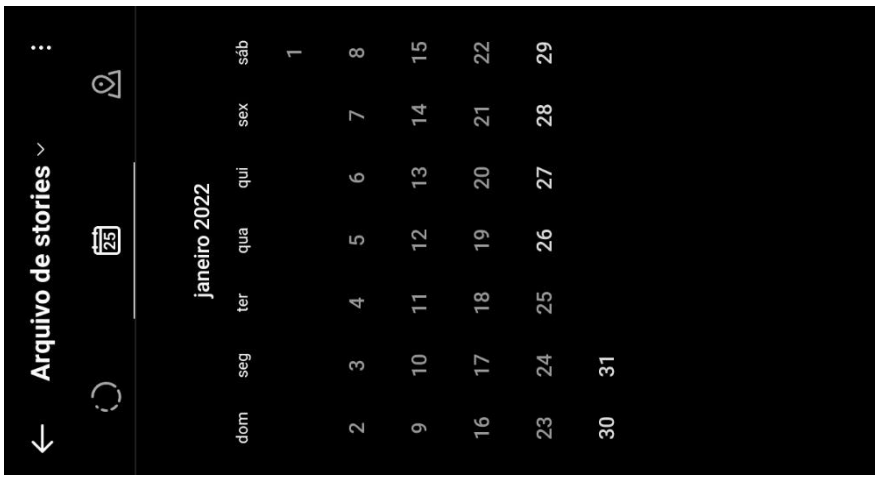
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 5 – Comprovação da conta-crua – Print 5



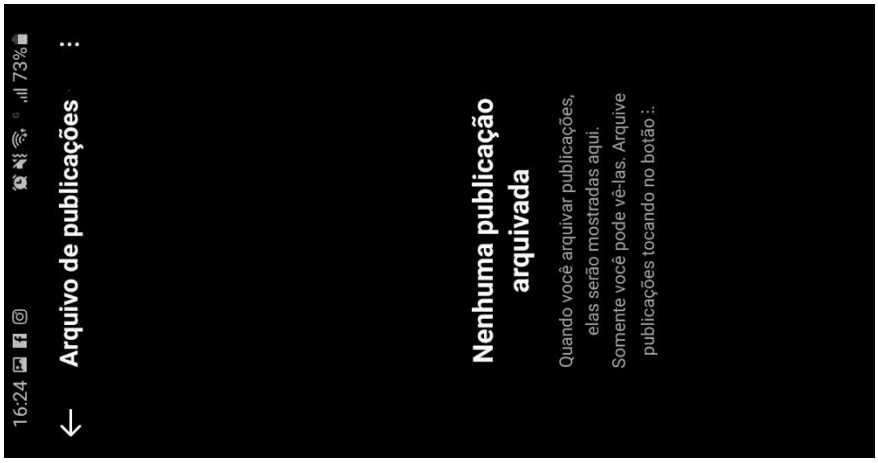
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 6 – Comprovação da conta-crua – Print 6



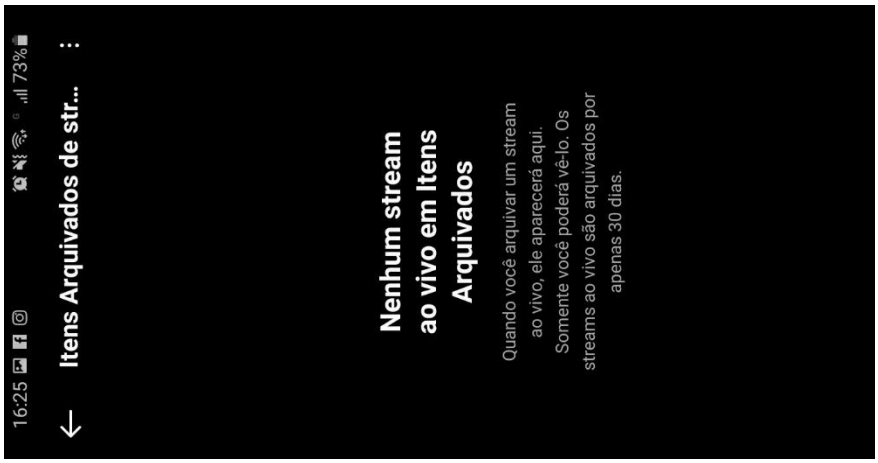
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 7 – Comprovação da conta-crua – Print 7



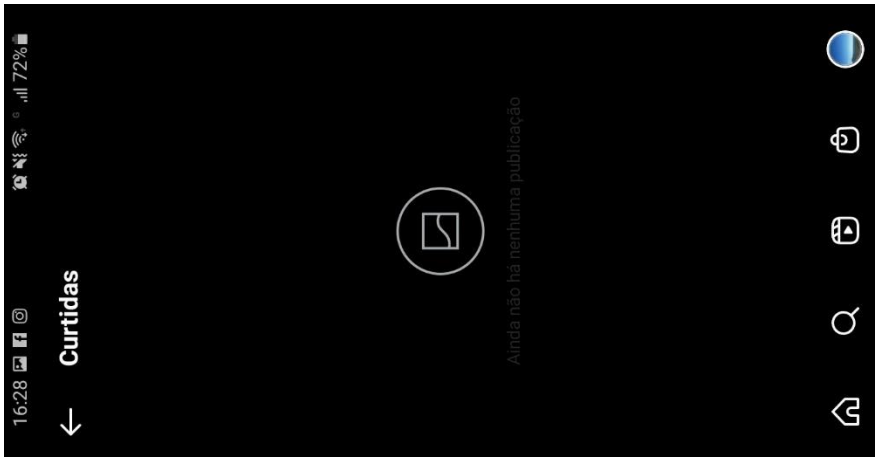
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 8 – Comprovação da conta-crua – Print 8



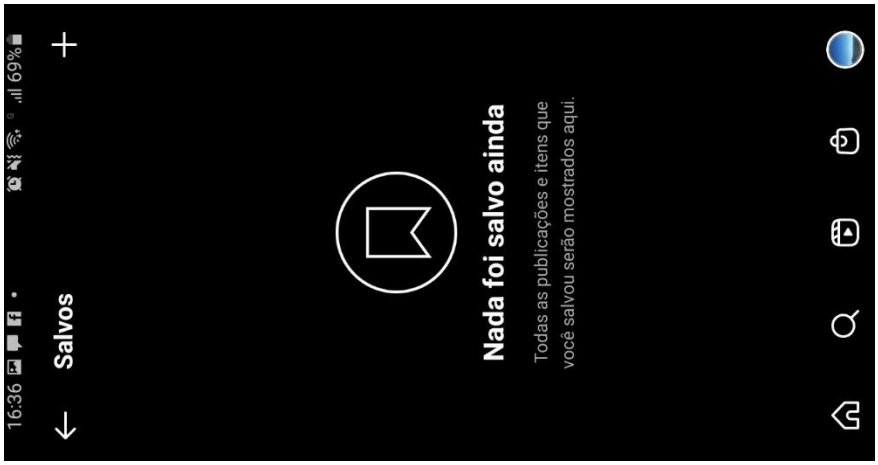
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 9 – Comprovação da conta-crua – Print 9



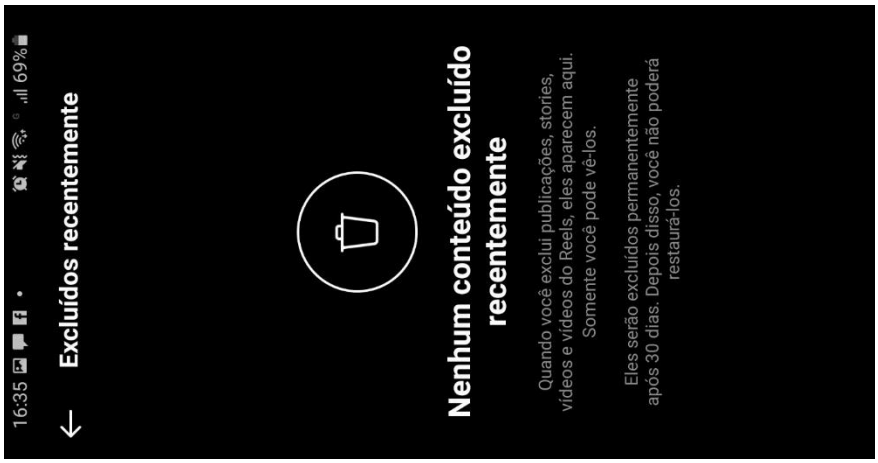
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 10 – Comprovação da conta-crua – Print 10



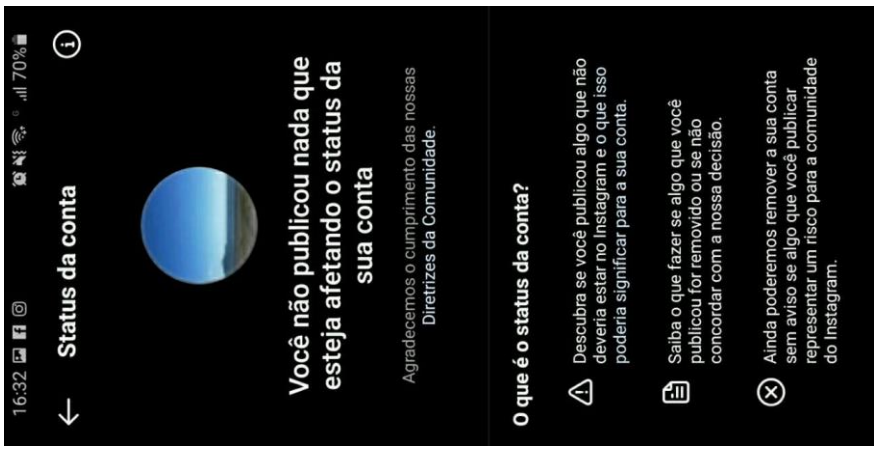
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 11 – Comprovação da conta-crua – Print 11



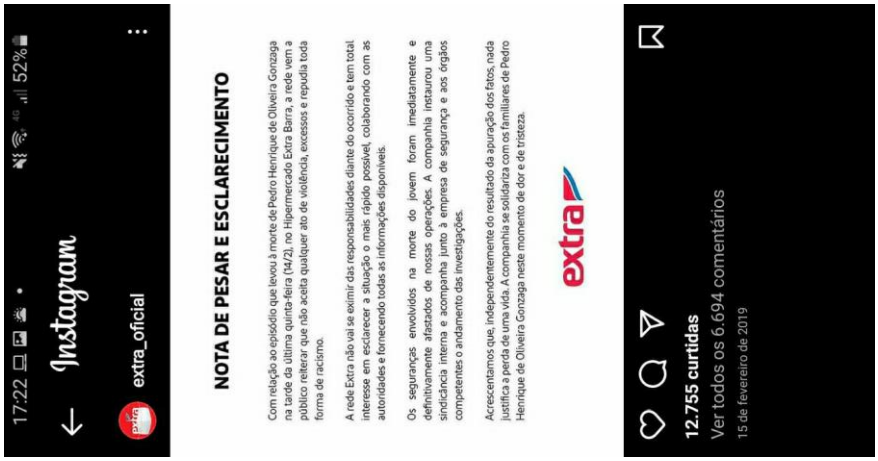
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 12 – Comprovação da conta-crua – Print 12



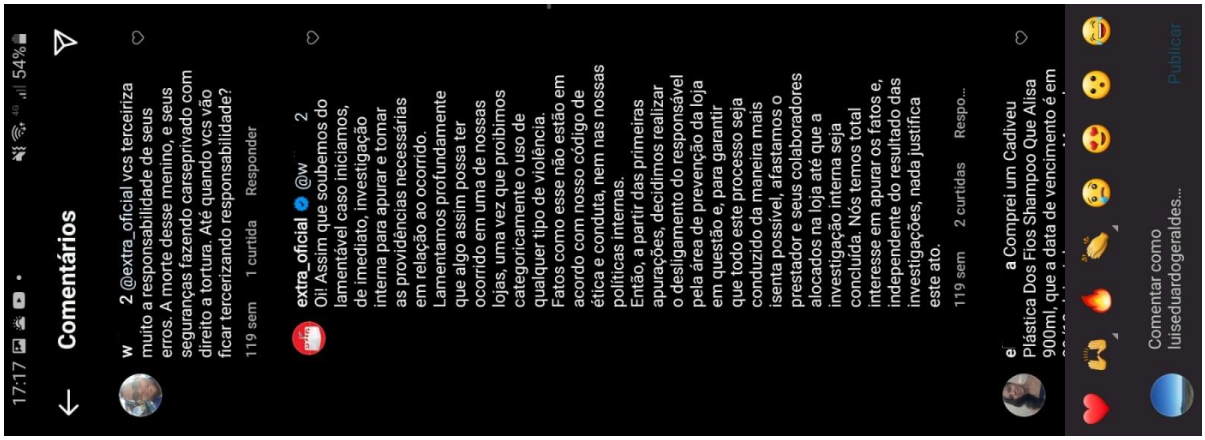
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 13 – Nota de pesar – Print 1



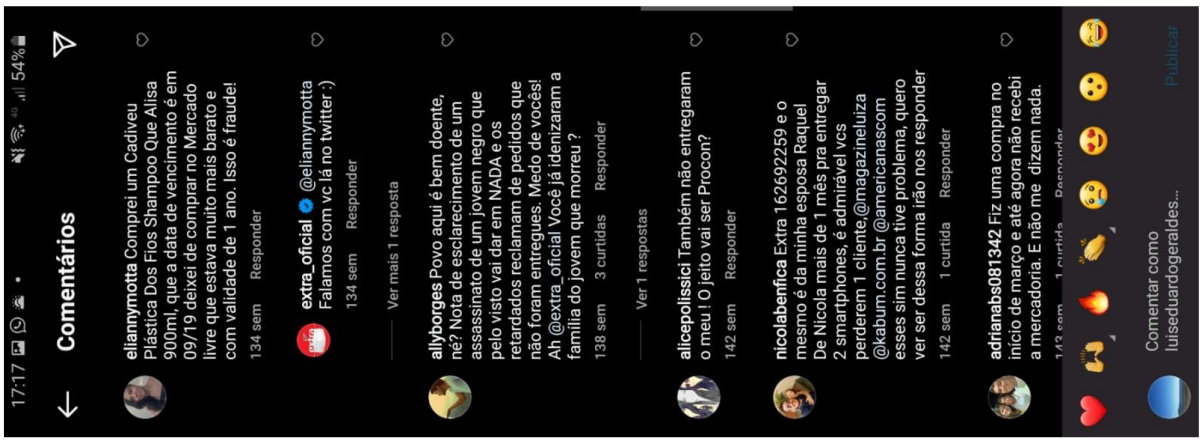
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 14 – Nota de pesar – Print 2



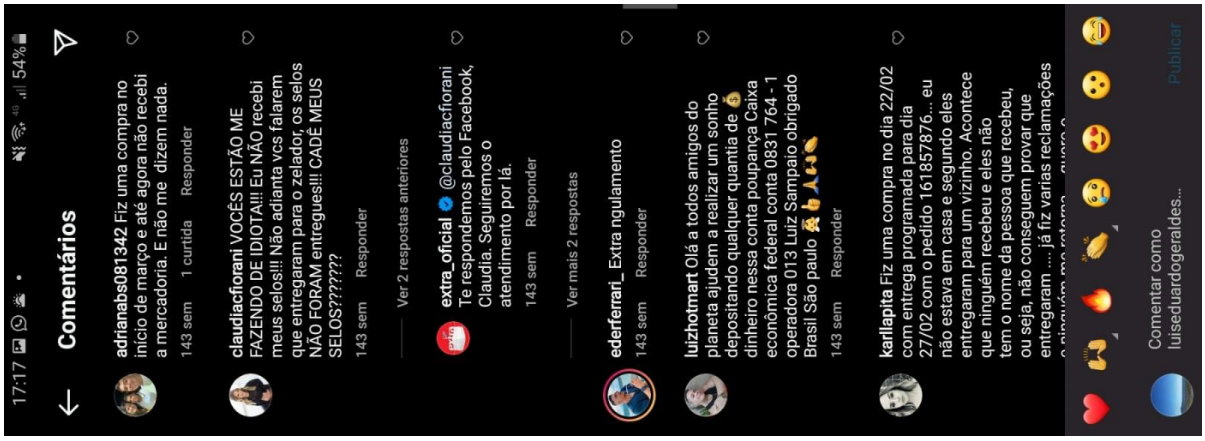
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 15 – Nota de pesar – Print 3



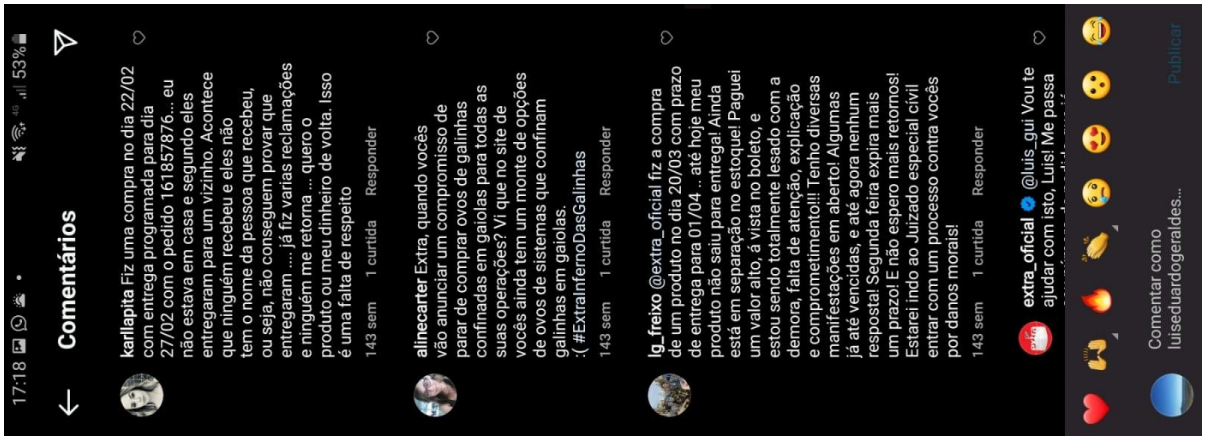
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 16 – Nota de pesar – Print 4



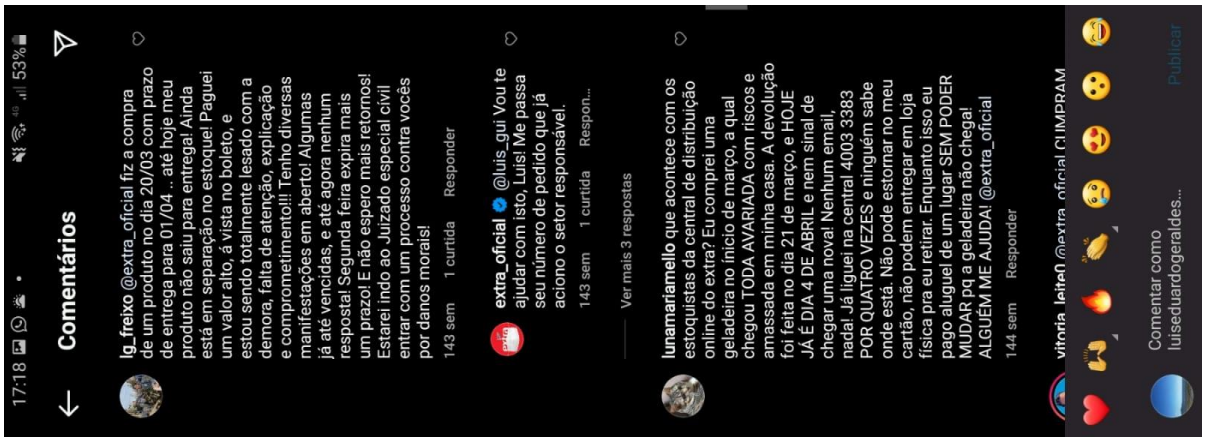
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 17 – Nota de pesar – Print 5



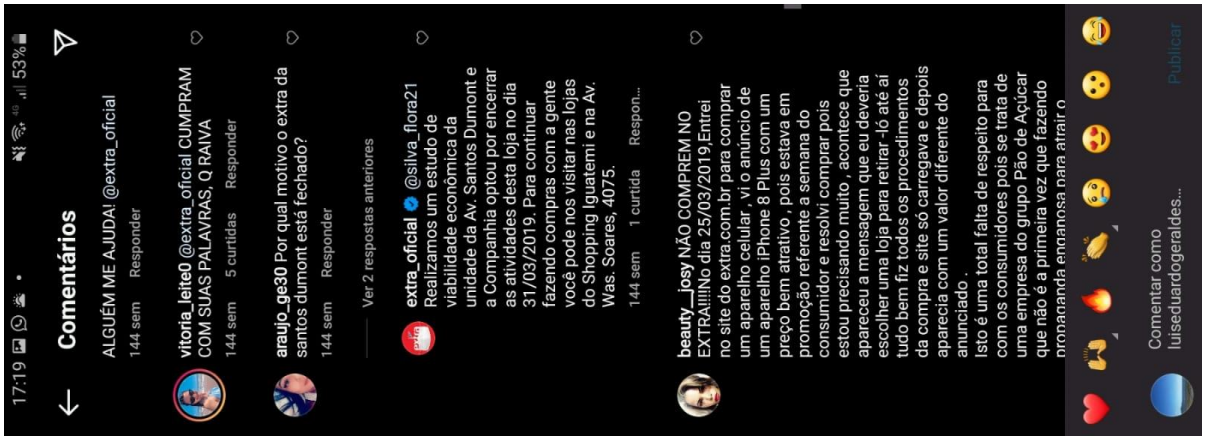
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 18 – Nota de pesar – Print 6



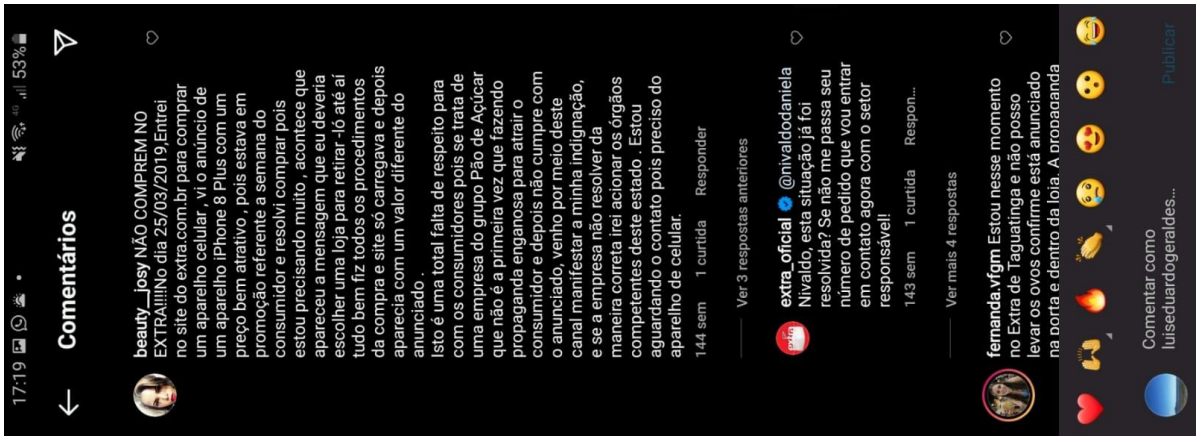
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 19 – Nota de pesar – Print 7



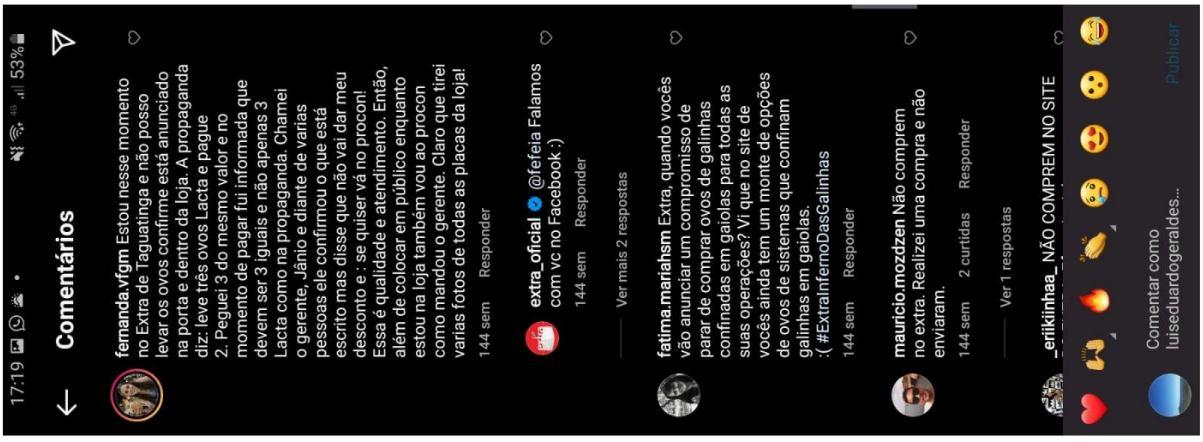
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 20 – Nota de pesar – Print 8



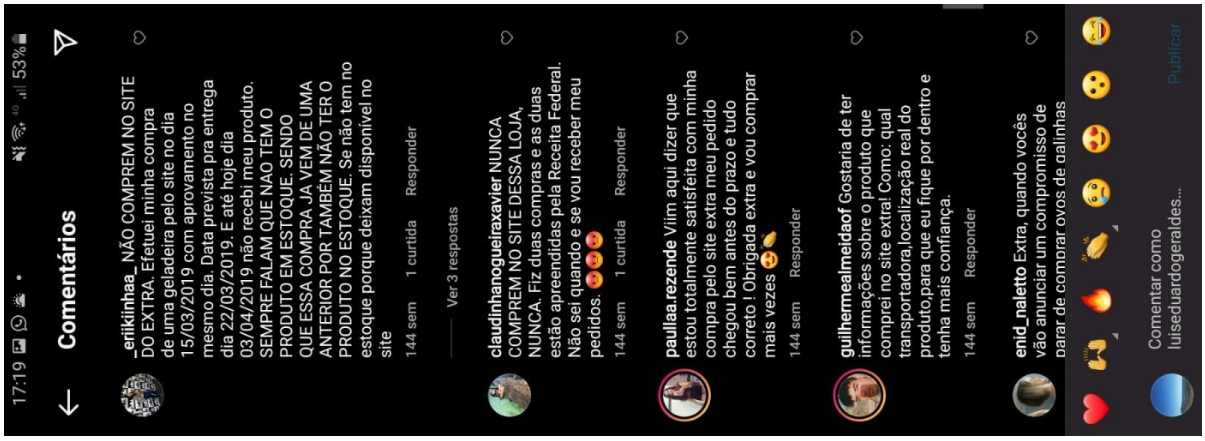
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 21 – Nota de pesar – Print 9



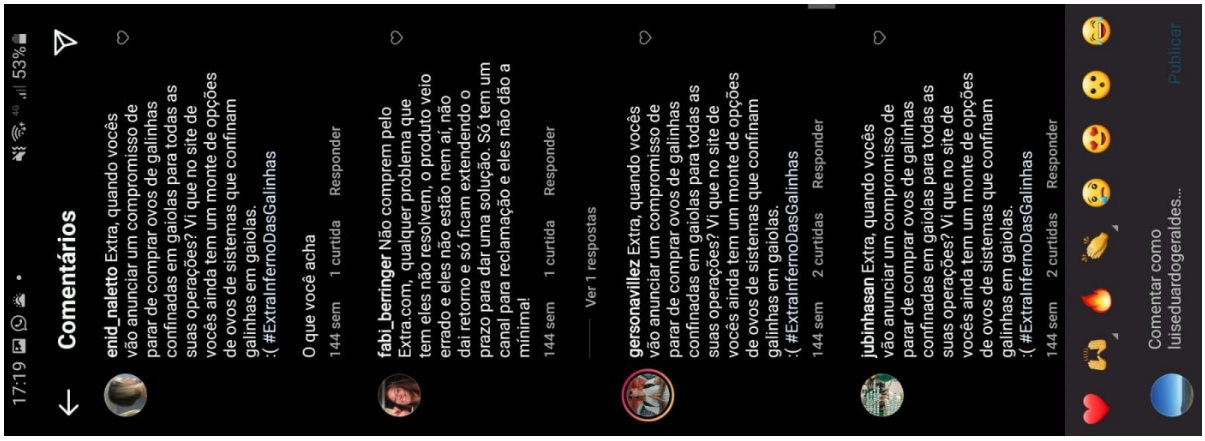
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 22 – Nota de pesar – Print 10



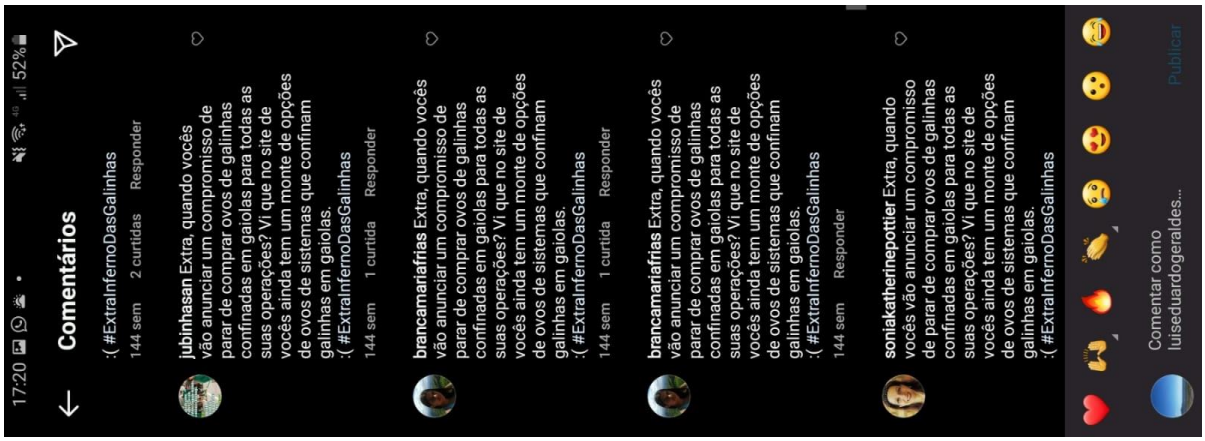
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 23 – Nota de pesar – Print 11



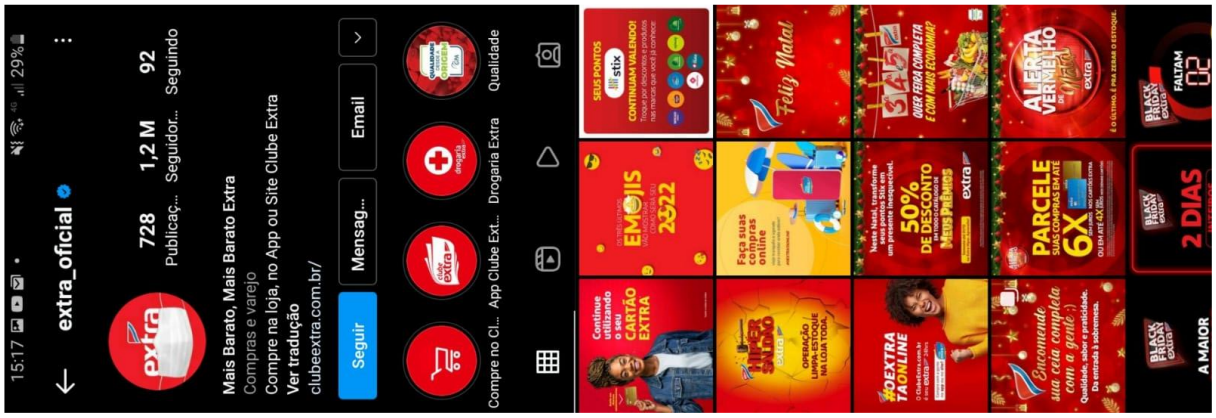
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 24 – Nota de pesar – Print 12



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 25 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 1



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

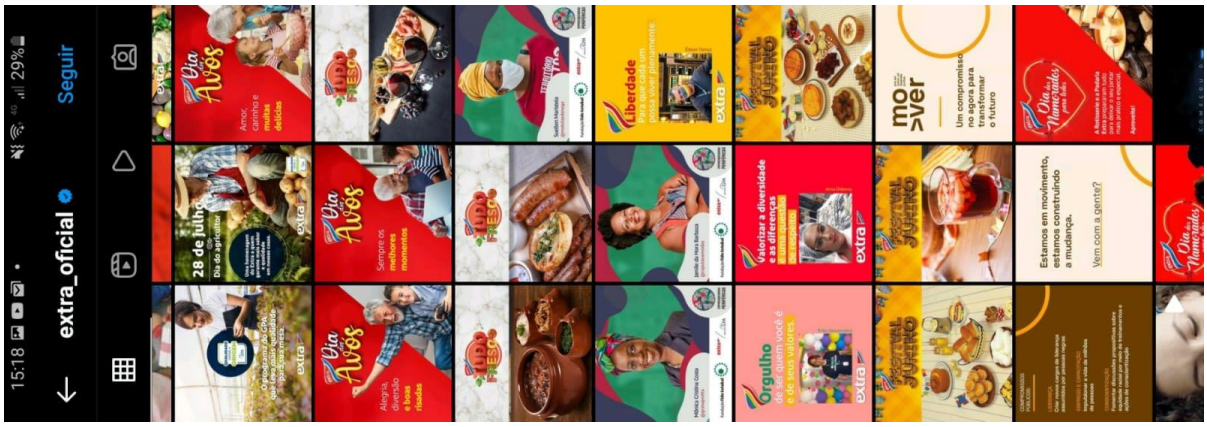
Ilustração 26 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 2

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 27 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 28 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 4



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 29 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 5

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

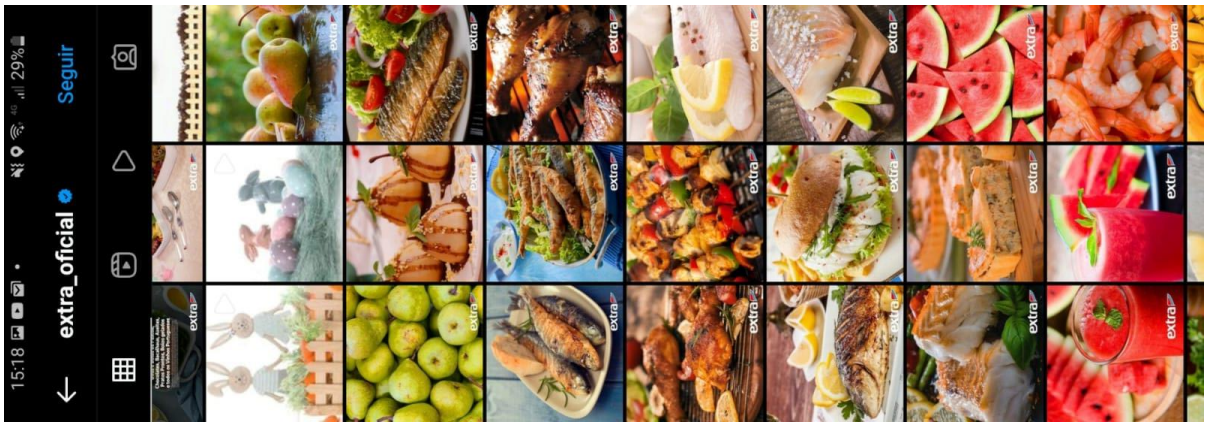
Ilustração 30 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 6

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 31 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 7

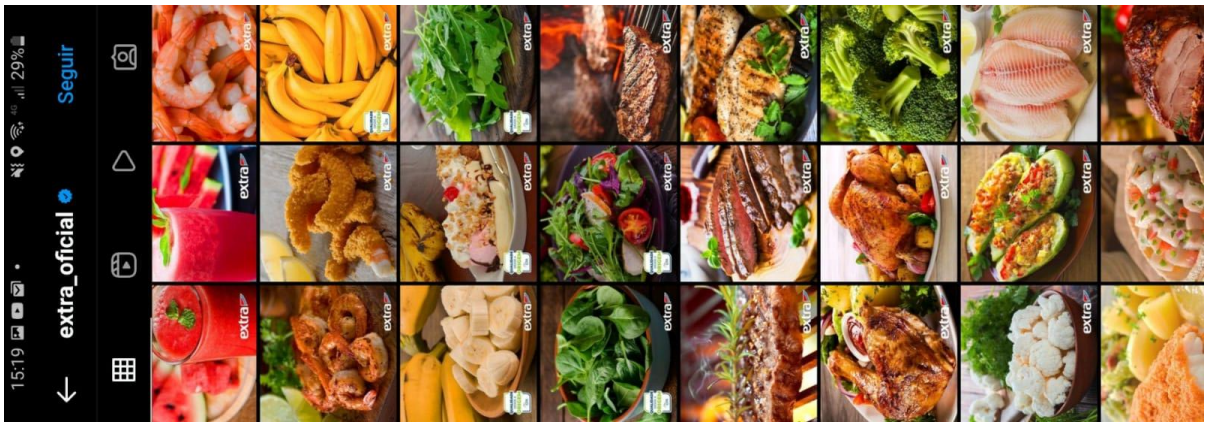
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 32 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 8



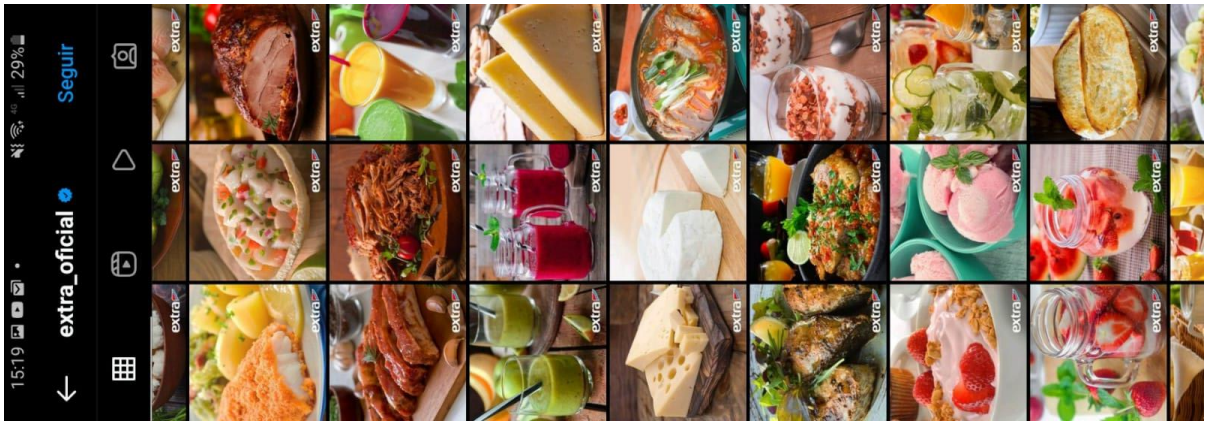
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 33 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 9



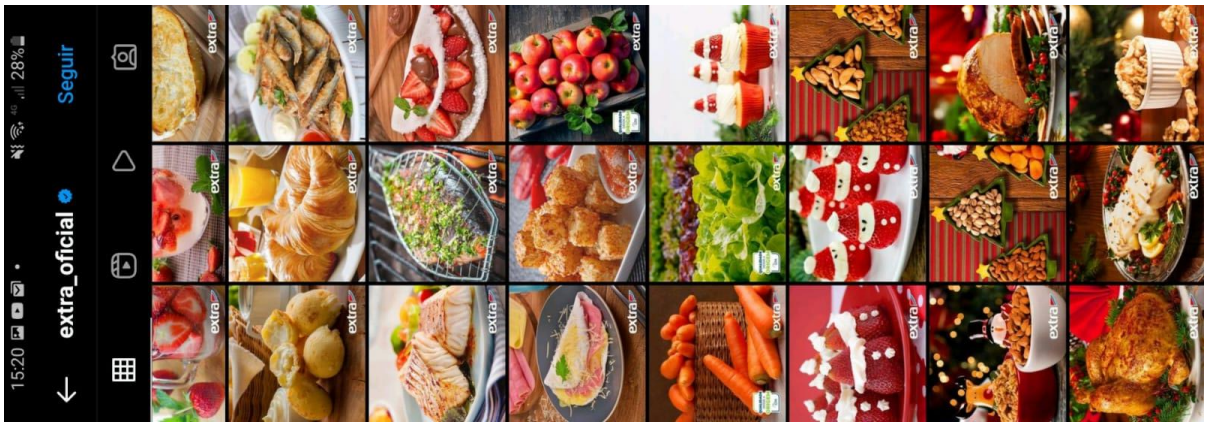
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 34 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 10



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 35 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 11

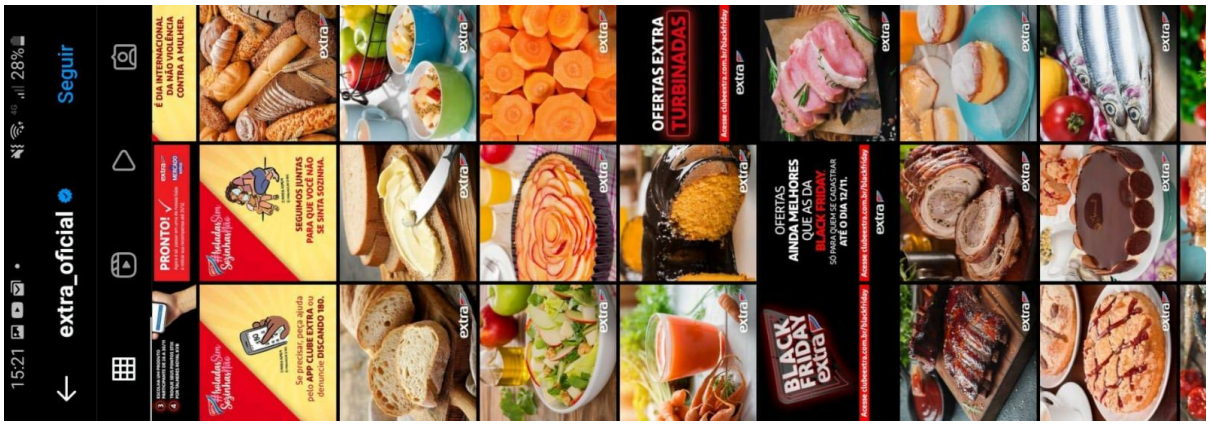


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 36 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 12

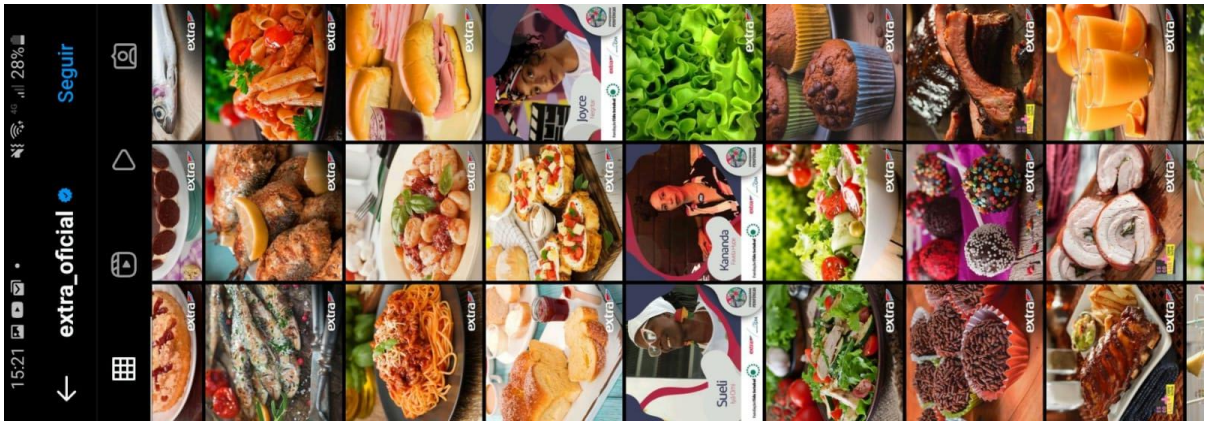
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 37 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 13



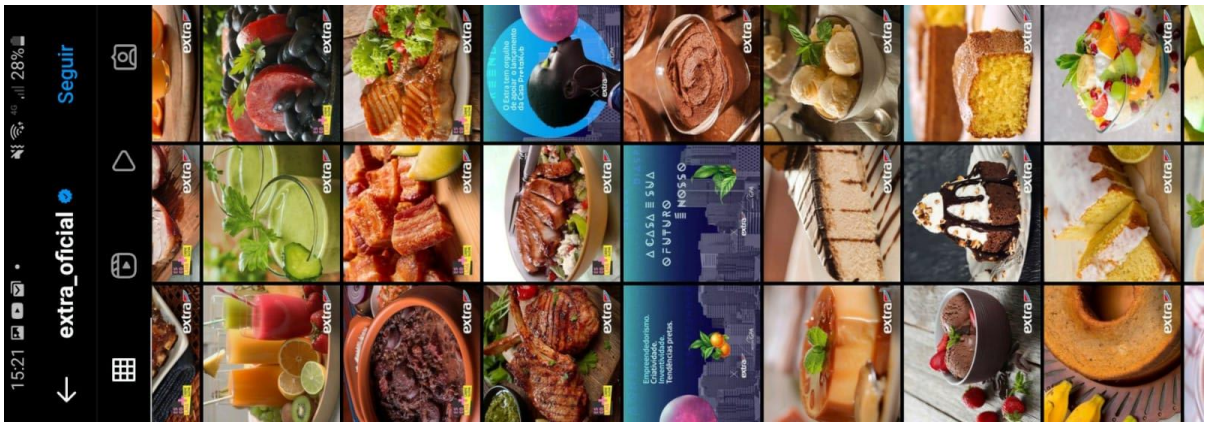
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 38 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 14



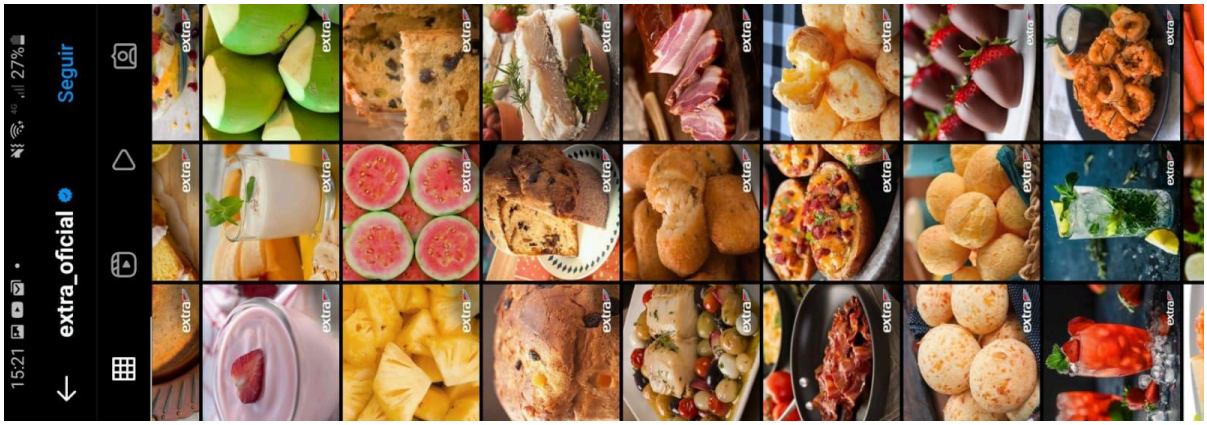
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 39 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 15



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 40 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 16



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

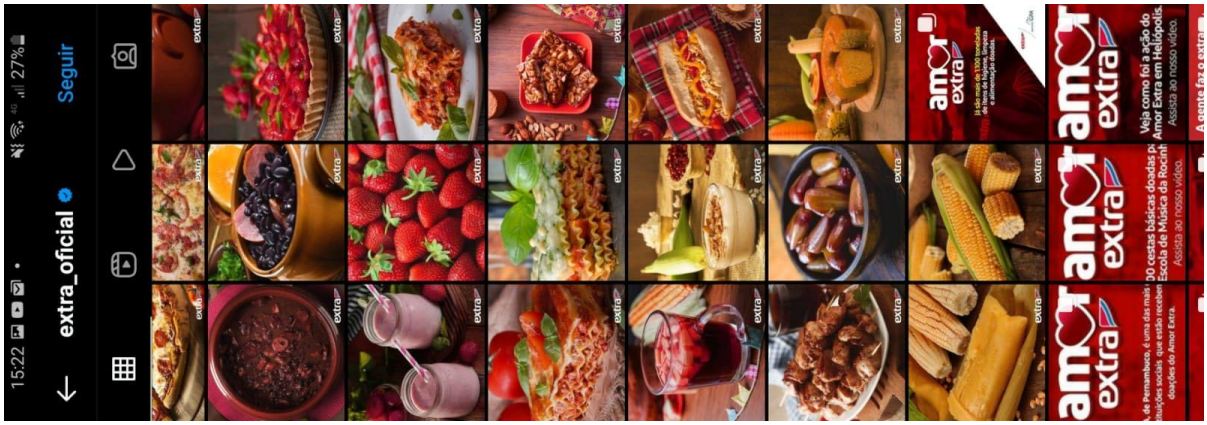
Ilustração 41 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 17

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 42 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 18

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 43 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 19

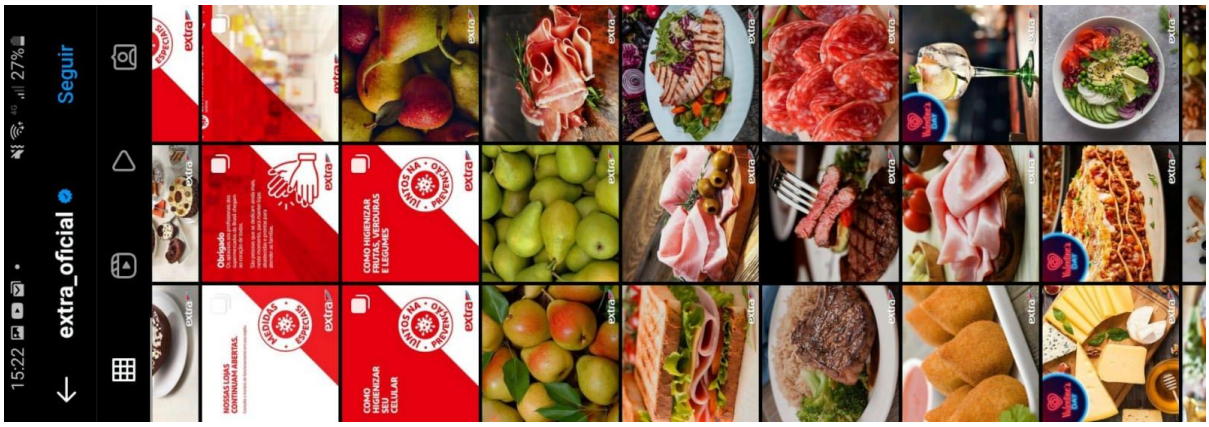


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 44 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 20

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 45 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 21

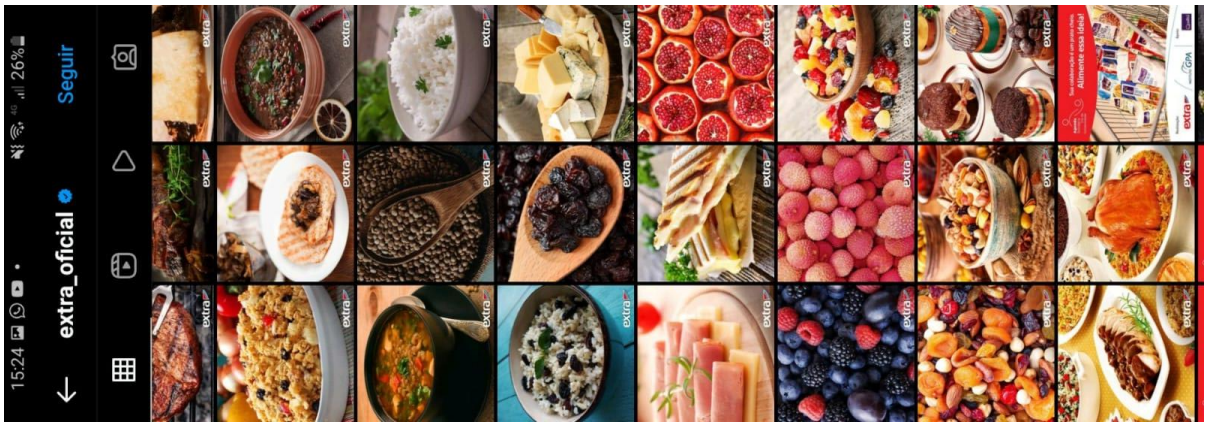


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 46 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 22

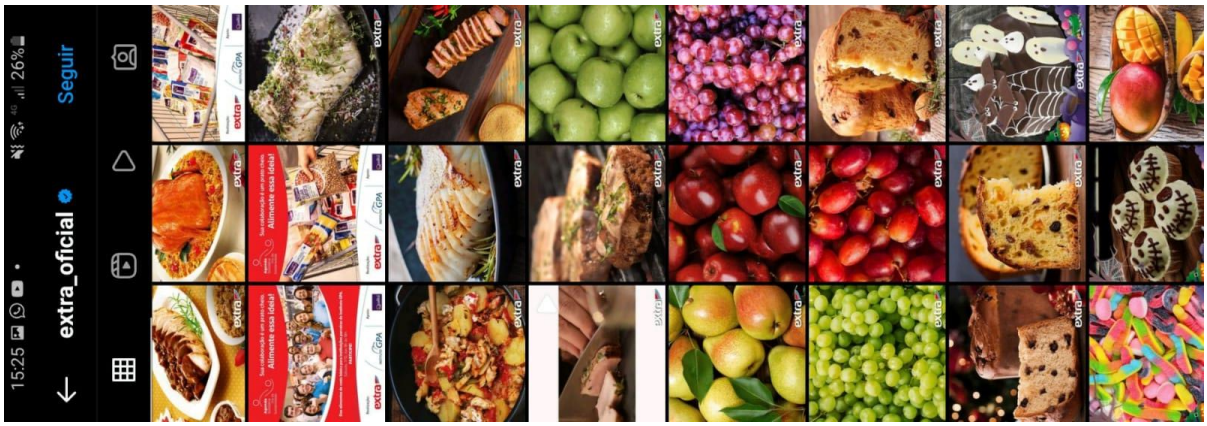
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 47 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 23



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 48 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 24



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

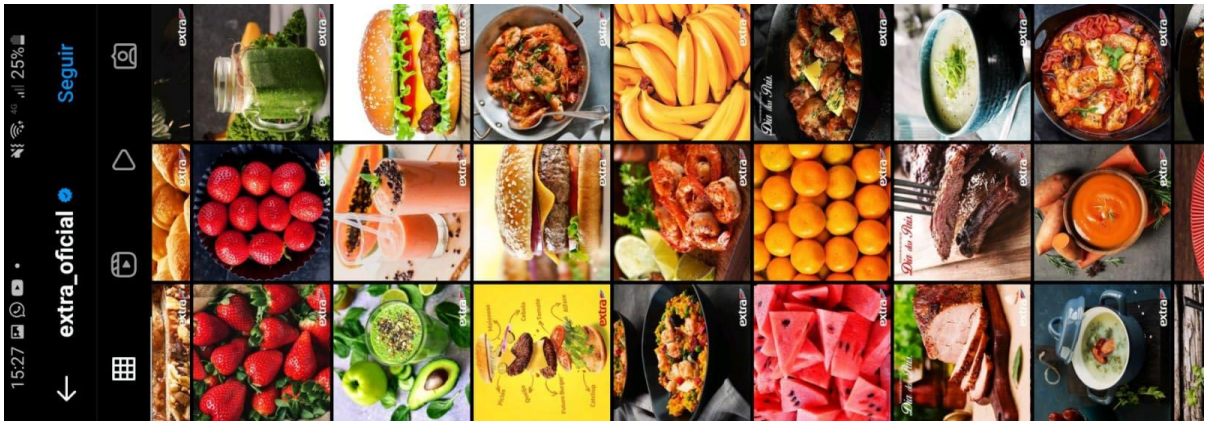
Ilustração 49 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 25

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 50 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 26

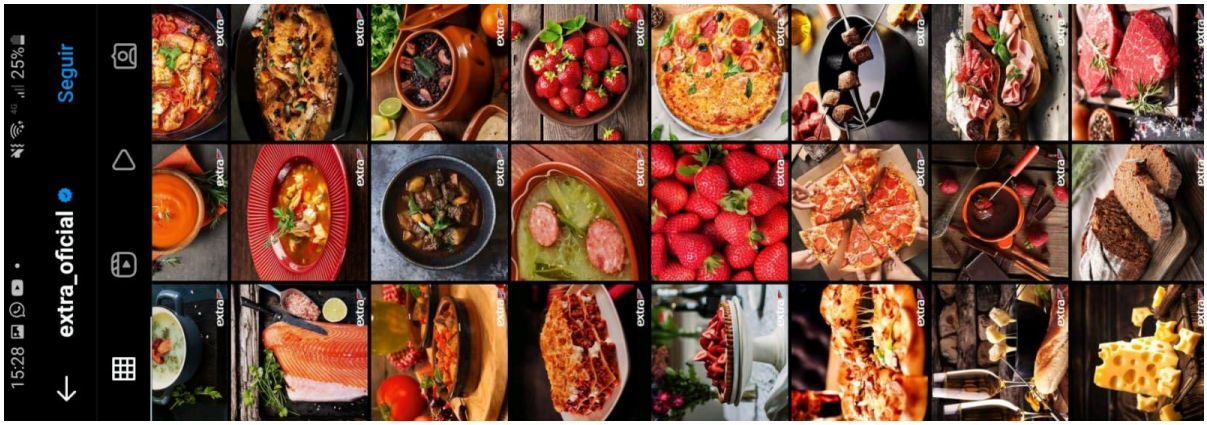
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 51 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 27



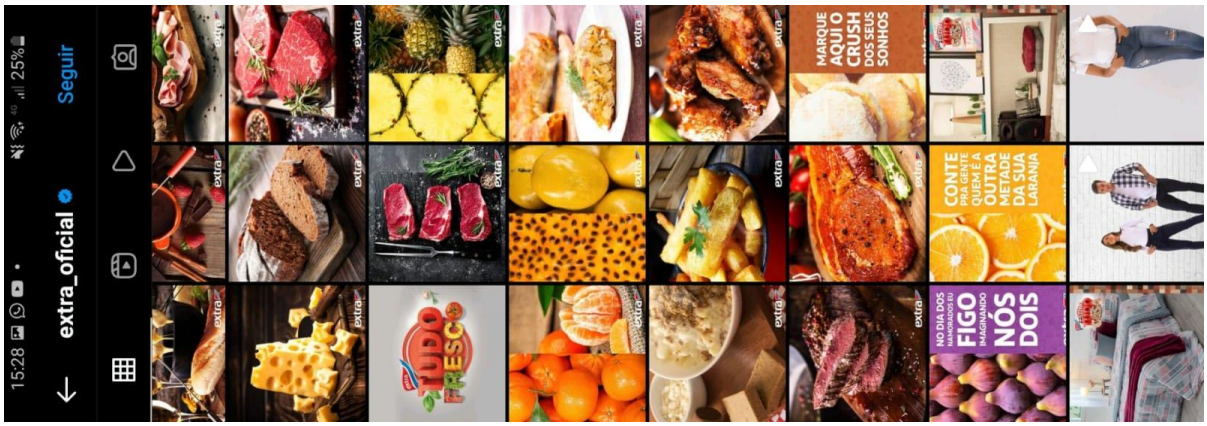
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 52 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 28



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 53 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 29



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 54 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 30

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

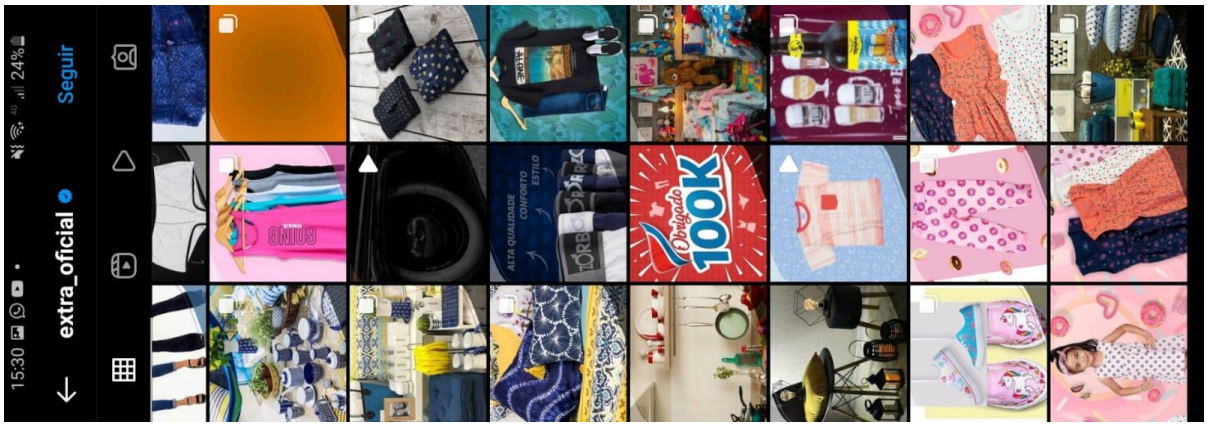
Ilustração 55 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 31

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 56 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 32

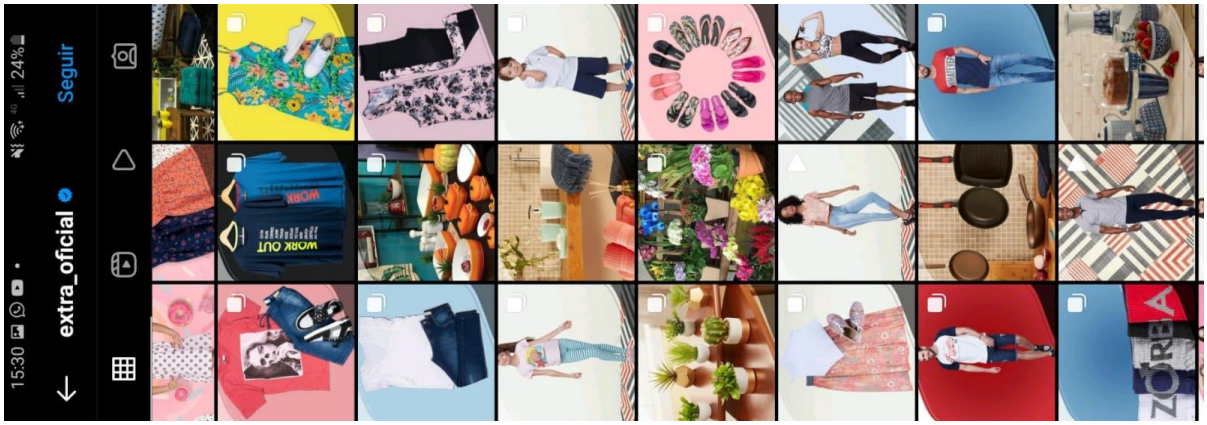
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 57 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 33



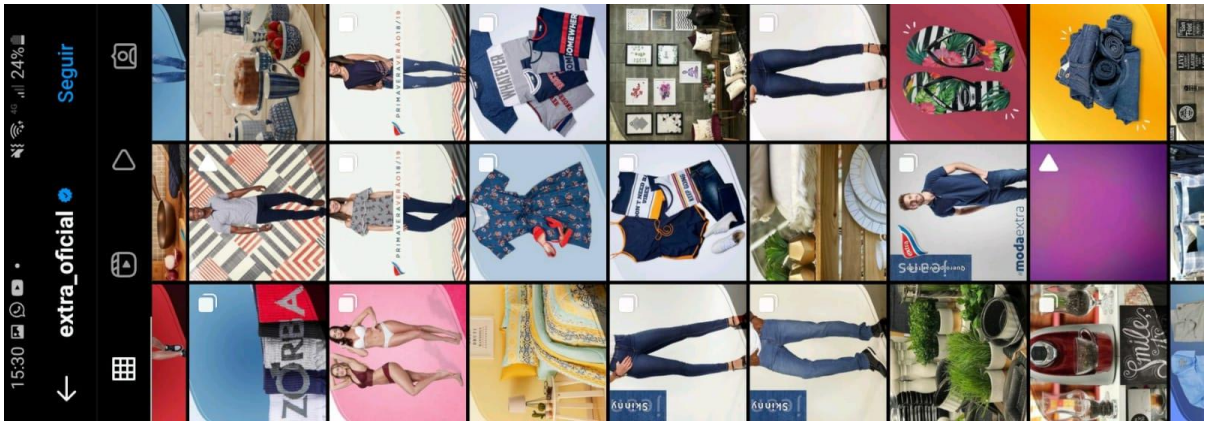
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 58 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 34



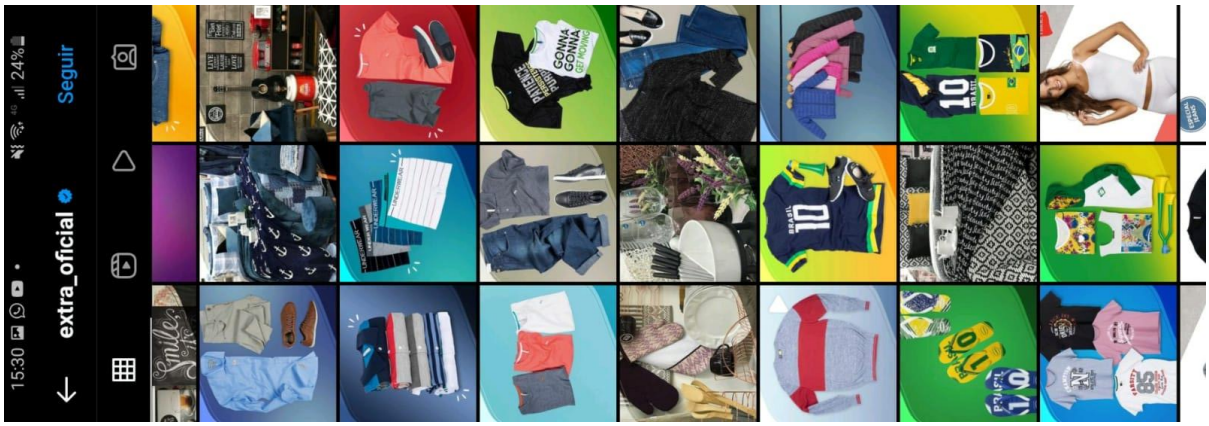
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 59 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 35



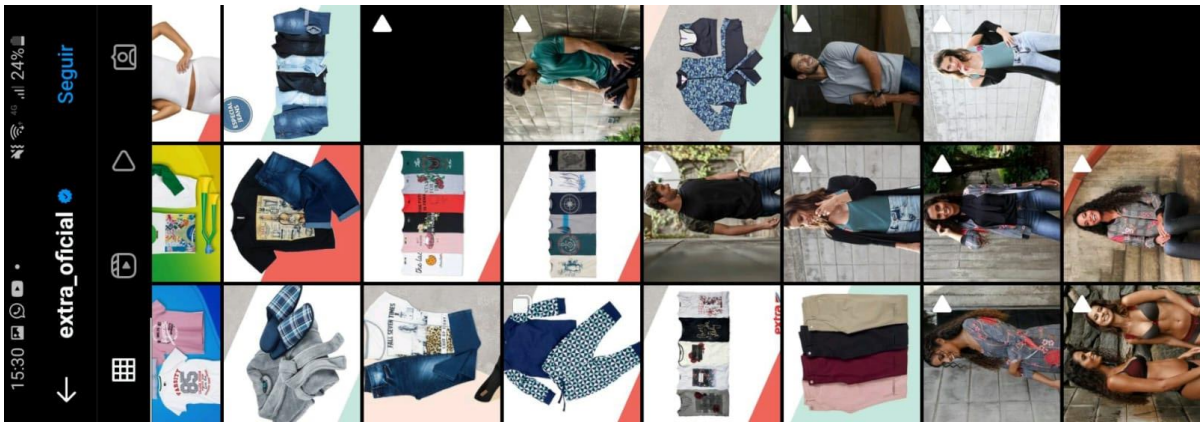
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 60 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 36



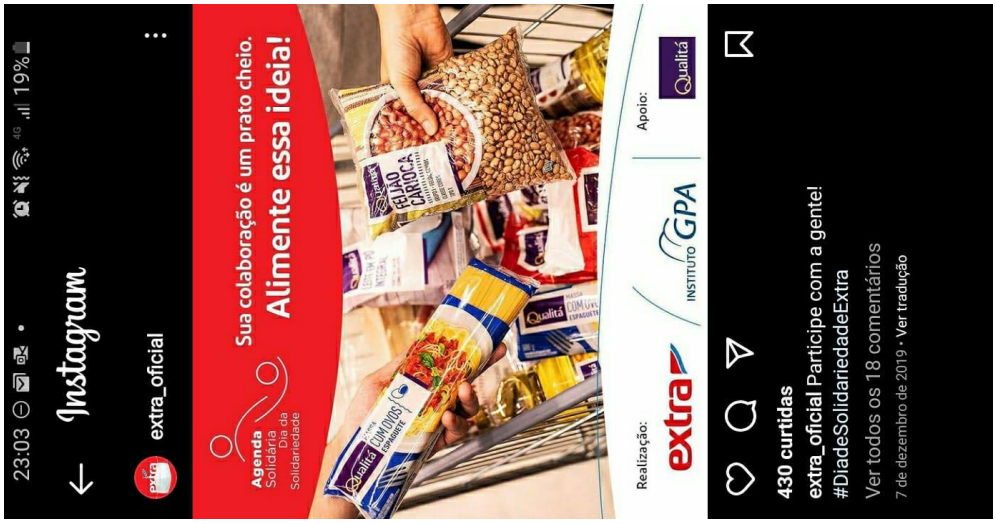
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 61 – Feed Extra Hipermercado (“@extra_oficial”) – Print 37



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 62 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 1

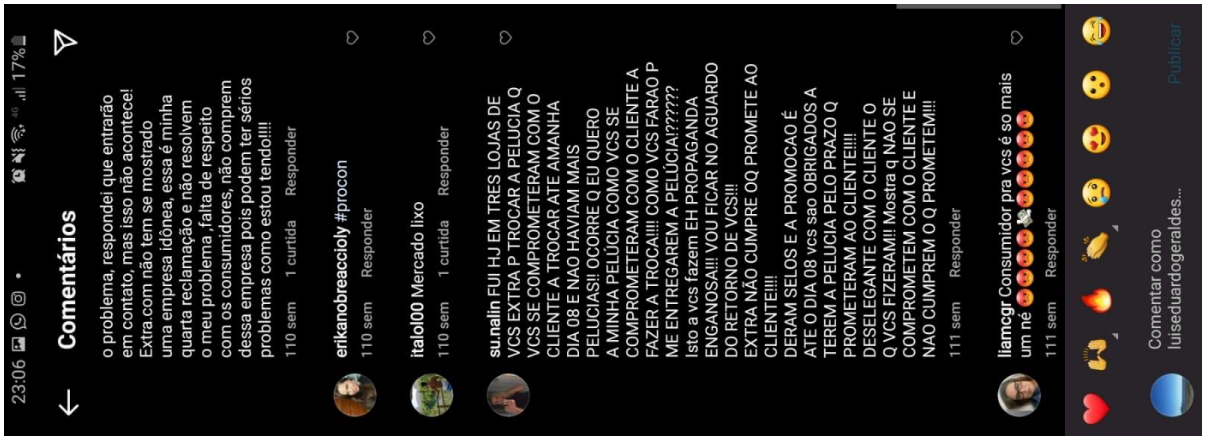


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 63 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 2

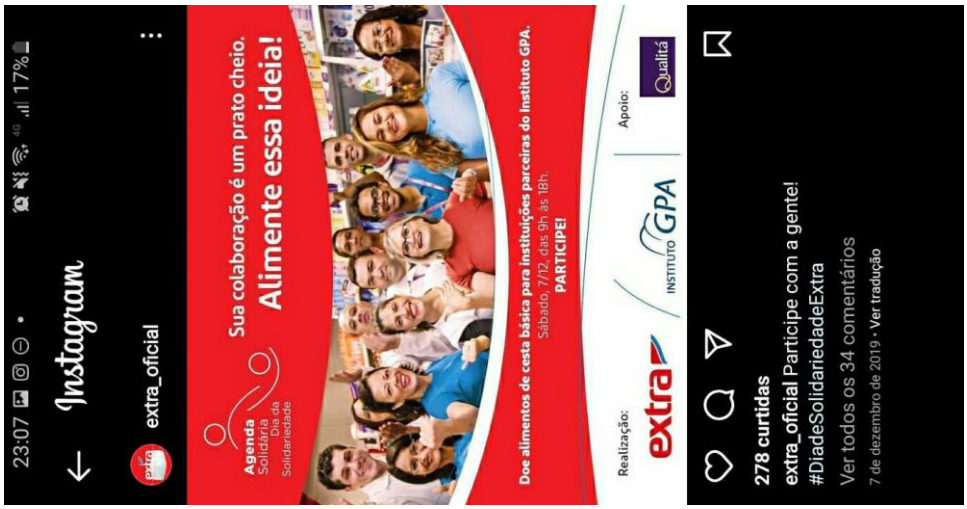
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 64 – Dia de Solidariedade Extra 1 – Print 3



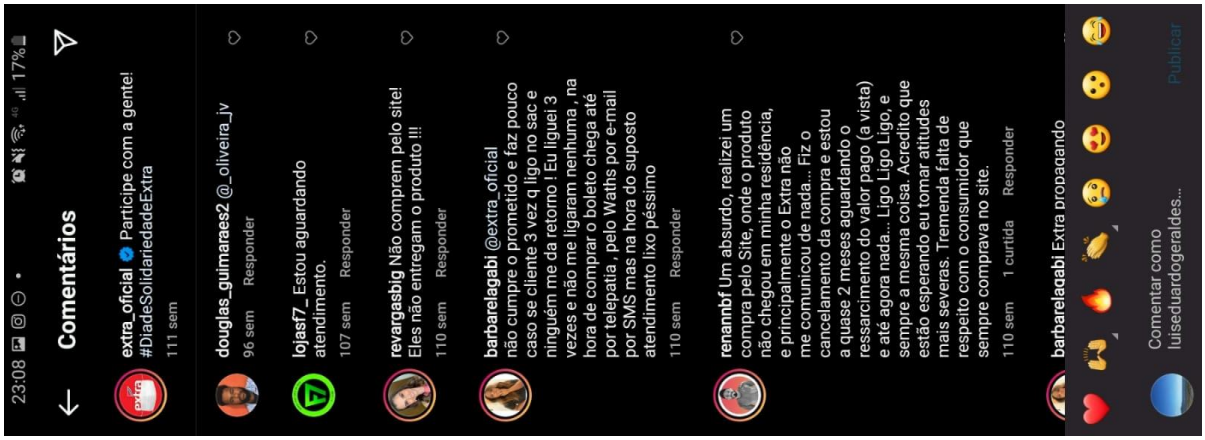
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 65 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 1



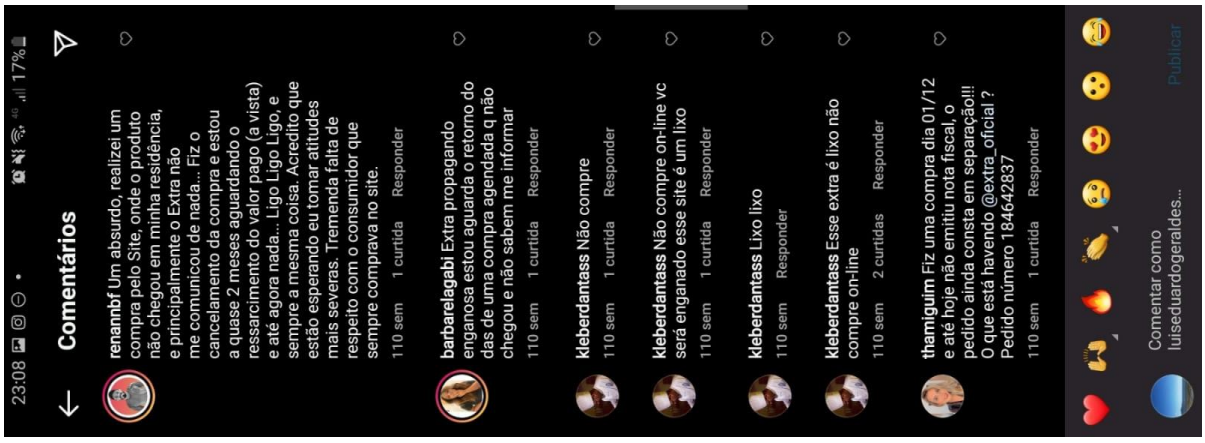
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 66 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 2



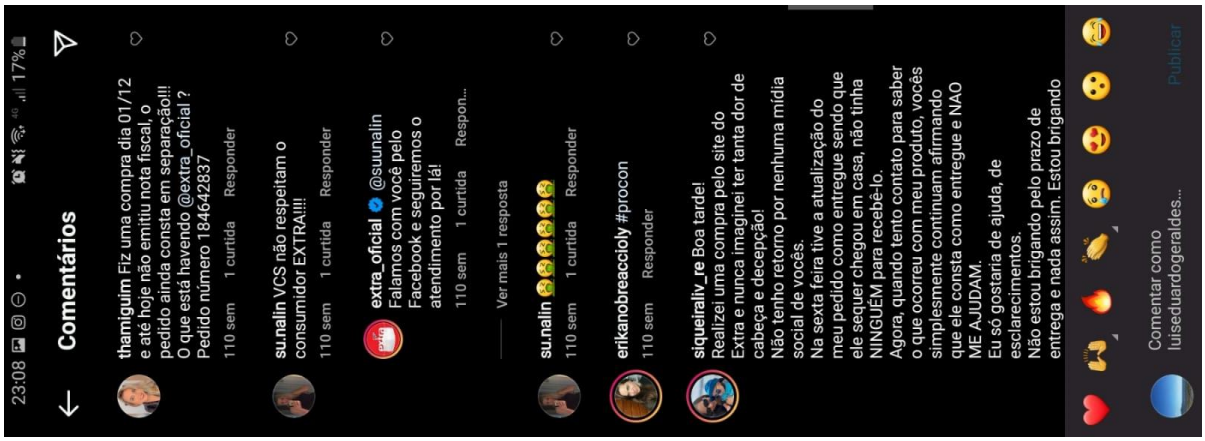
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 67 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 3



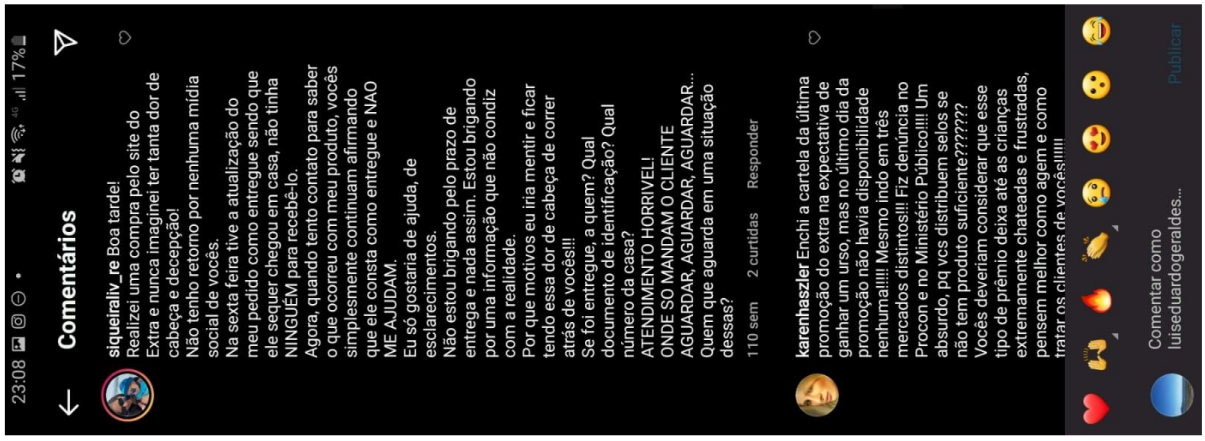
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 68 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 4



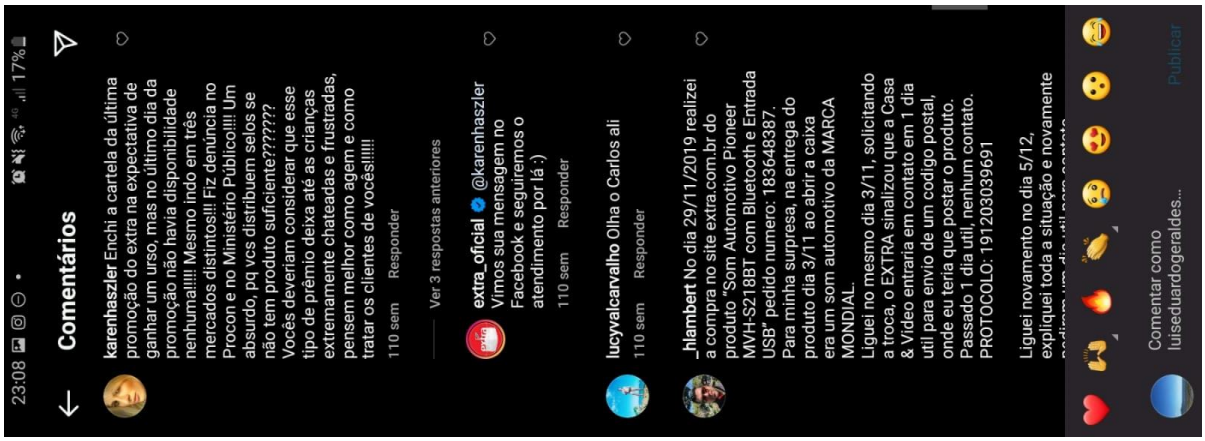
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 69 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 5



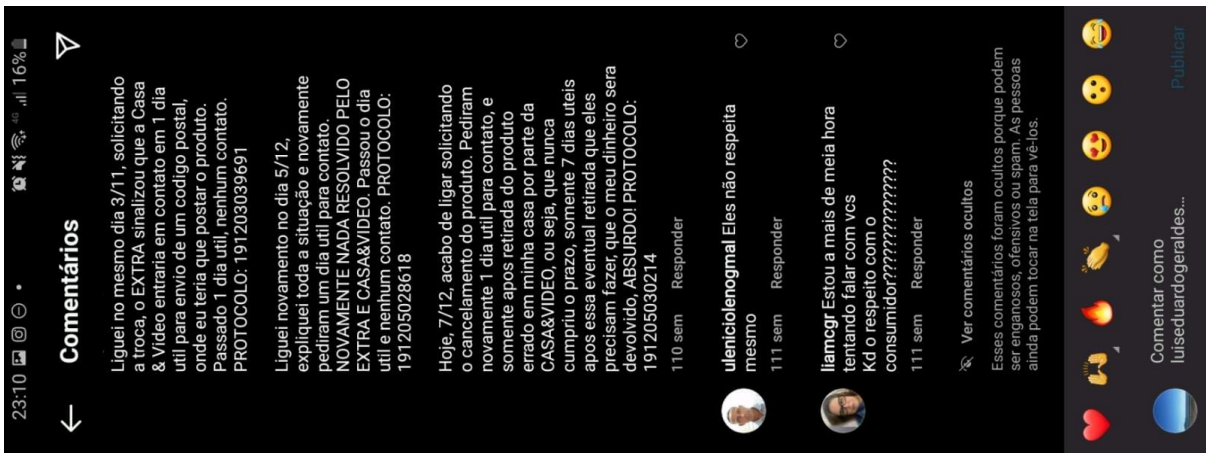
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 70 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 6



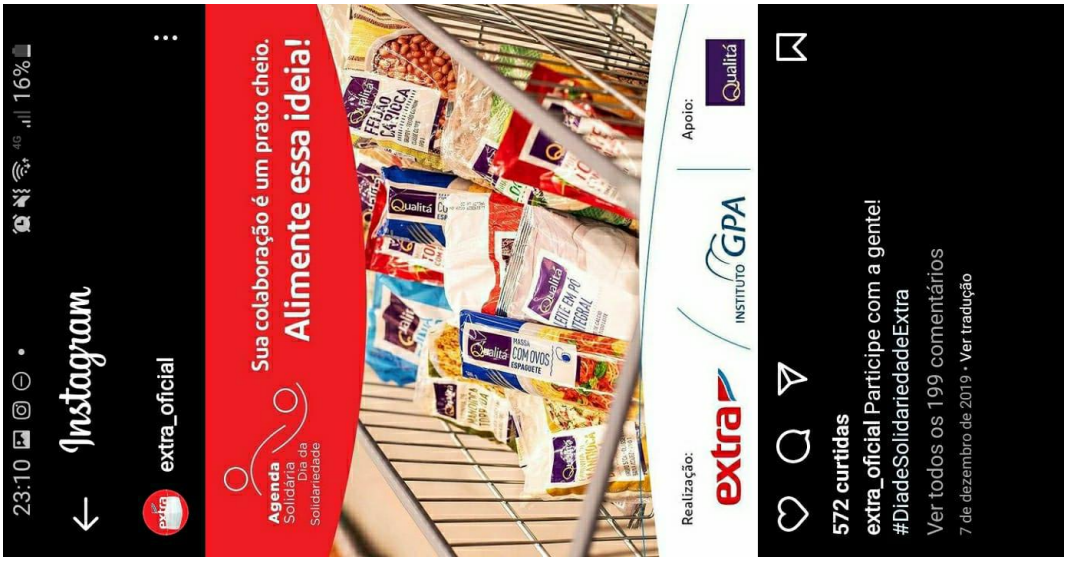
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 71 – Dia de Solidariedade Extra 2 – Print 7



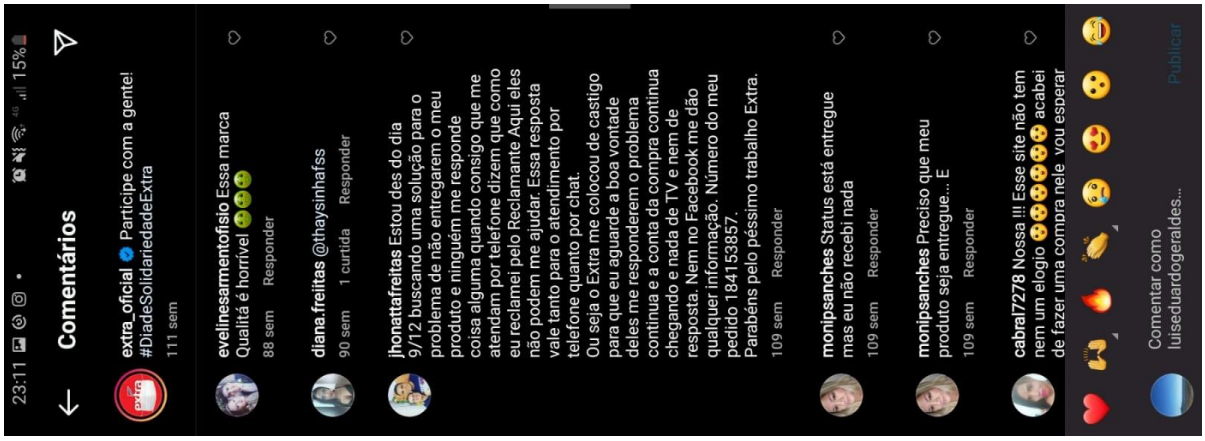
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 72 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 1



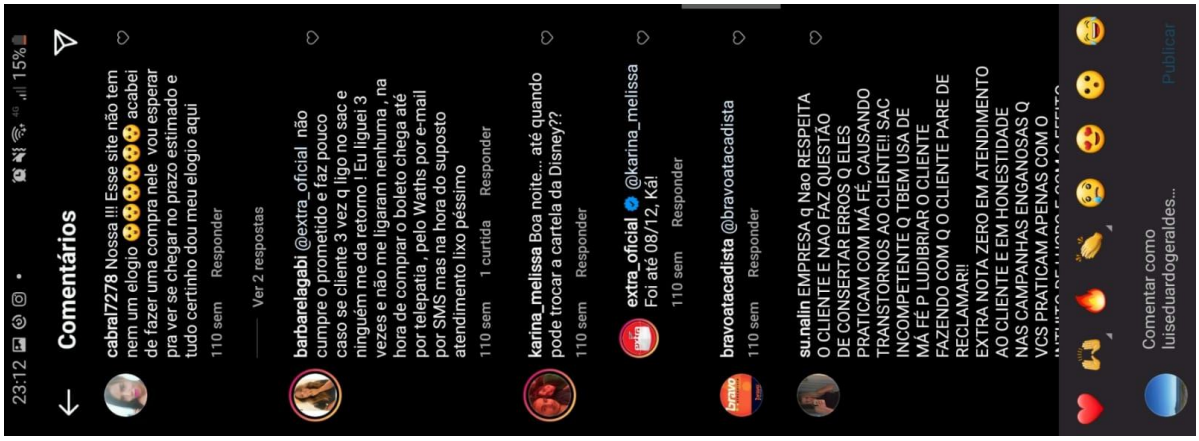
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 73 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 2



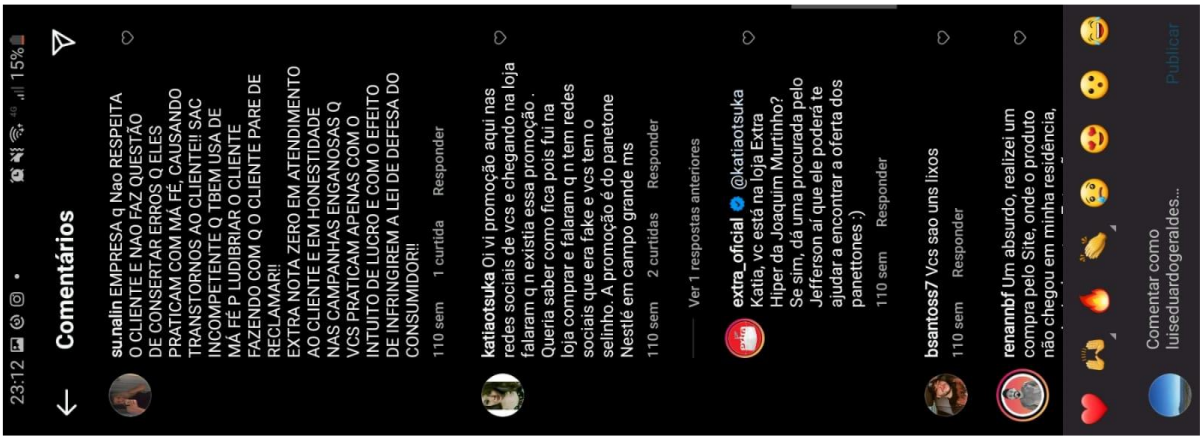
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 74 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 3



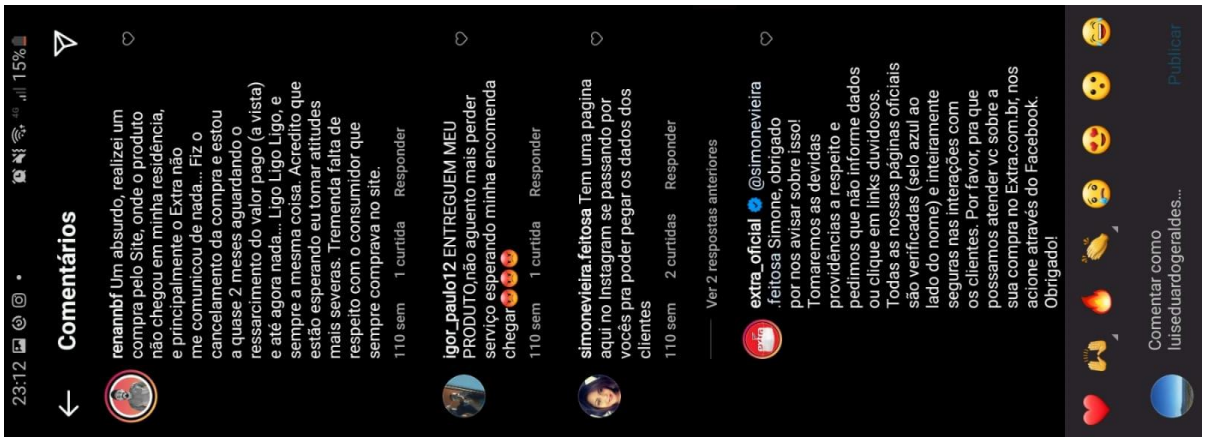
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 75 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 4



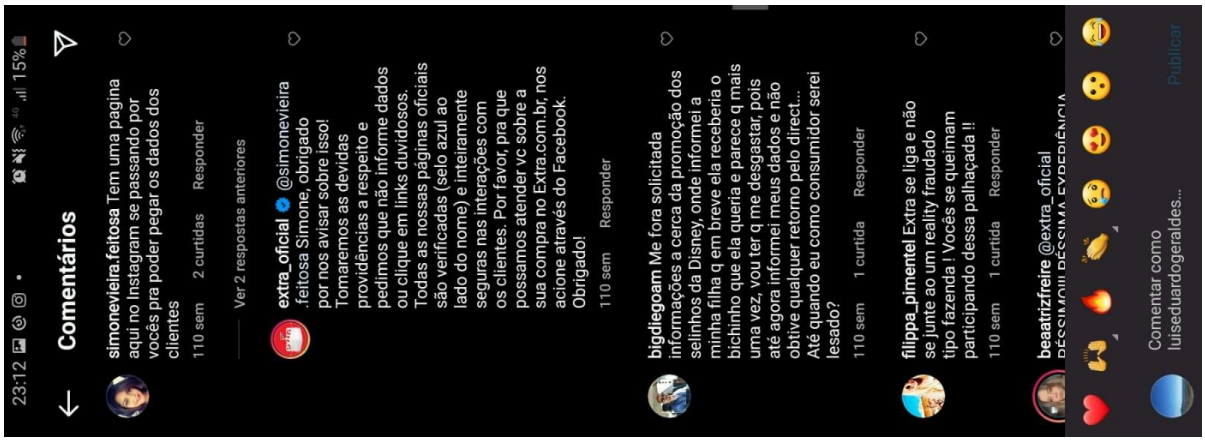
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 76 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 5



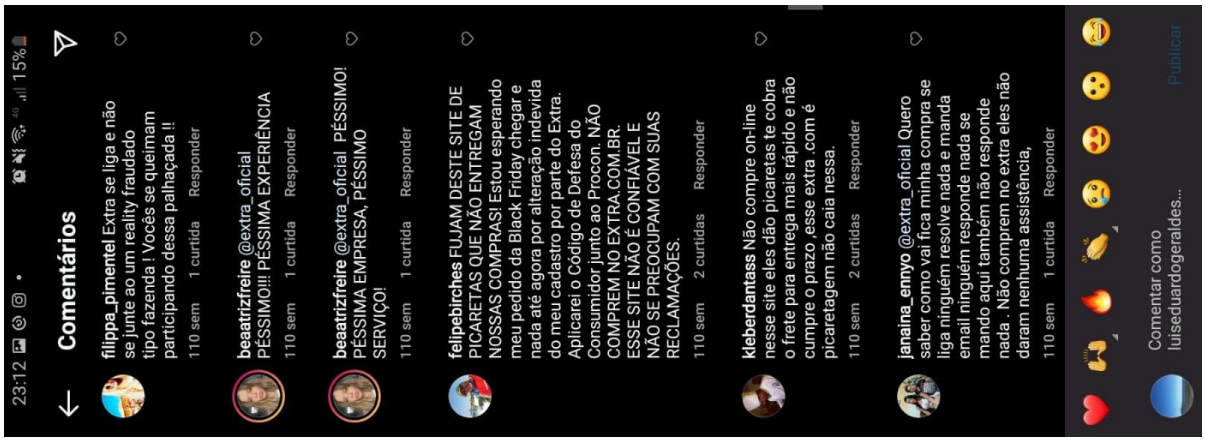
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 77 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 6



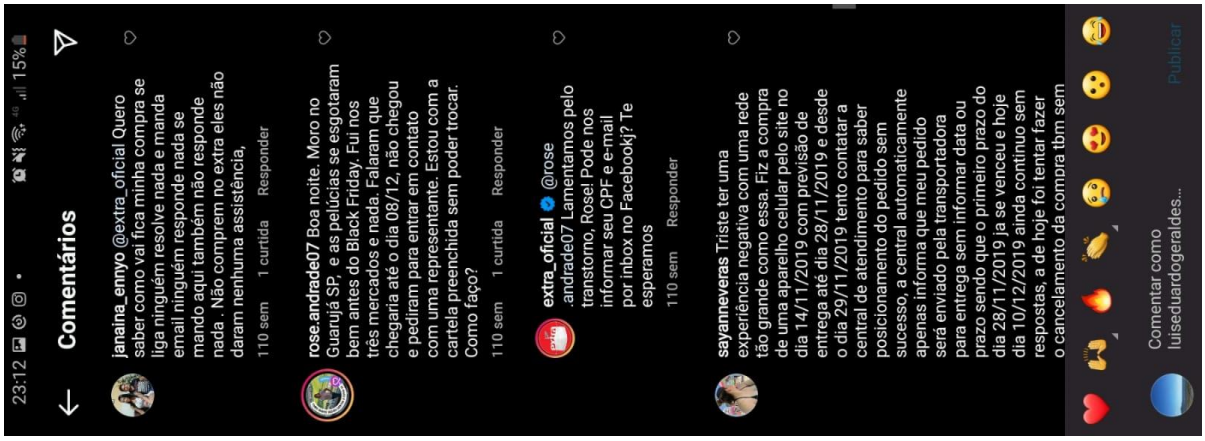
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 78 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 7



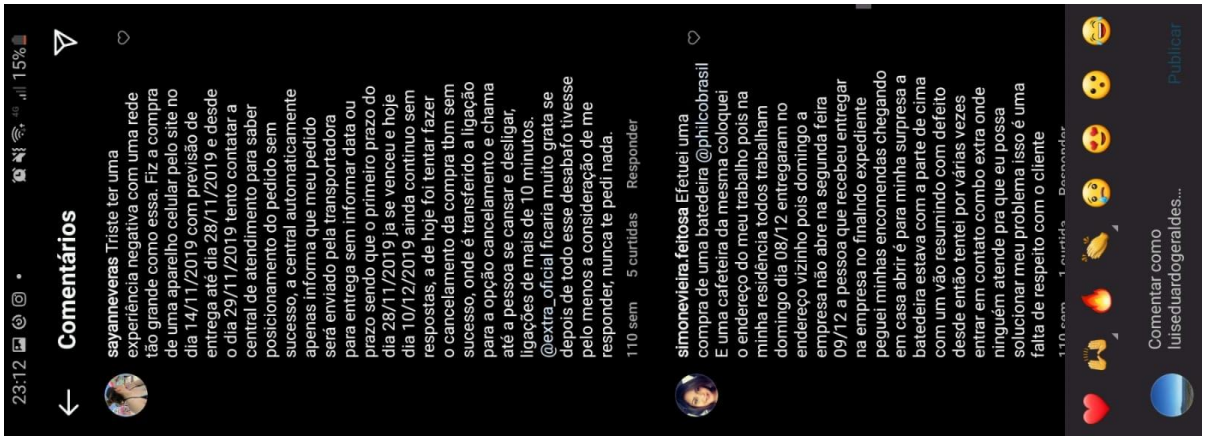
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 79 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 8



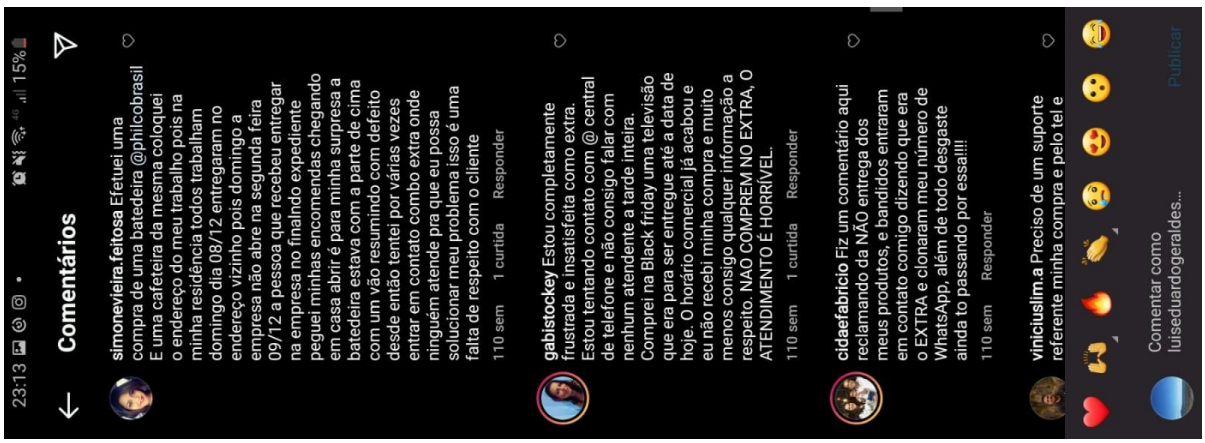
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 80 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 9



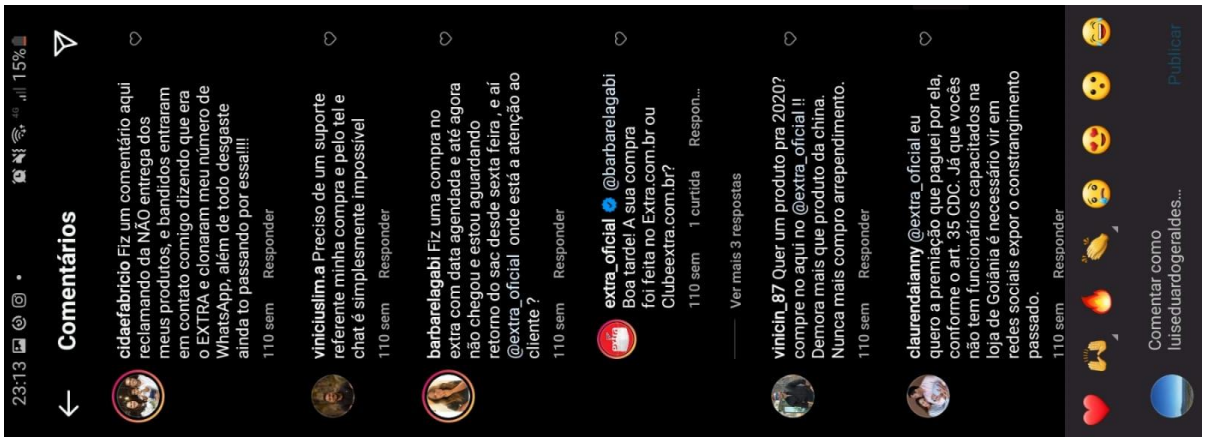
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 81 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 10



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 82 – Dia de Solidariedade Extra 3 – Print 11

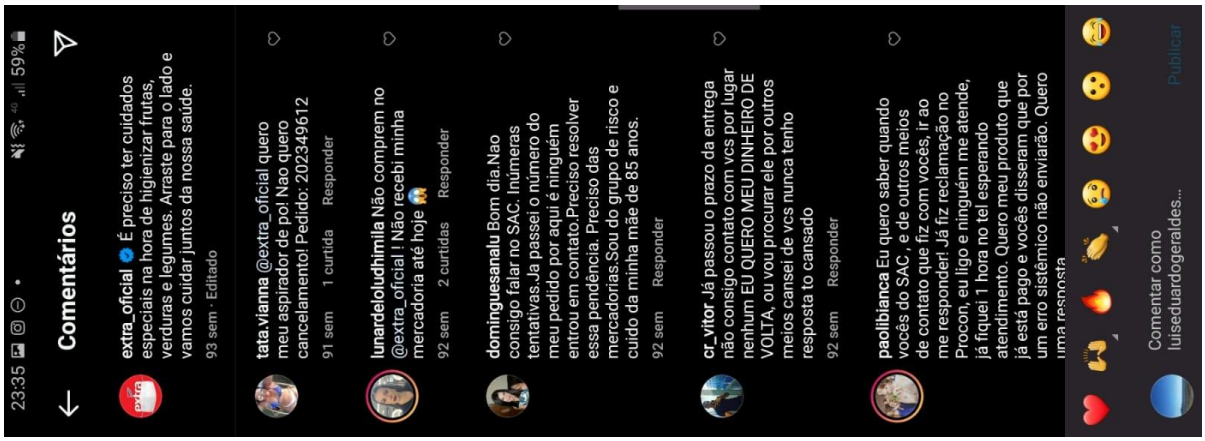


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 83 – Pandemia 1 – Print 1

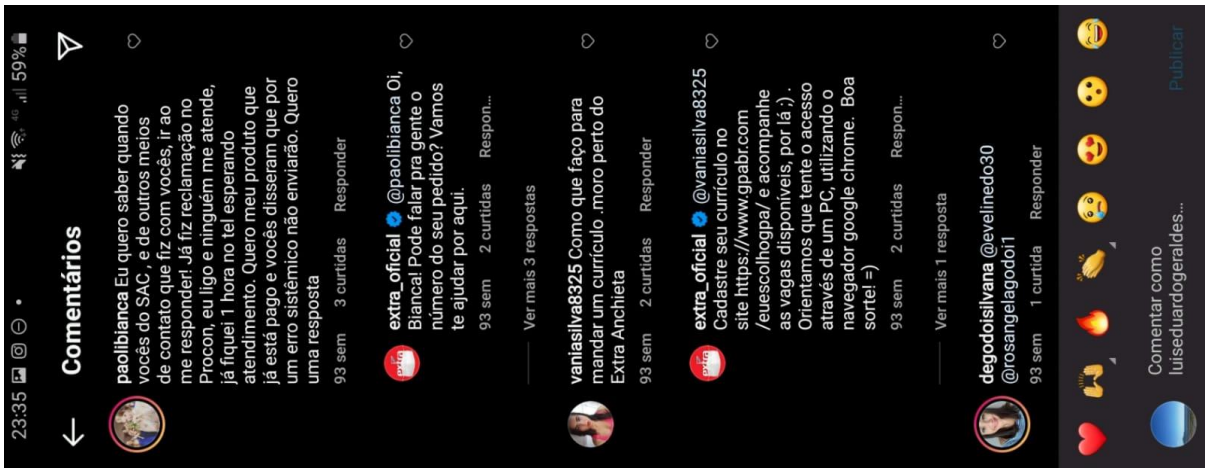
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 84 – Pandemia 1 – Print 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 85 – Pandemia 1– Print 3

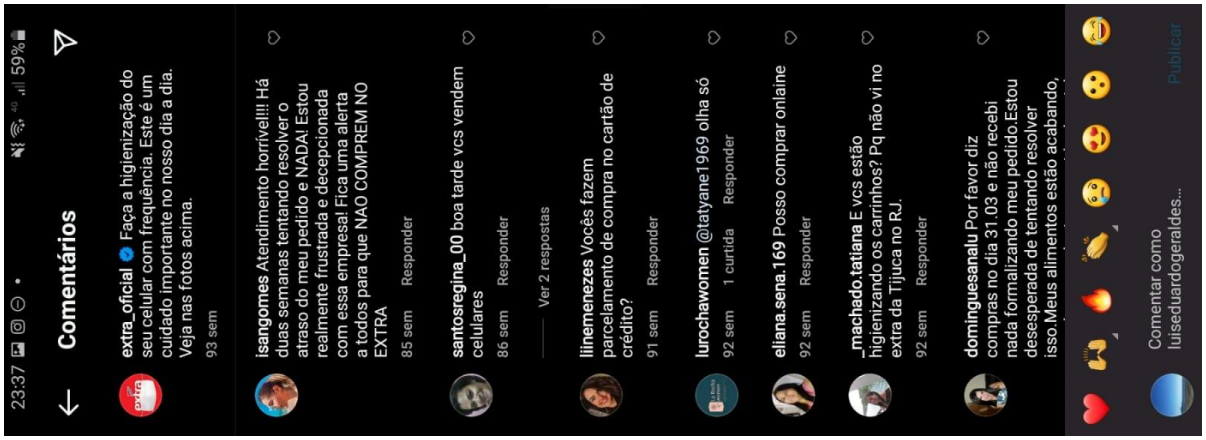


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 86 – Pandemia 2 – Print 1

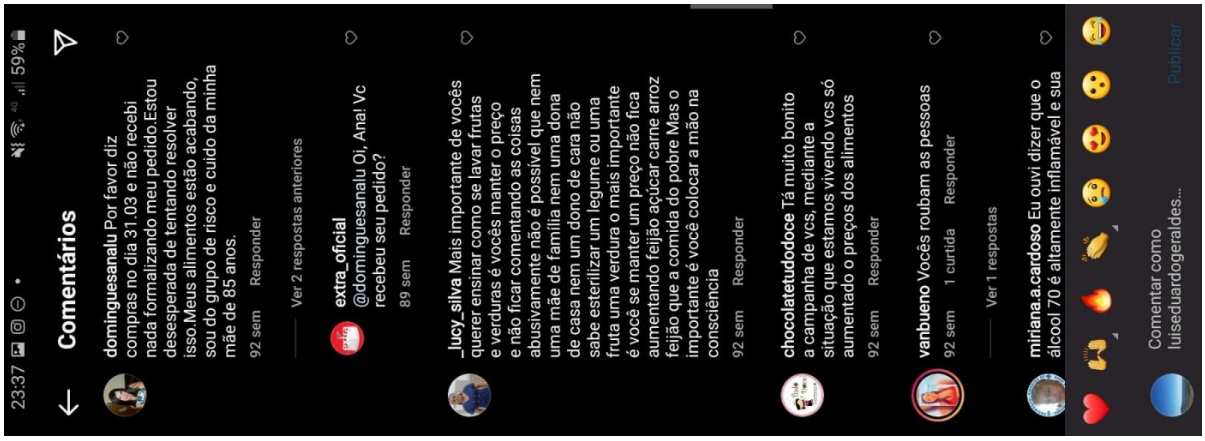
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 87 – Pandemia 2 – Print 2



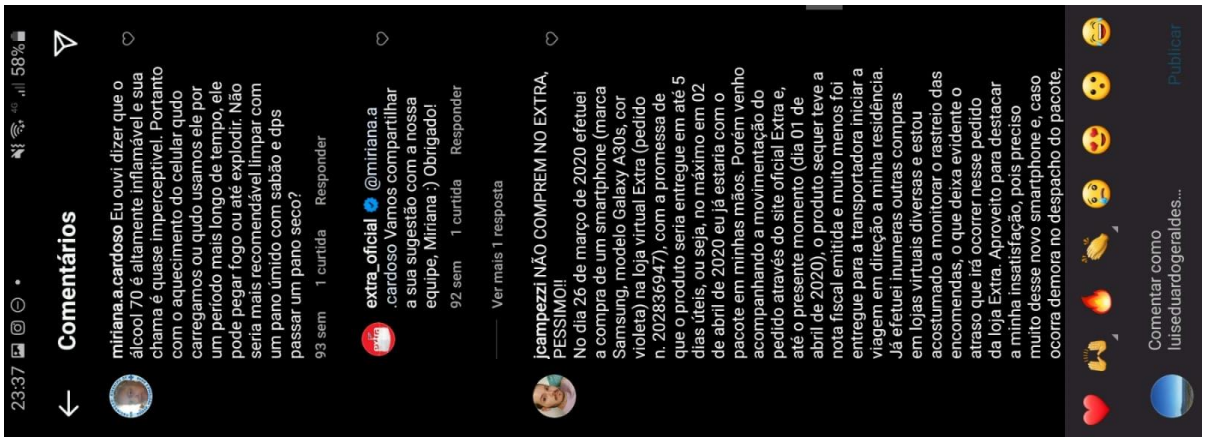
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 88 – Pandemia 2 – Print 3



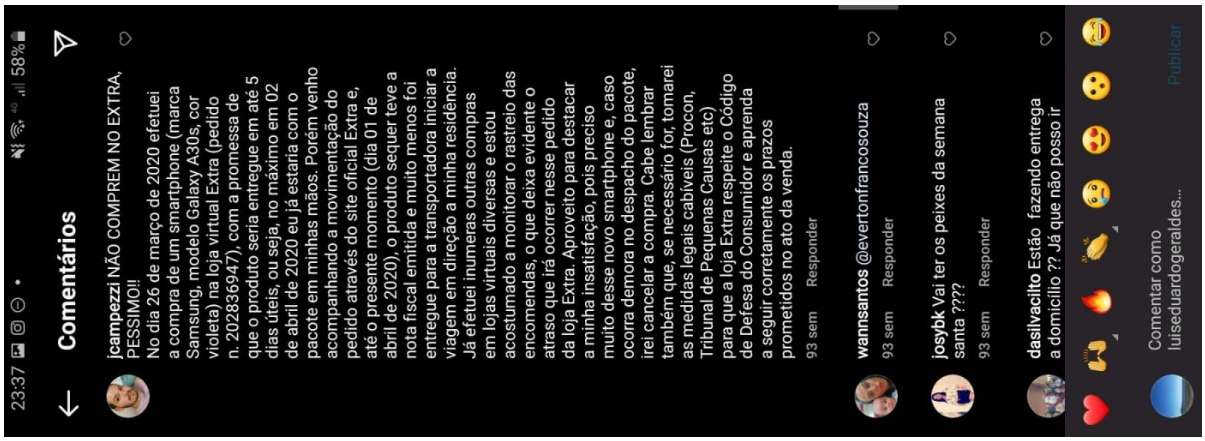
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 89 – Pandemia 2 – Print 4



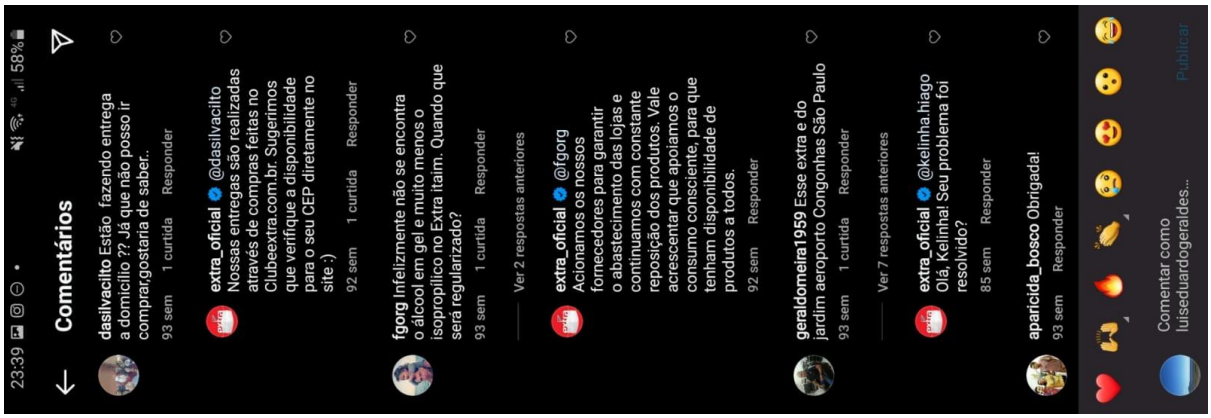
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 90 – Pandemia 2 – Print 5



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 91 – Pandemia 2 – Print 6

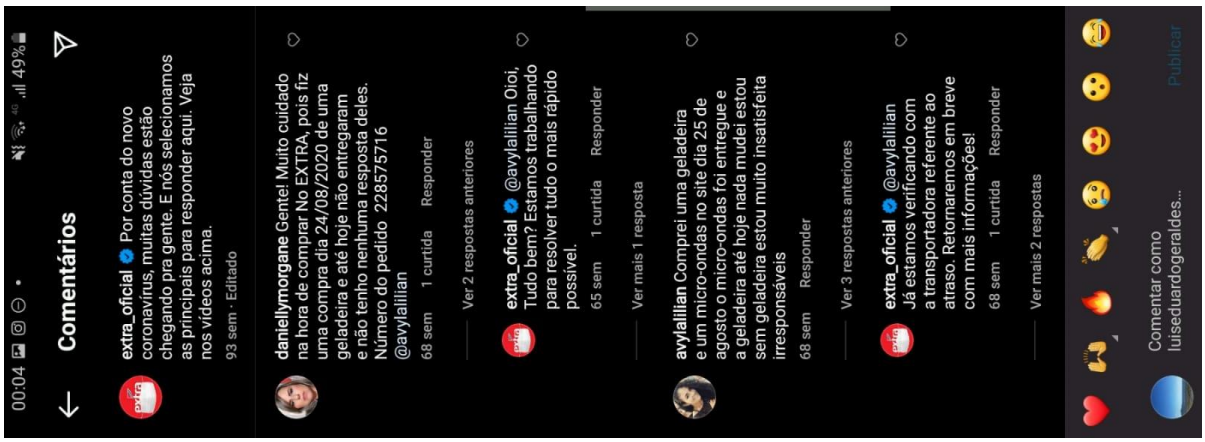


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 92 – Pandemia 3 – Print 1

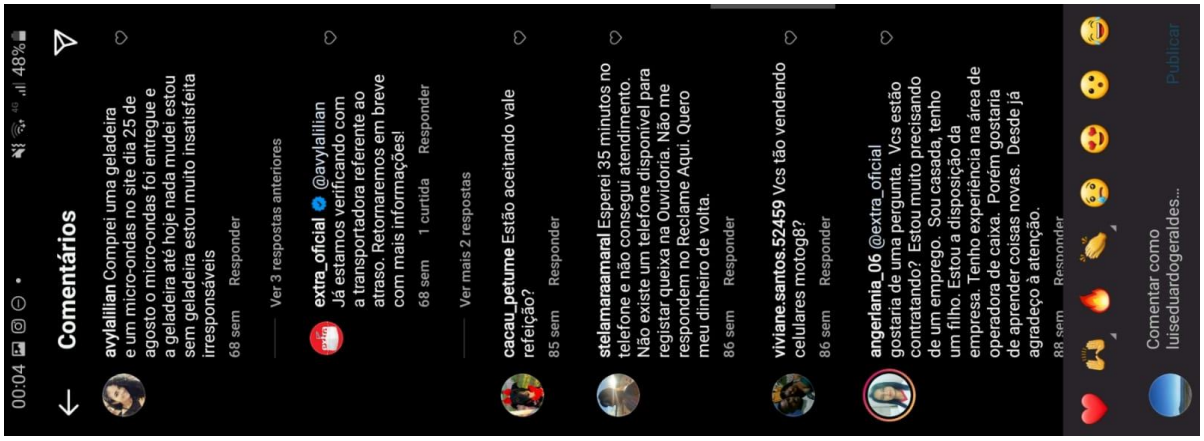
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 93 – Pandemia 3 – Print 2



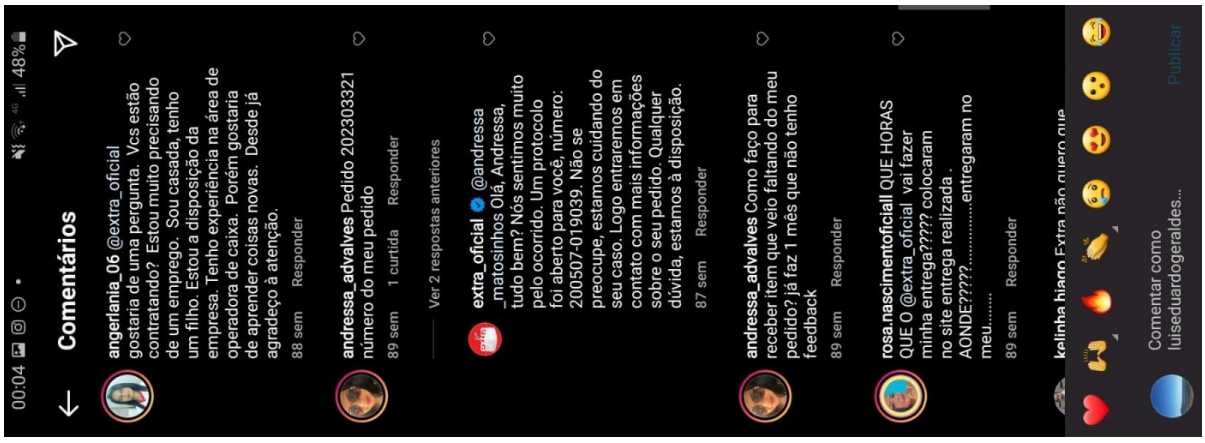
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 94 – Pandemia 3 – Print 3



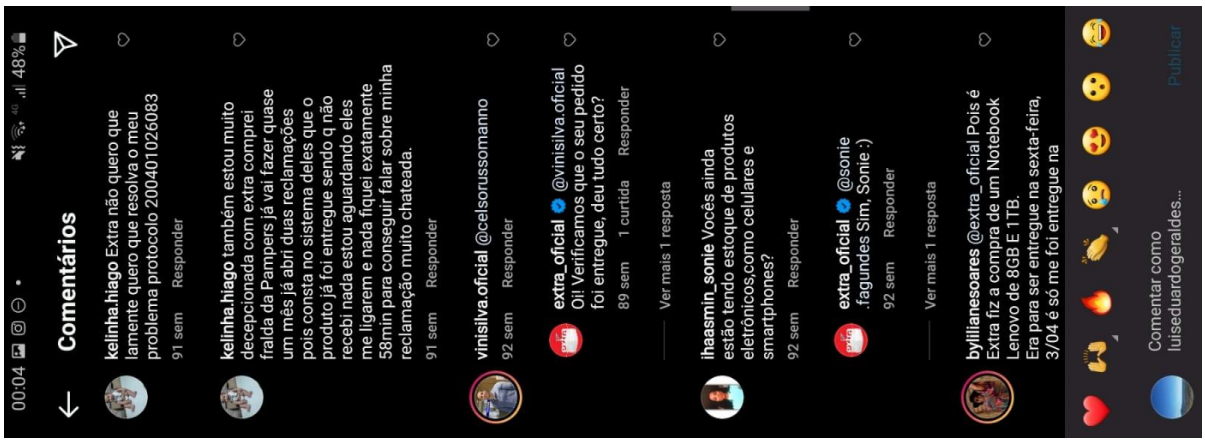
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 95 – Pandemia 3 – Print 4



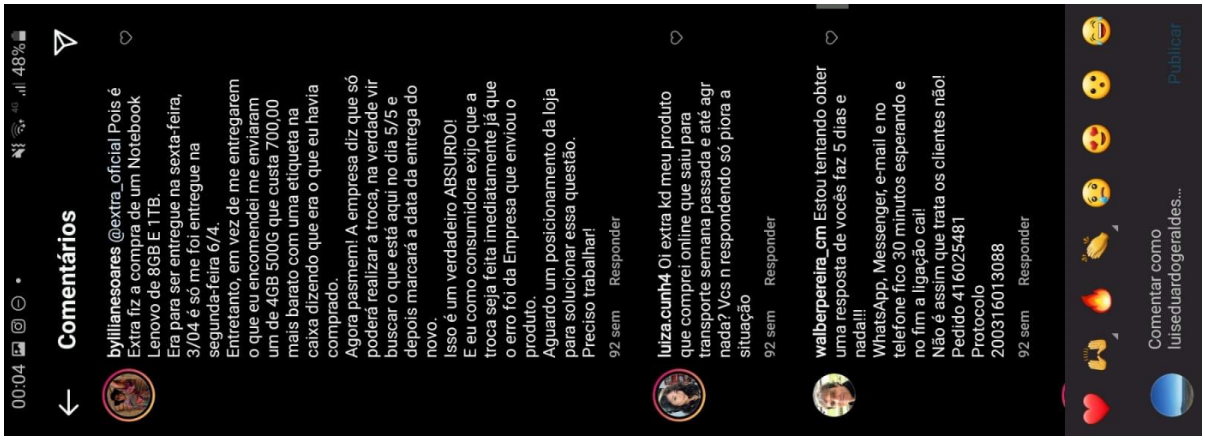
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 96 – Pandemia 3 – Print 5



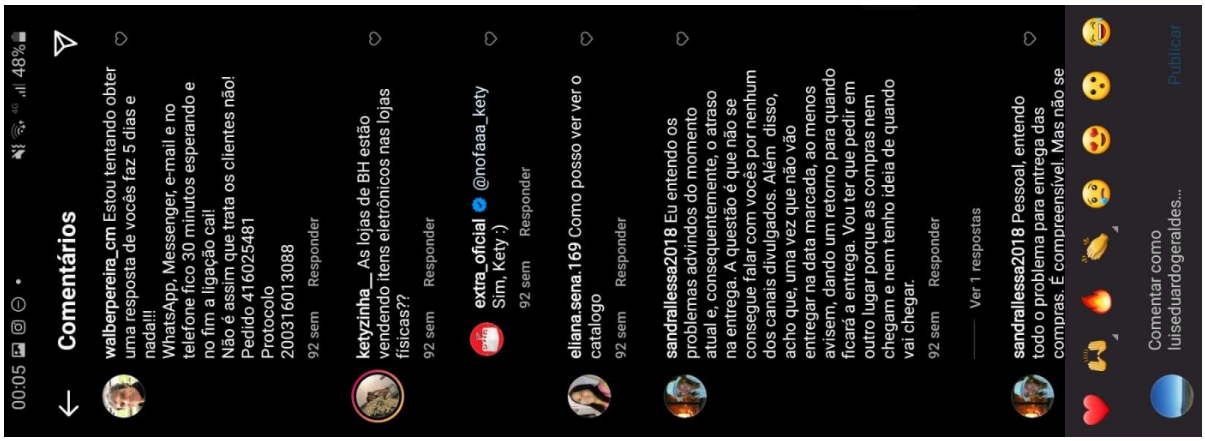
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 97 – Pandemia 3 – Print 6



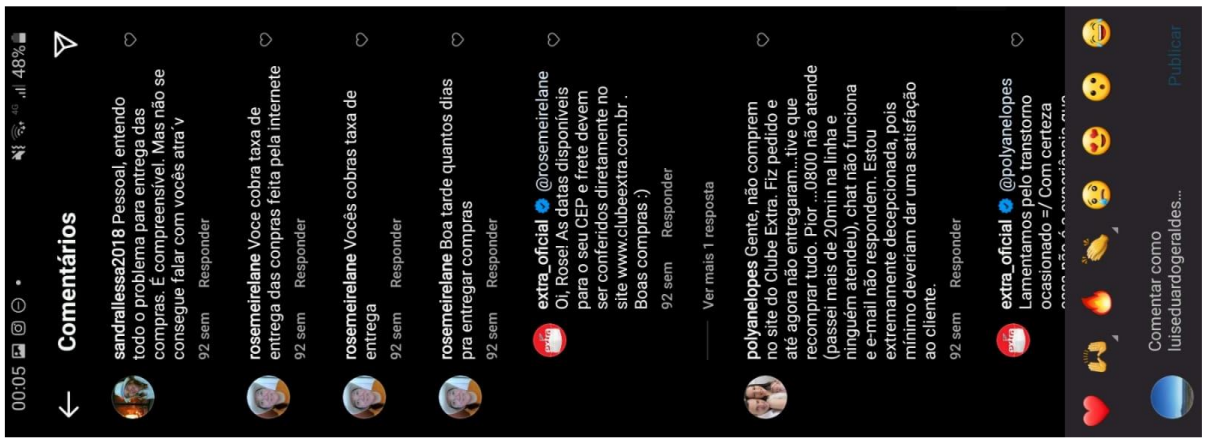
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 98 – Pandemia 3 – Print 7



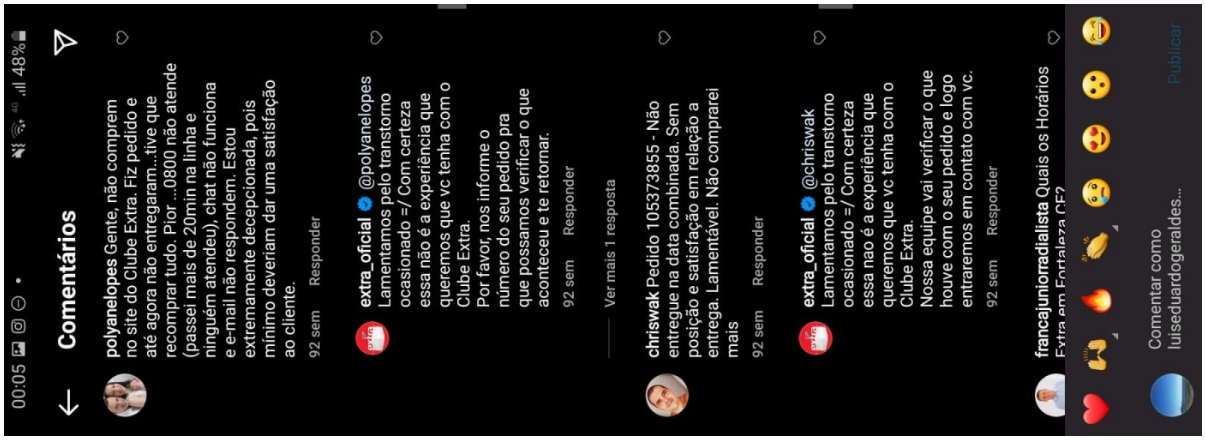
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 99 – Pandemia 3 – Print 8



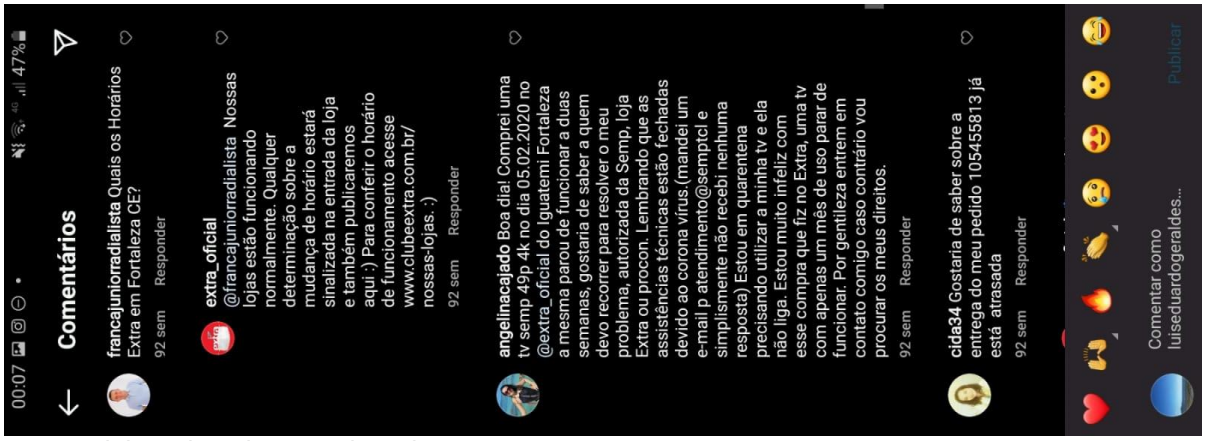
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 100 – Pandemia 3 – Print 9



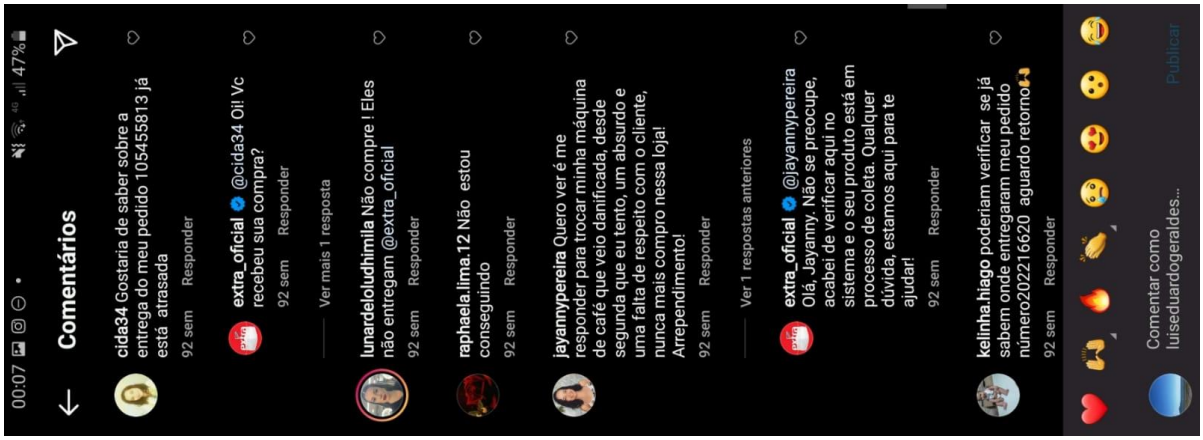
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 101 – Pandemia 3 – Print 10



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 102 – Pandemia 3 – Print 11

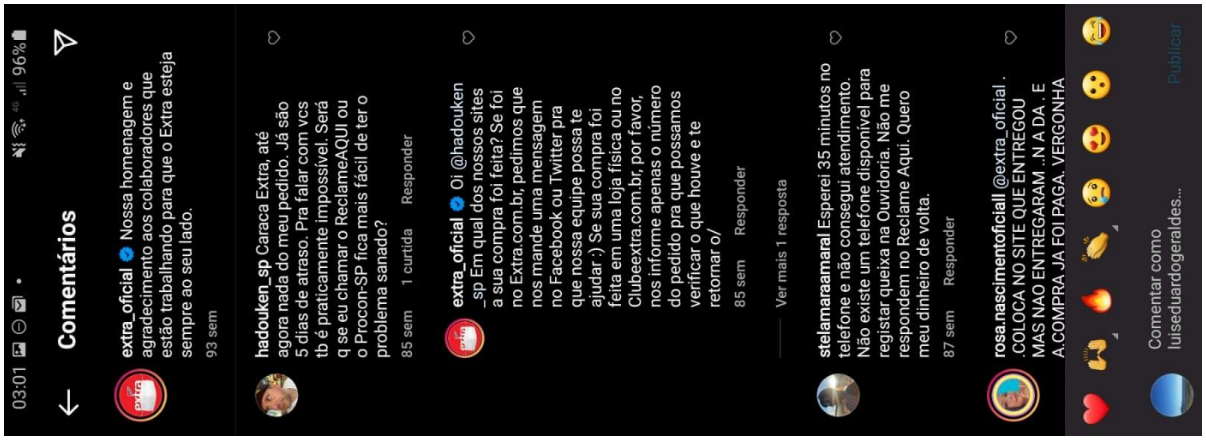


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 103 – Pandemia 4 – Print 1

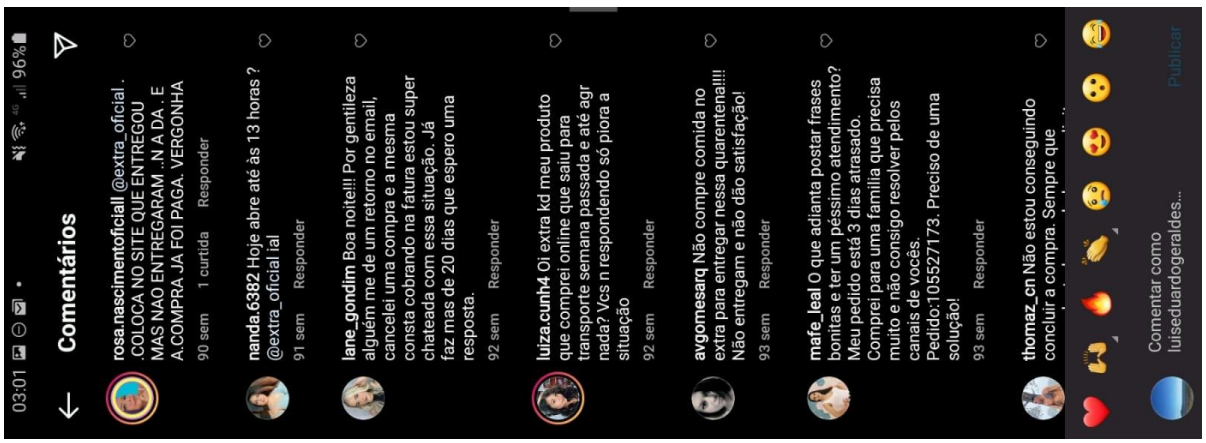
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 104 – Pandemia 4 – Print 2



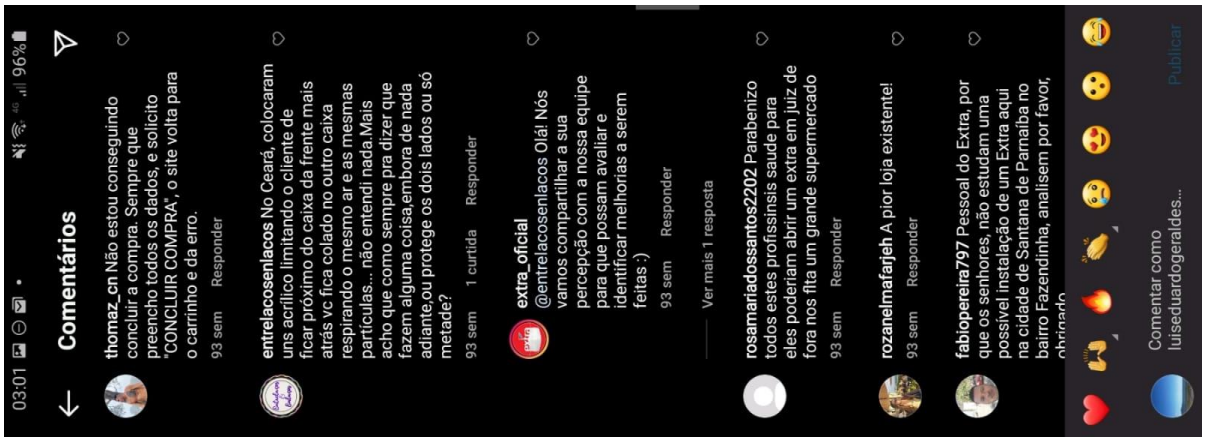
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 105 – Pandemia 4 – Print 3



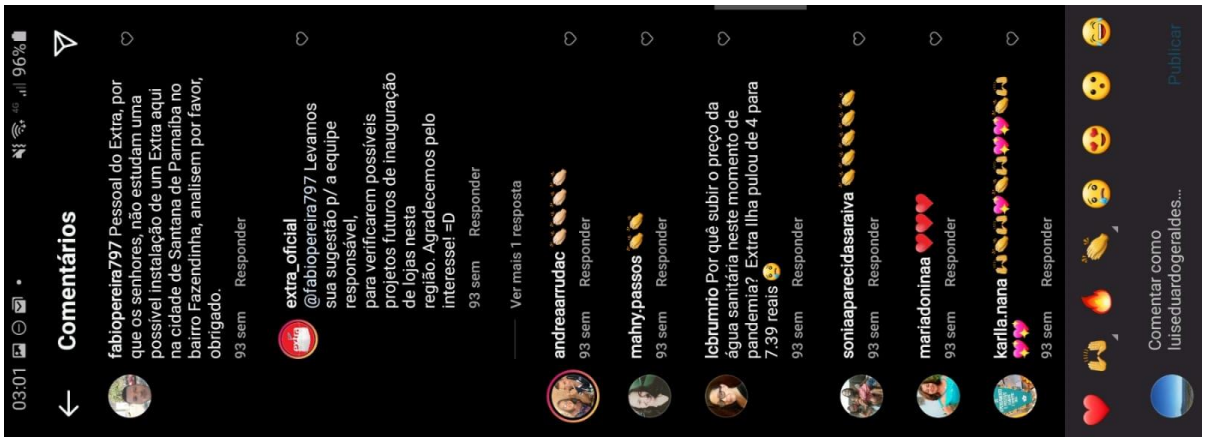
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 106 – Pandemia 4 – Print 4



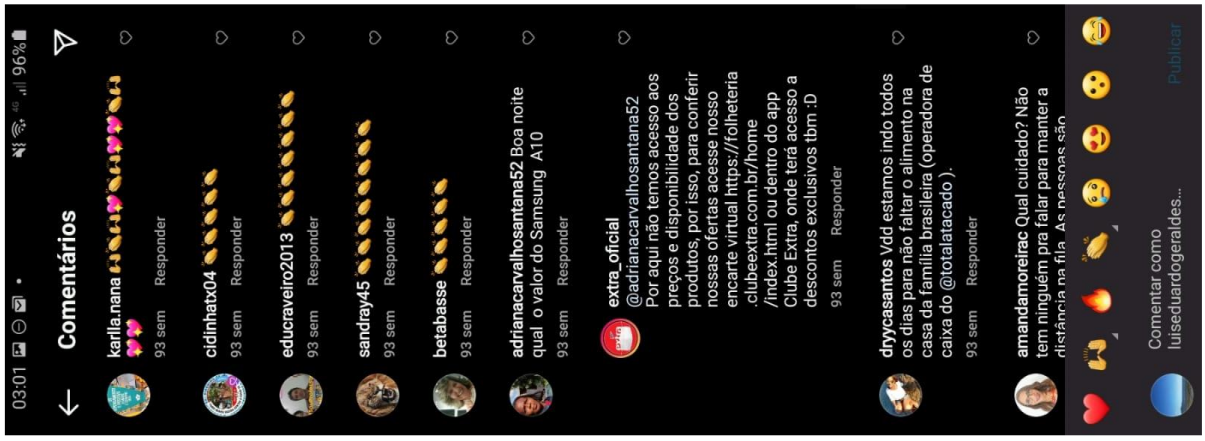
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 107 – Pandemia 4 – Print 5



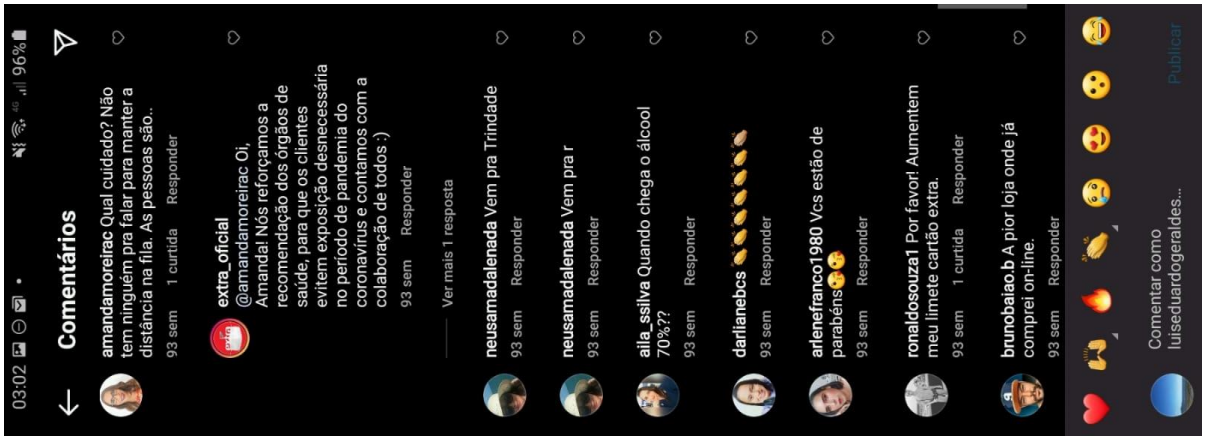
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 108 – Pandemia 4 – Print 6



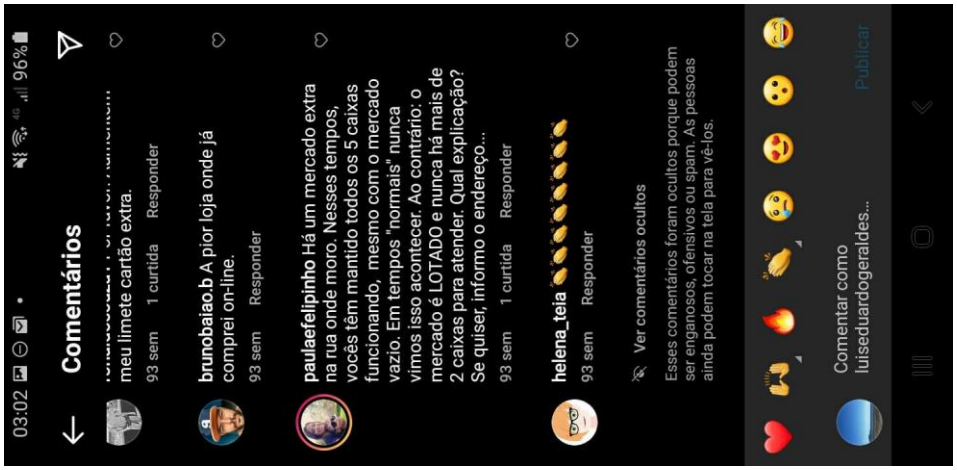
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 109 – Pandemia 4 – Print 7



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 110 – Pandemia 4 – Print 8

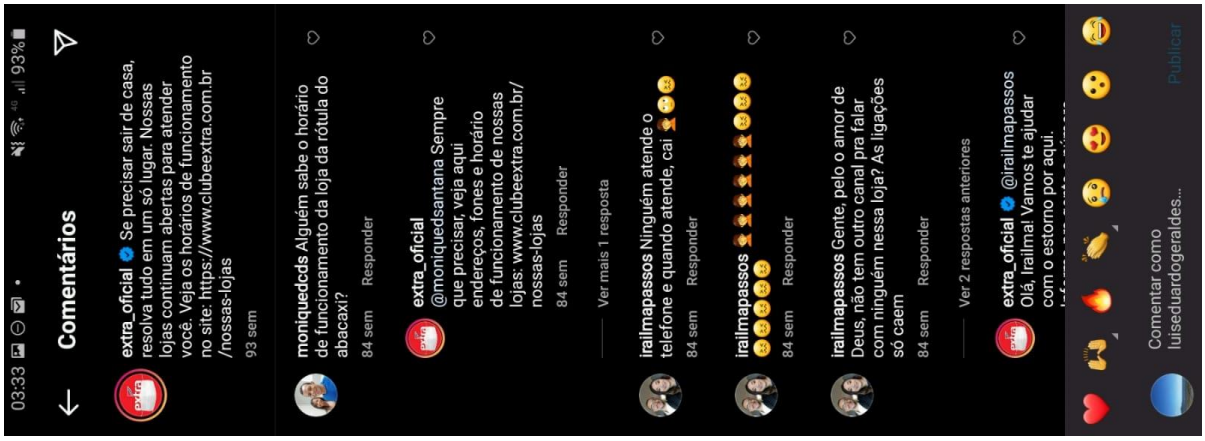


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 111 – Pandemia 5 – Print 1

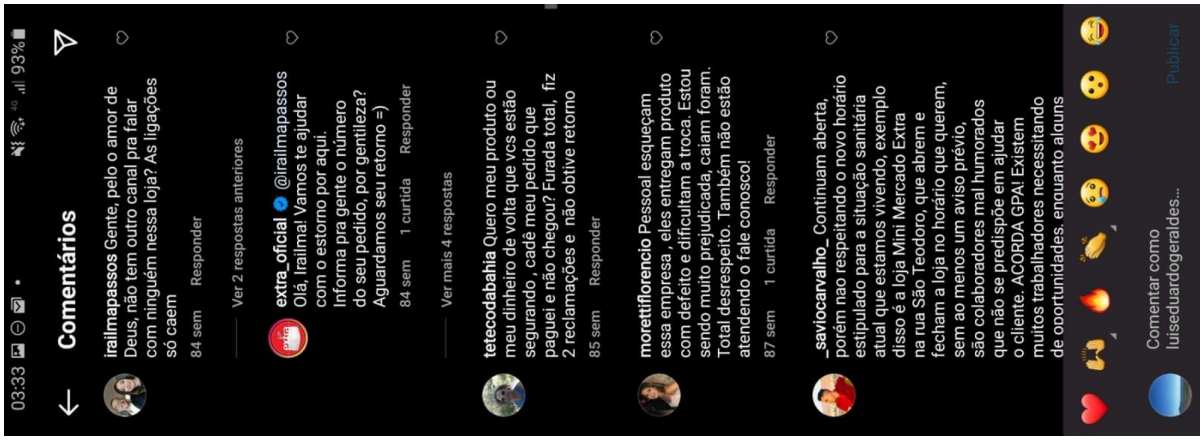
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 112 – Pandemia 5 – Print 2



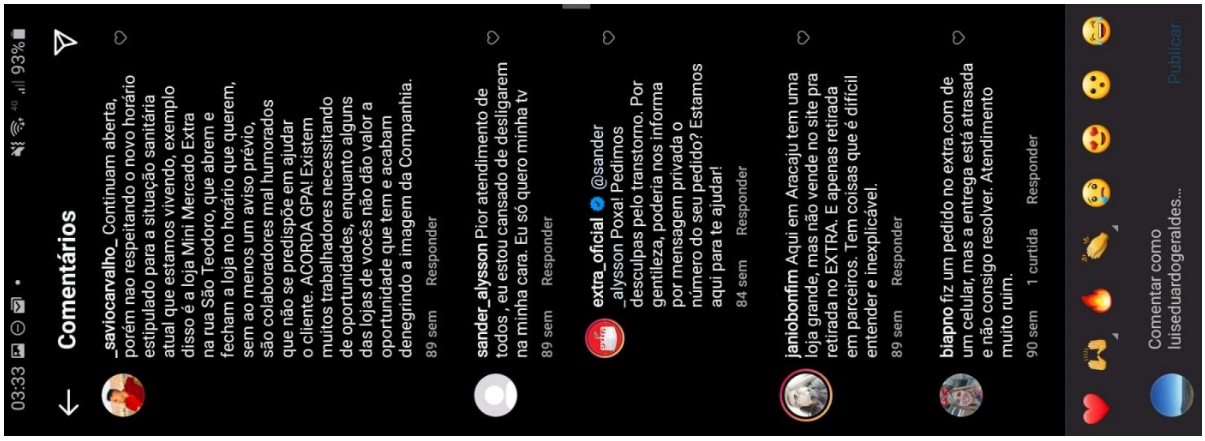
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 113 – Pandemia 5 – Print 3



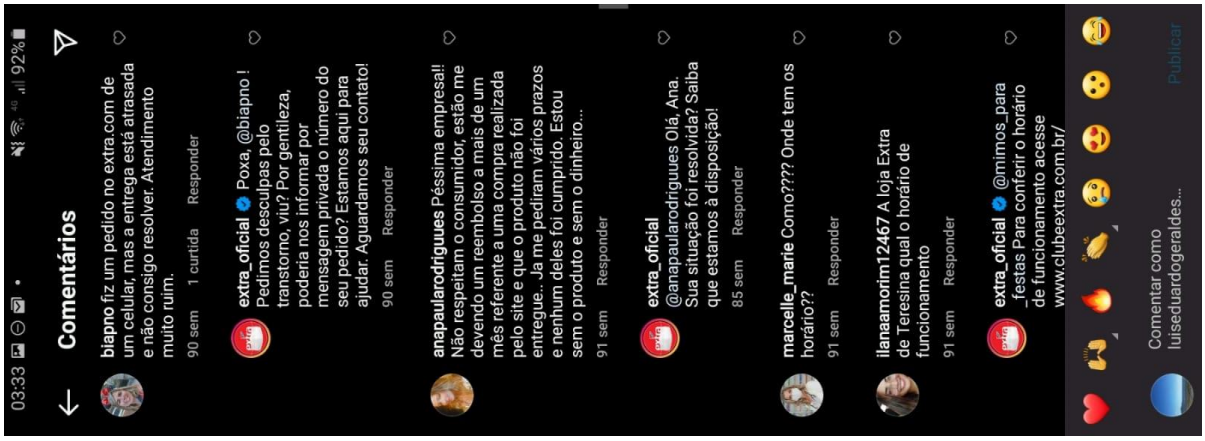
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 114 – Pandemia 5 – Print 4



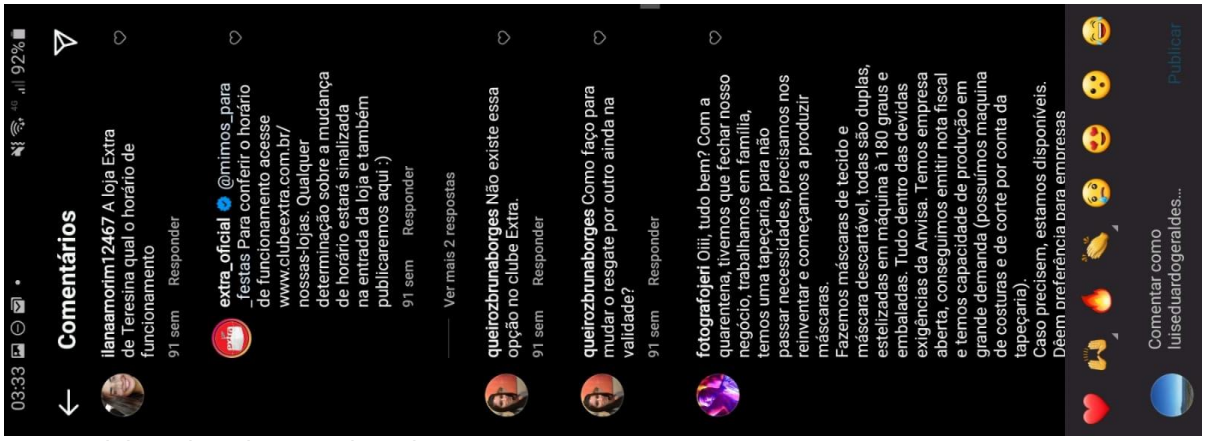
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 115 – Pandemia 5 – Print 5



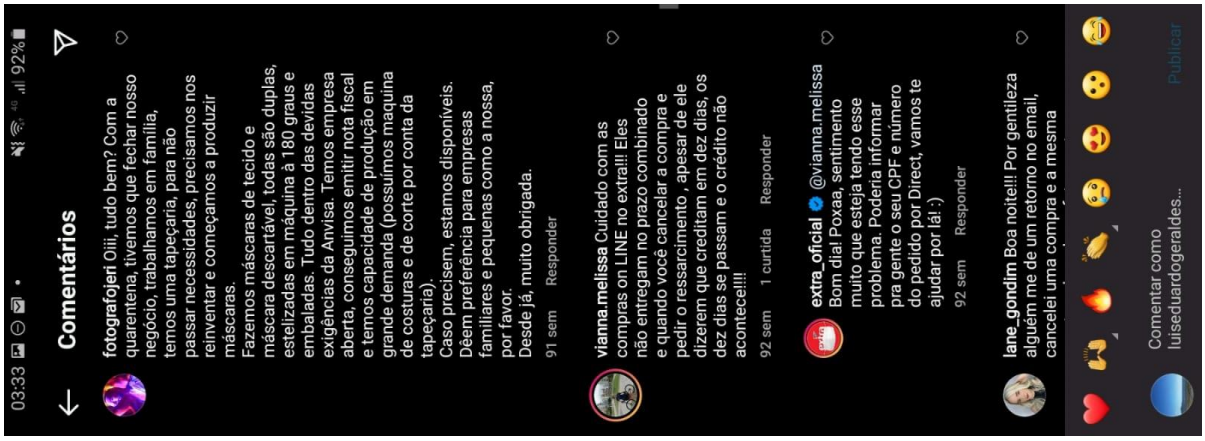
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 116 – Pandemia 5 – Print 6



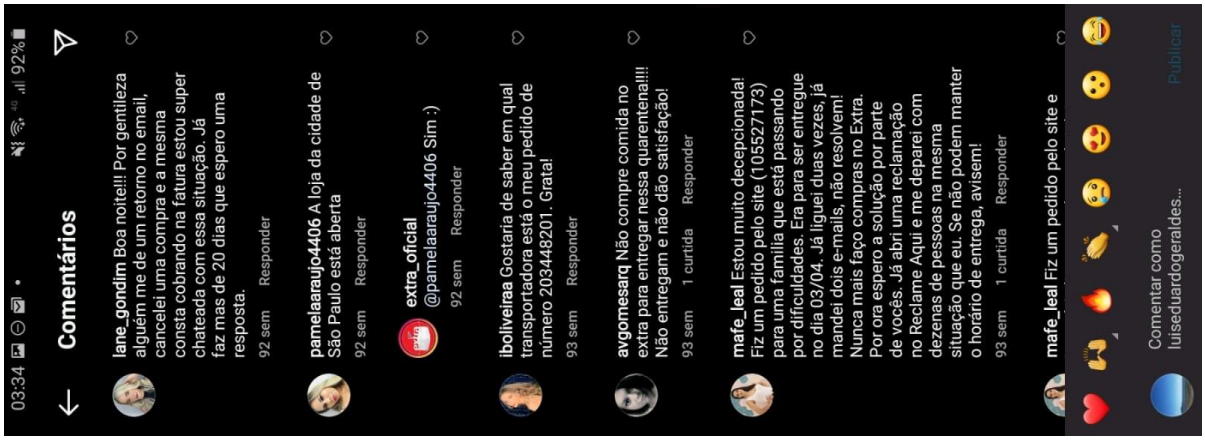
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 117 – Pandemia 5 – Print 7



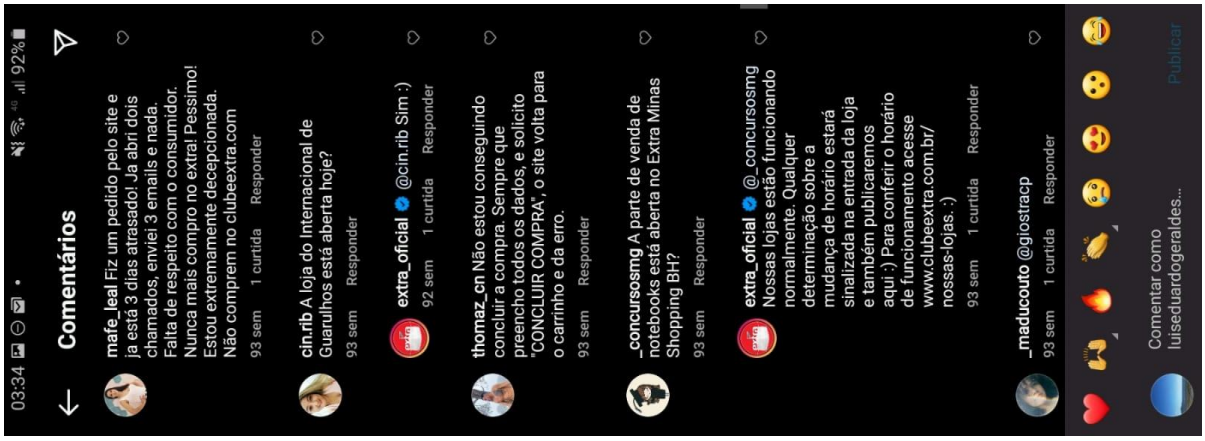
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 118 – Pandemia 5 – Print 8



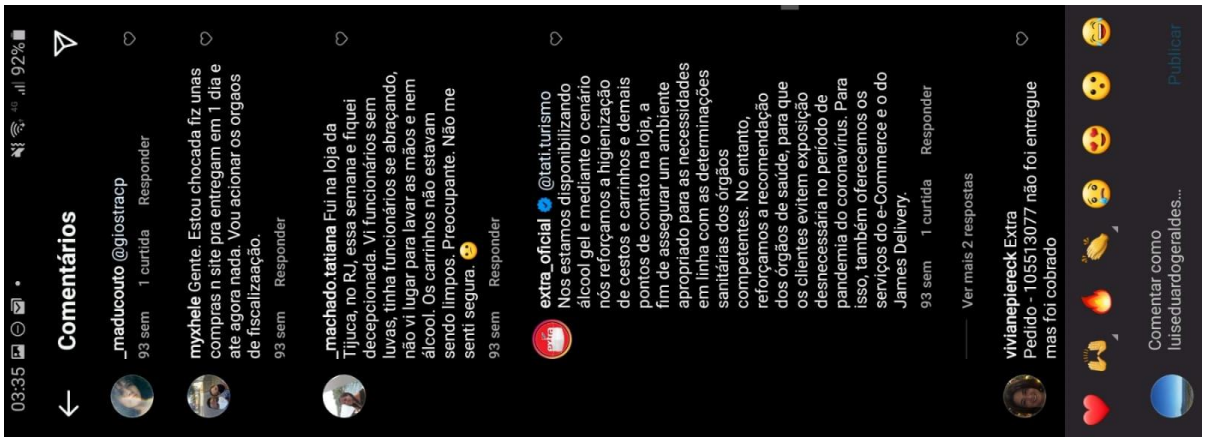
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 119 – Pandemia 5 – Print 9



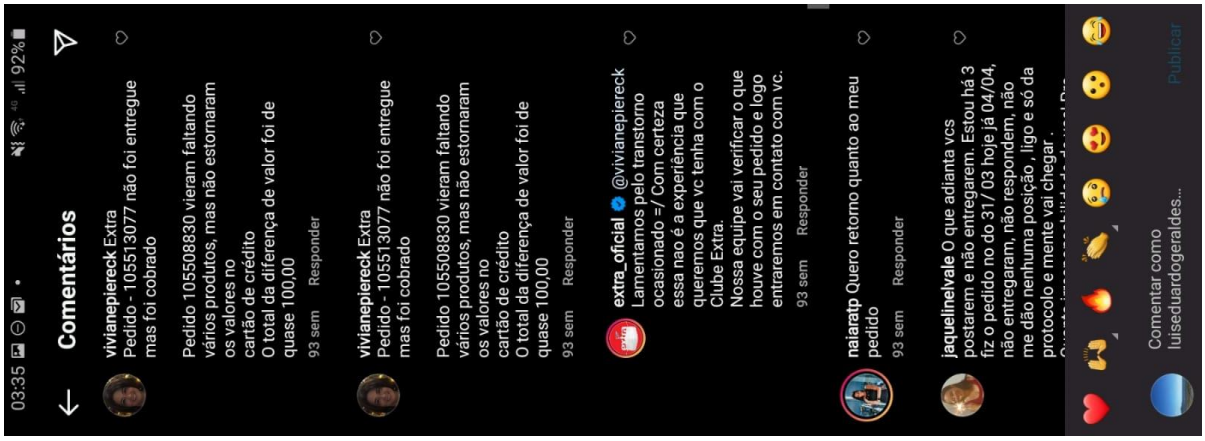
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 120 – Pandemia 5 – Print 10



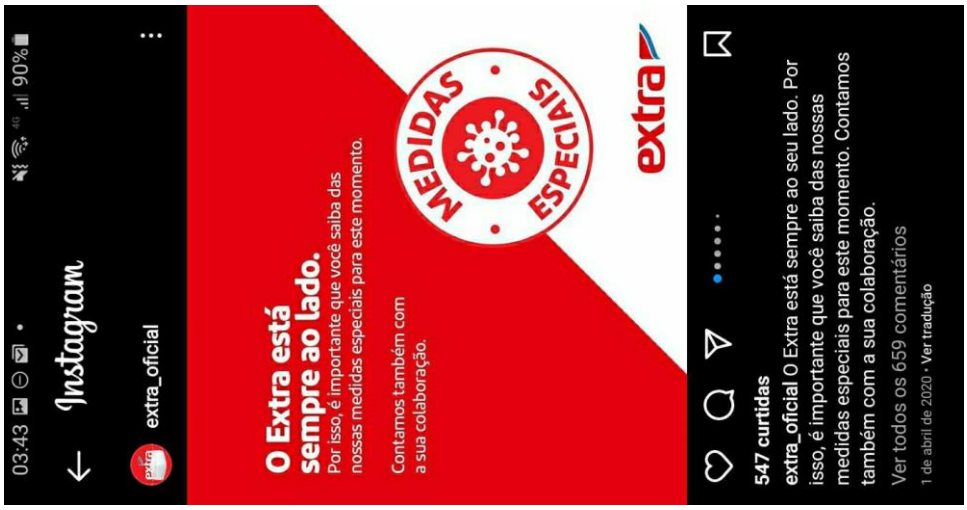
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 121 – Pandemia 5 – Print 11



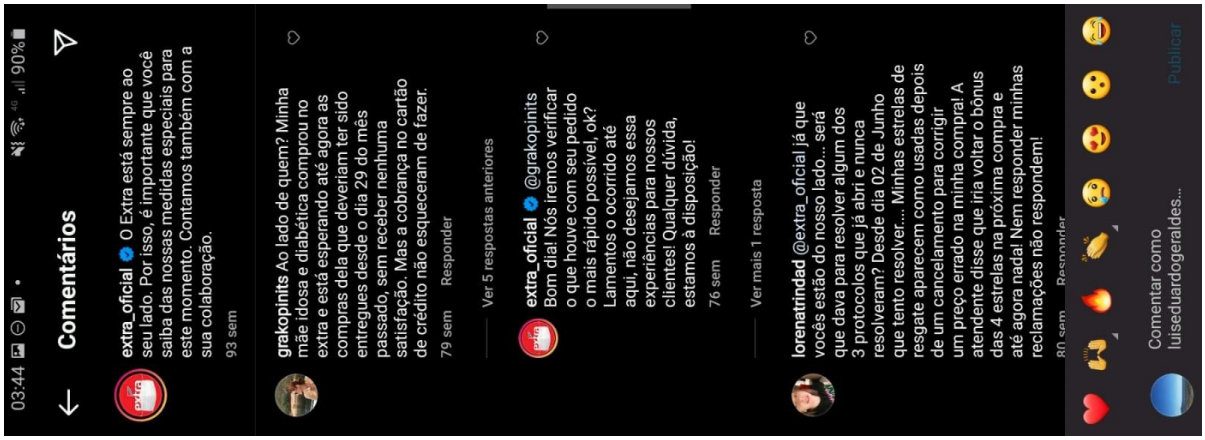
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 122 – Pandemia 6 – Print 1



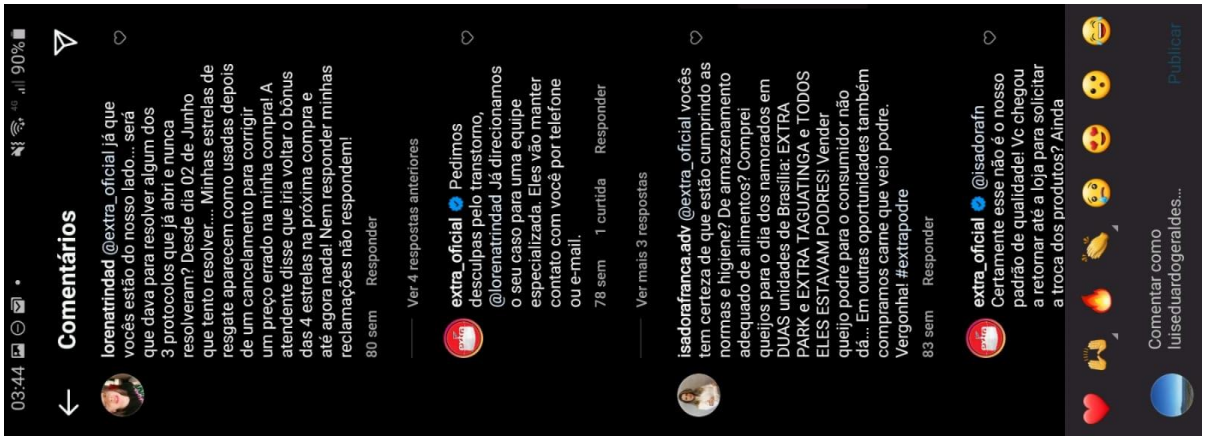
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 123 – Pandemia 6 – Print 2



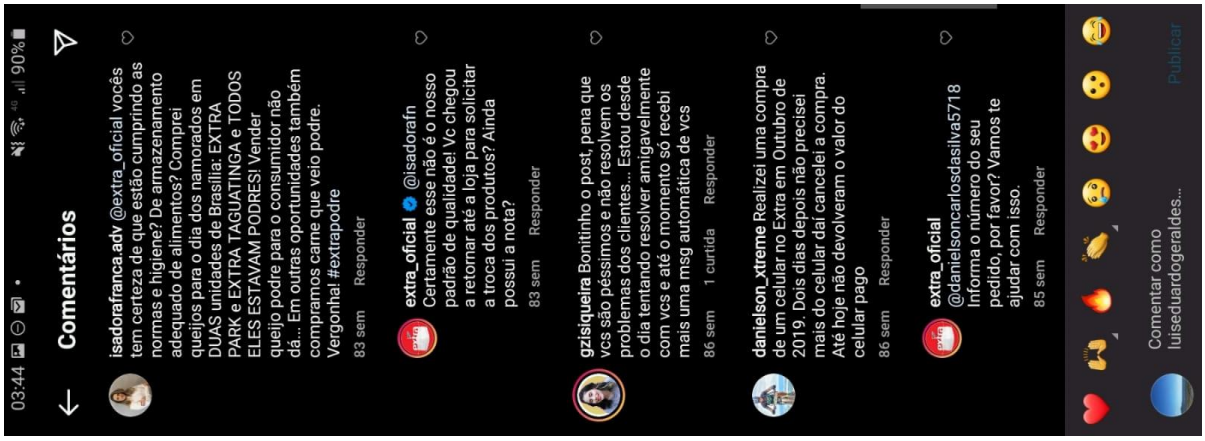
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 124 – Pandemia 6 – Print 3



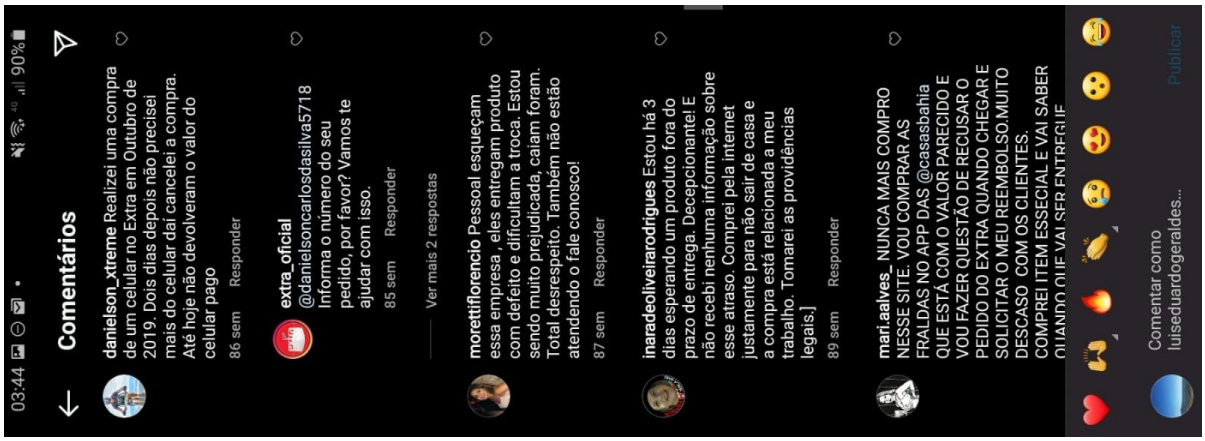
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 125 – Pandemia 6 – Print 4



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 126 – Pandemia 6 – Print 5

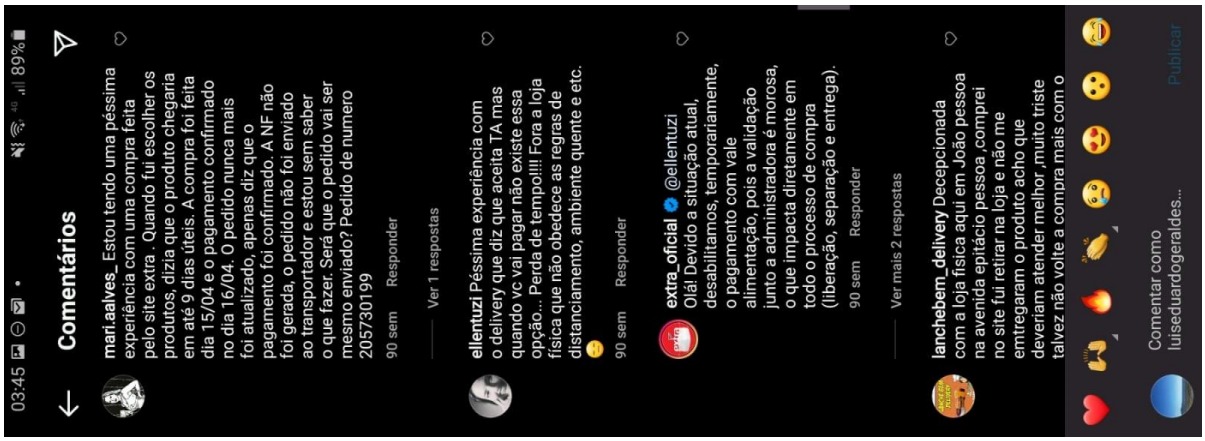


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 127 – Pandemia 6 – Print 6

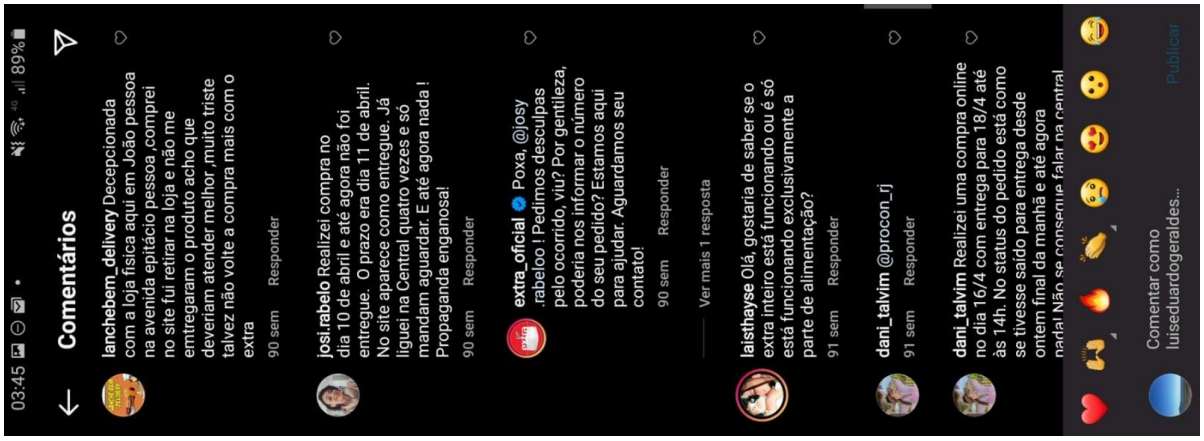
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 128 – Pandemia 6 – Print 7



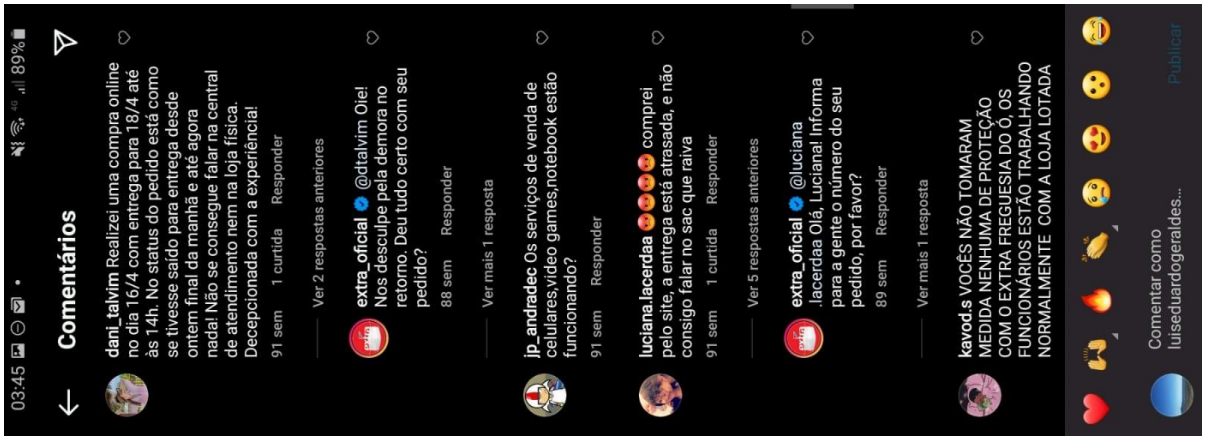
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 129 – Pandemia 6 – Print 8



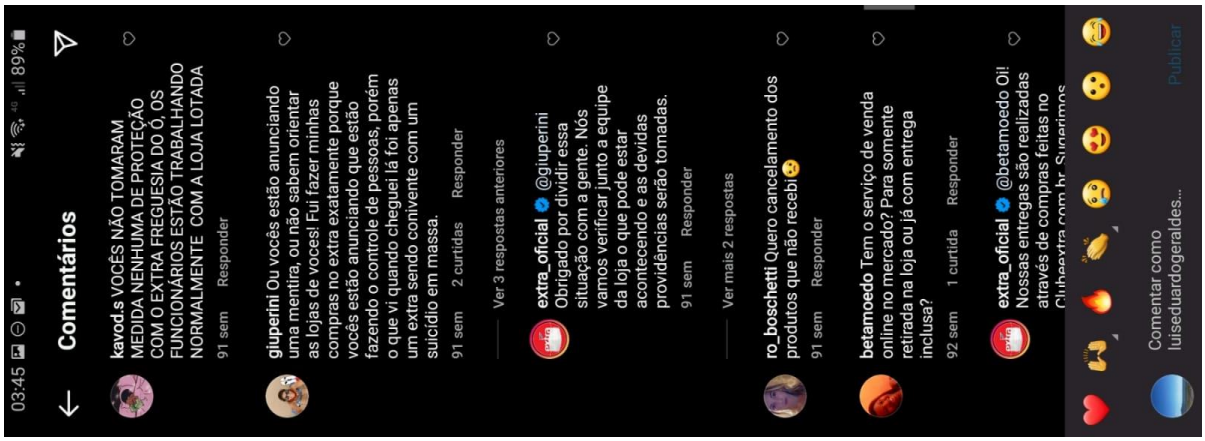
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 130 – Pandemia 6 – Print 9



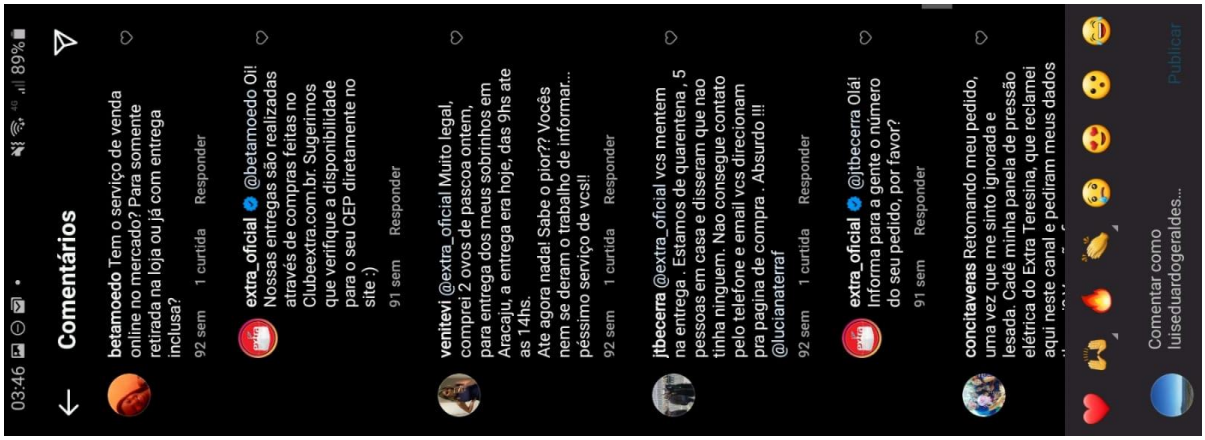
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 131 – Pandemia 6 – Print 10



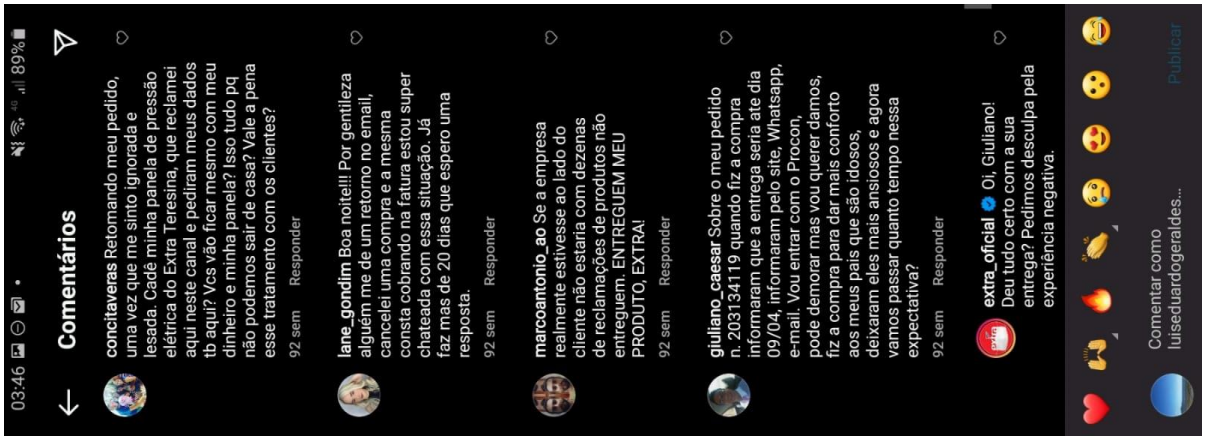
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 132 – Pandemia 6 – Print 11



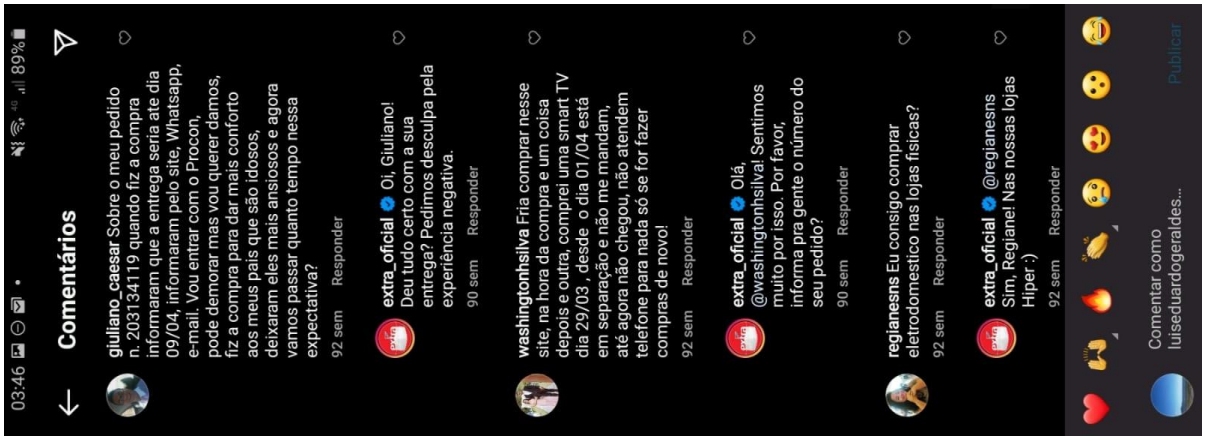
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 133 – Pandemia 6 – Print 12



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 134 – Pandemia 6 – Print 13

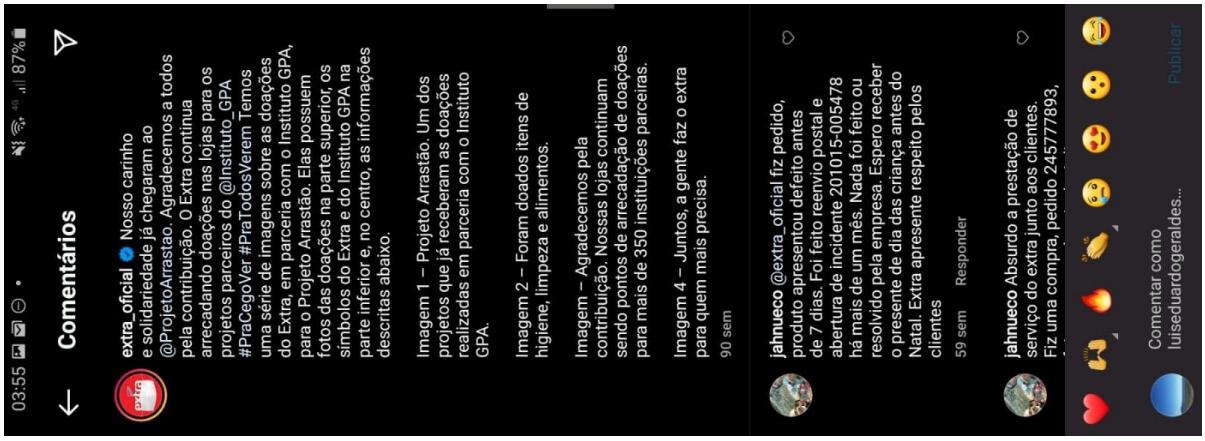


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 135 – Projeto Arrastão – Print 1

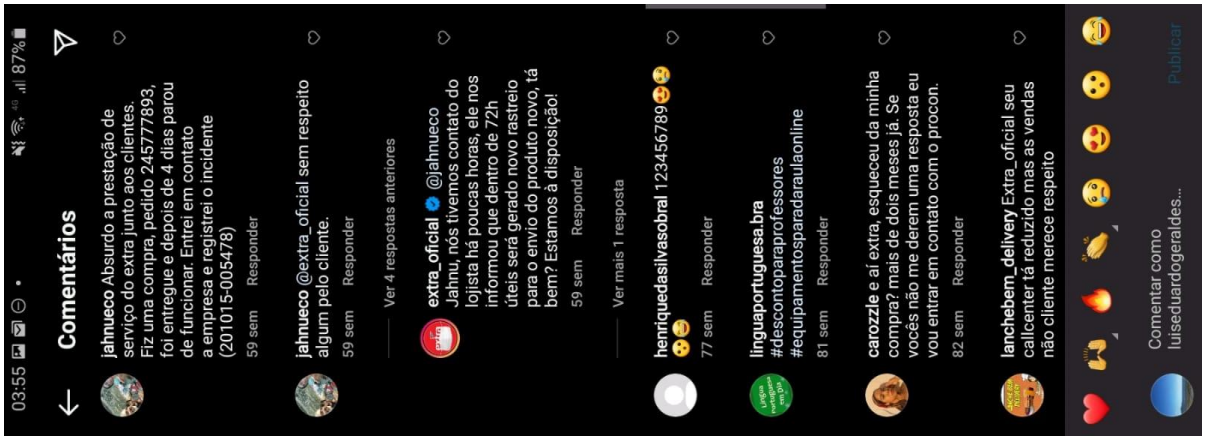
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 136 – Projeto Arrastão – Print 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 137 – Projeto Arrastão – Print 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 138 – Projeto Arrastão – Print 4

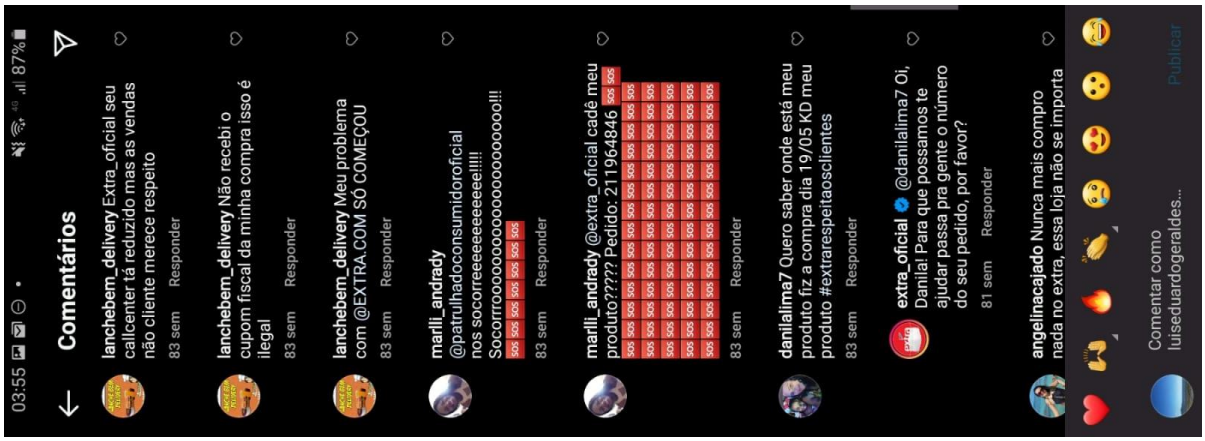
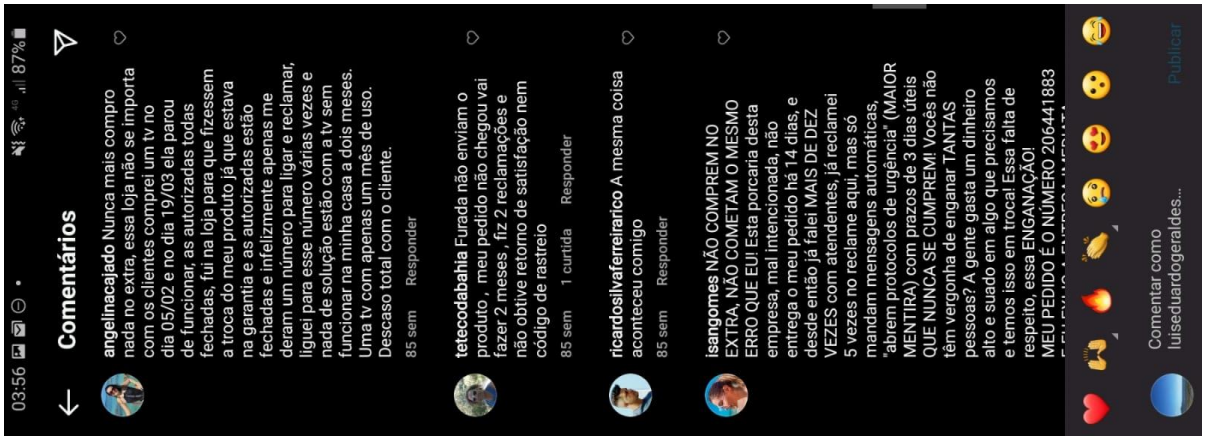
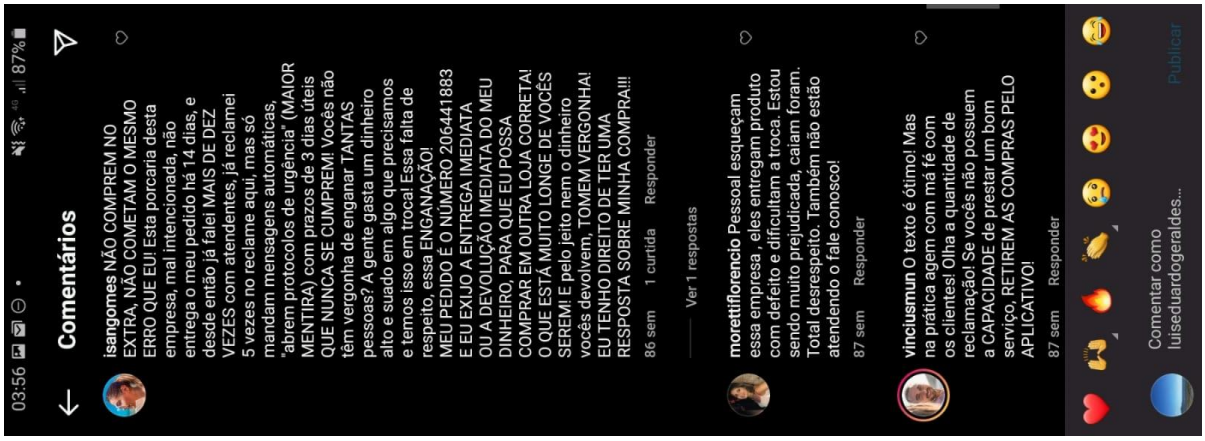

03:55
87%
Comentários
lanchebem_delivery Extra_oficial seu callcenter tá reduzido mas as vendas não cliente merece respeito
83 sem Responder
lanchebem_delivery Não recebi o cupom fiscal da minha compra isso é ilegal
83 sem Responder
lanchebem_delivery Meu problema com @EXTRA.COM SÓ COMEÇOU
83 sem Responder
marlli_andrady @patrulhadoconsumidoroficial nos socorreeee

Ilustração 139 – Projeto Arrastão – Print 5



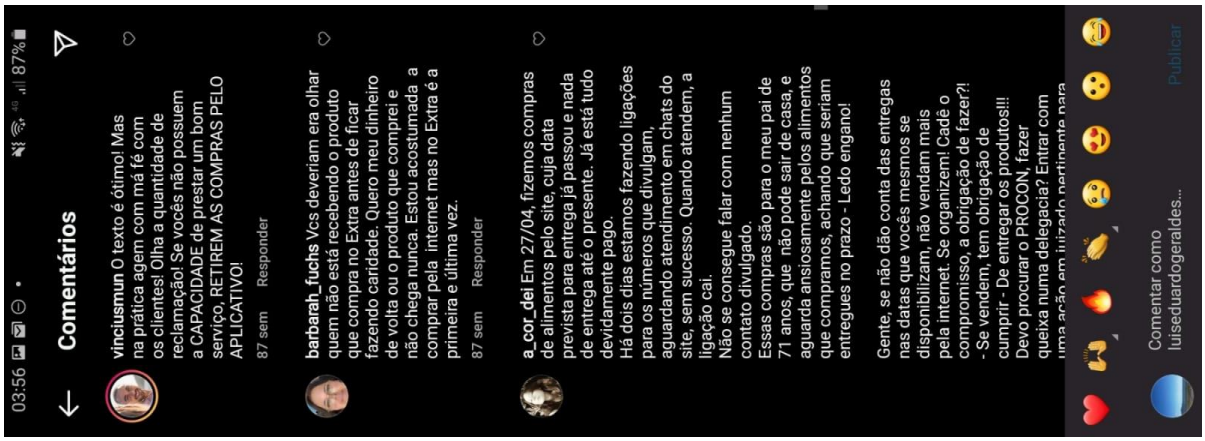
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 140 – Projeto Arrastão – Print 6



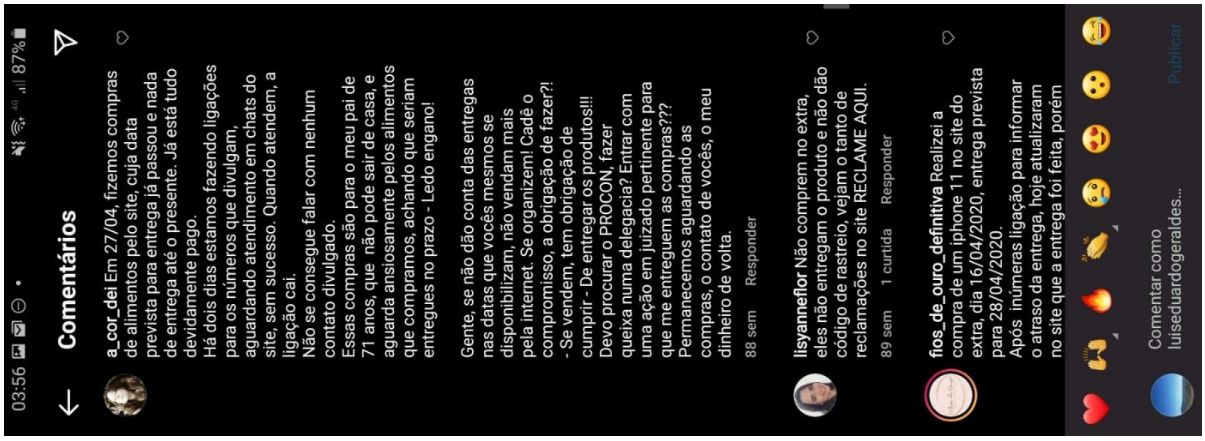
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 141 – Projeto Arrastão – Print 7



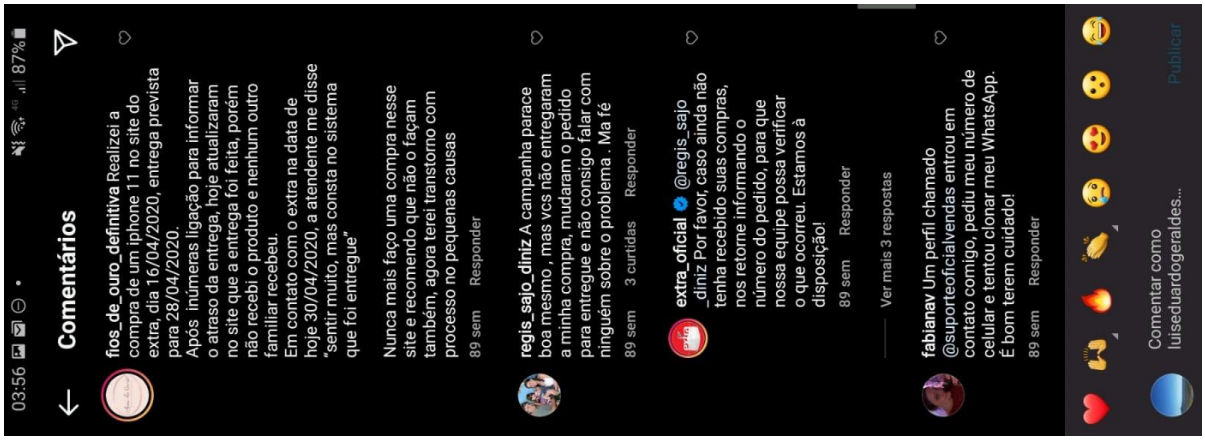
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 142 – Projeto Arrastão – Print 8



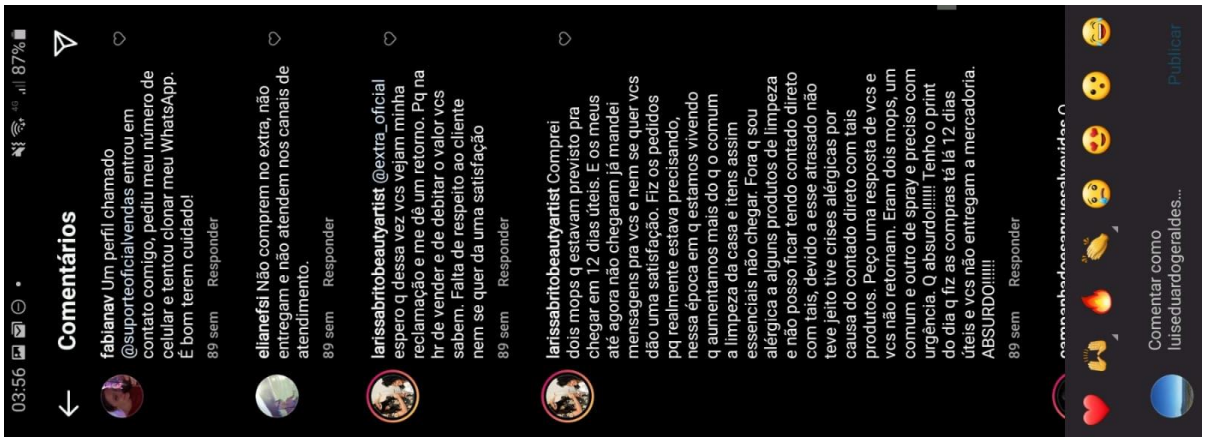
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 143 – Projeto Arrastão – Print 9



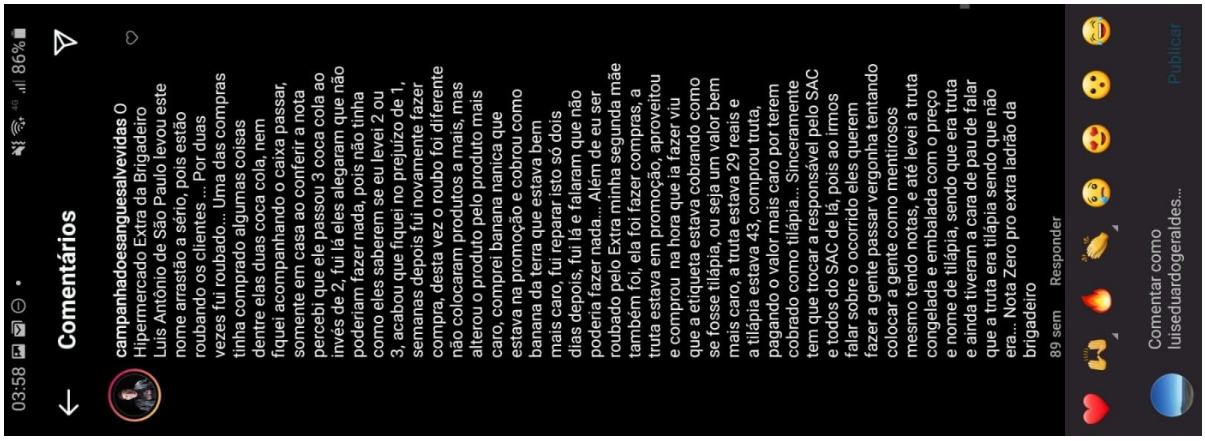
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 144 – Projeto Arrastão – Print 10



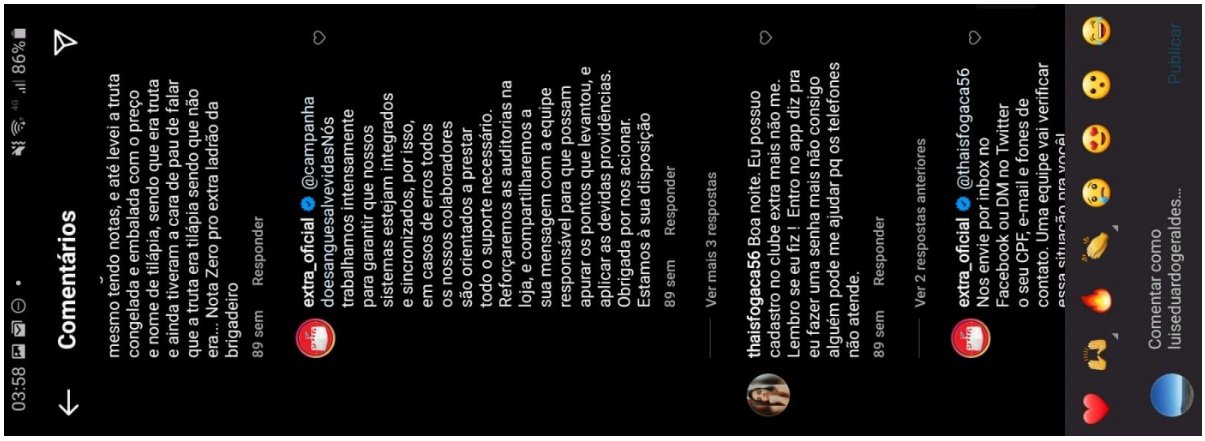
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 145 – Projeto Arrastão – Print 11



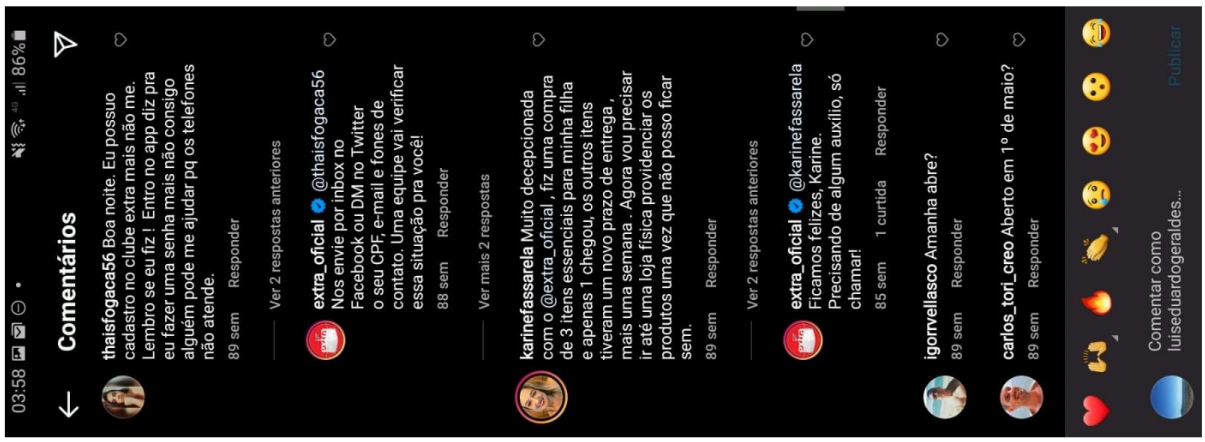
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 146 – Projeto Arrastão – Print 12



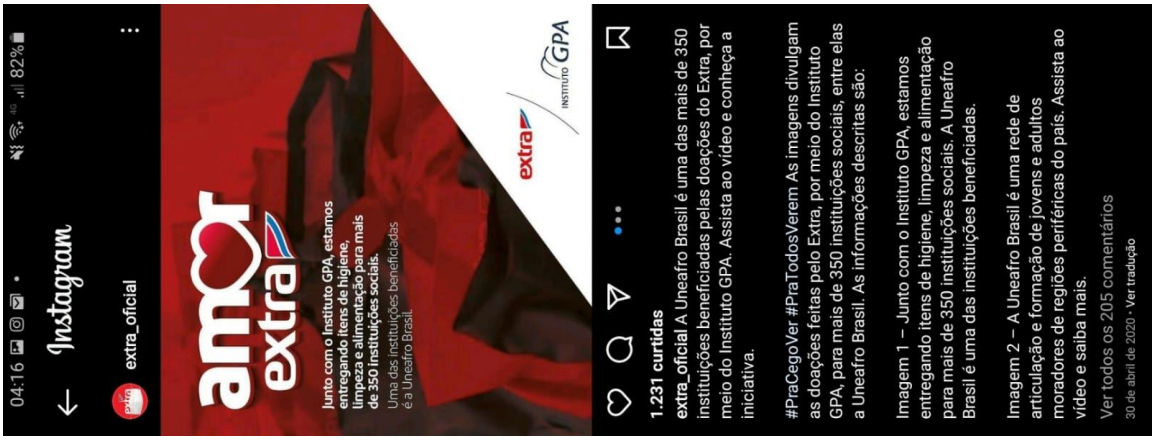
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 147 – Projeto Arrastão – Print 13



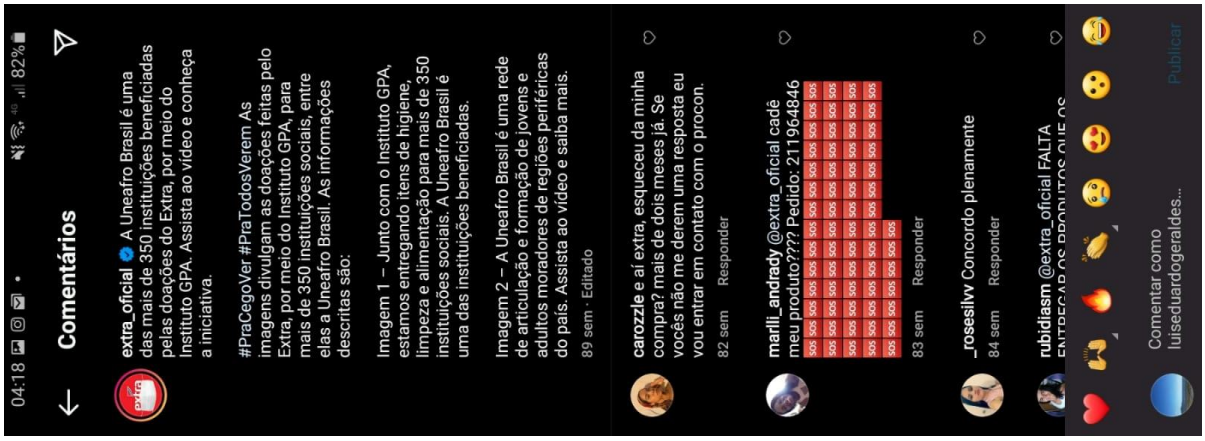
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 148 – Amor Extra 1 – Print 1



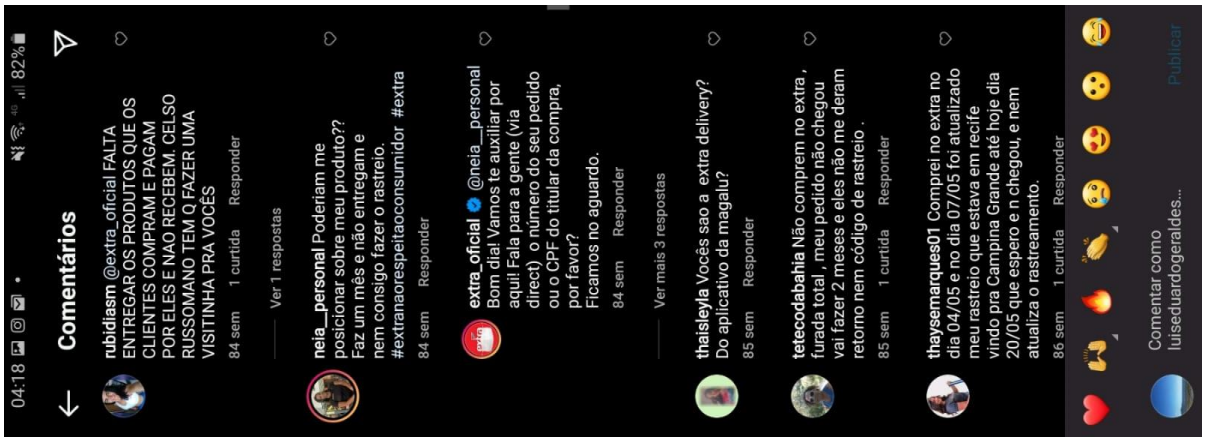
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 149 – Amor Extra 1 – Print 2



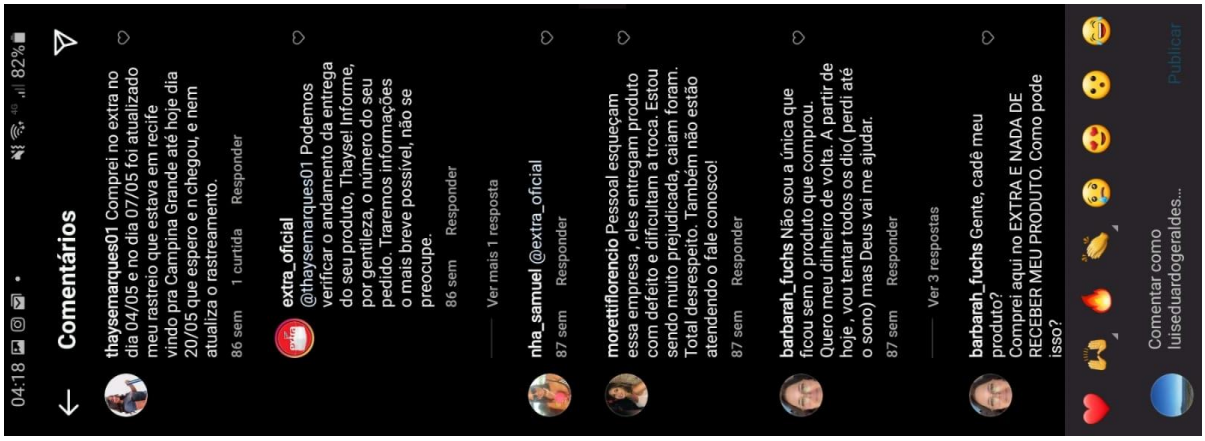
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 150 – Amor Extra 1 – Print 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 151 – Amor Extra 1 – Print 4

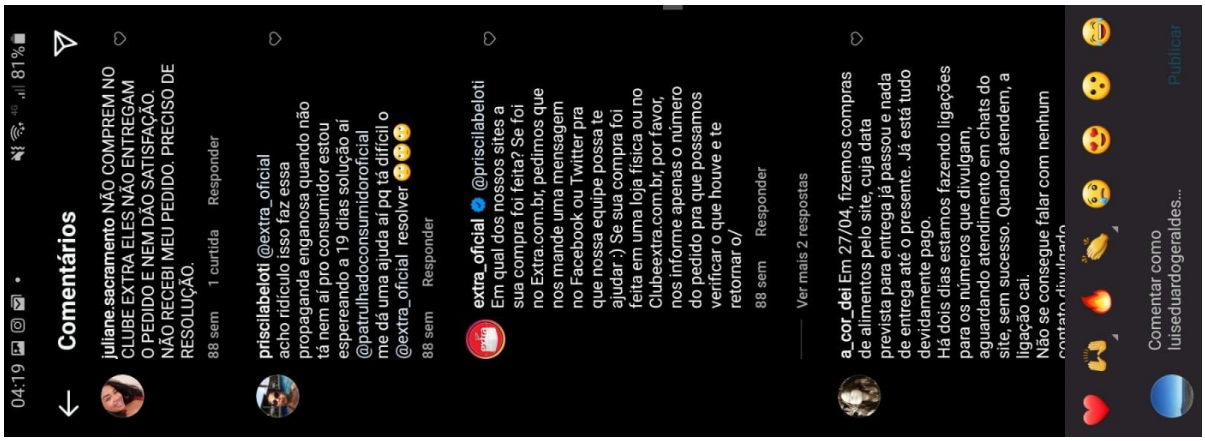


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 152 – Amor Extra 1 – Print 5

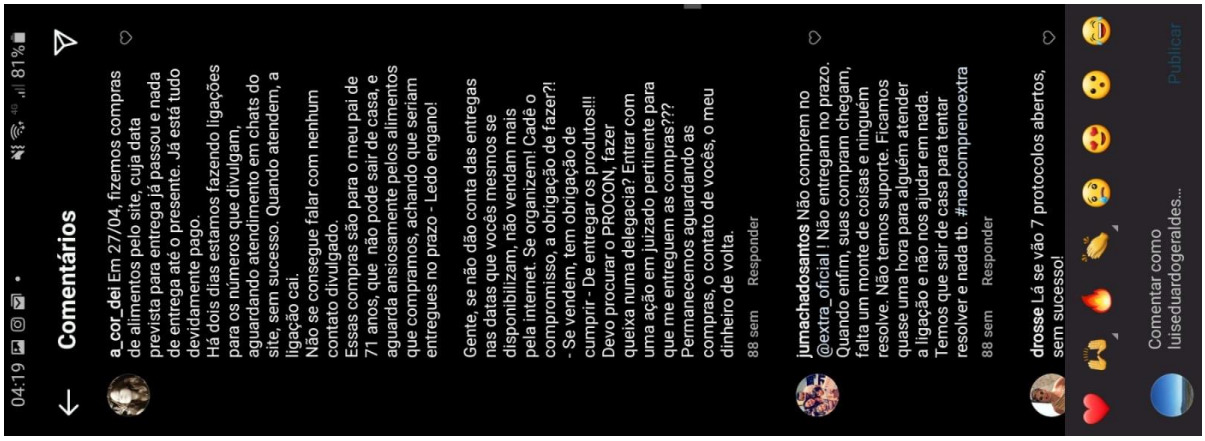
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 153 – Amor Extra 1 – Print 6



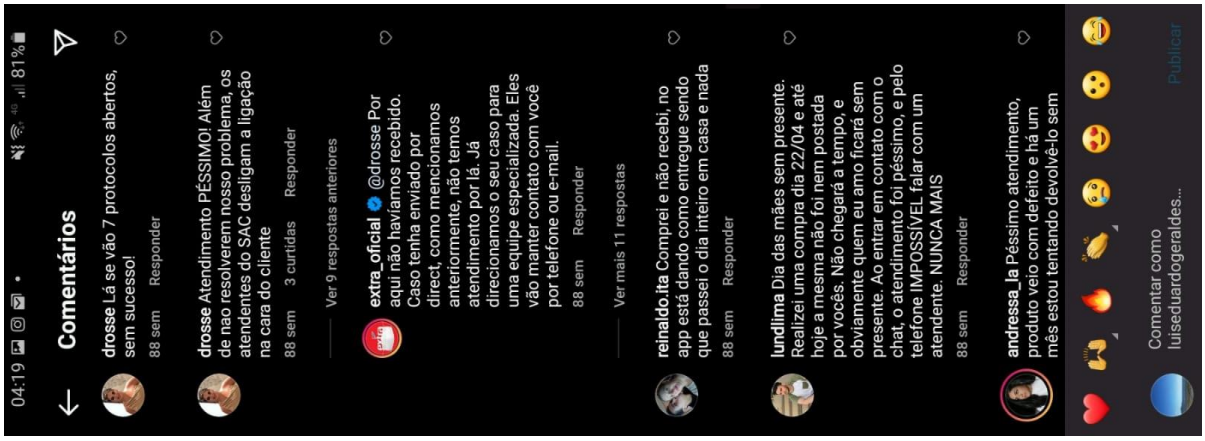
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 154 – Amor Extra 1 – Print 7



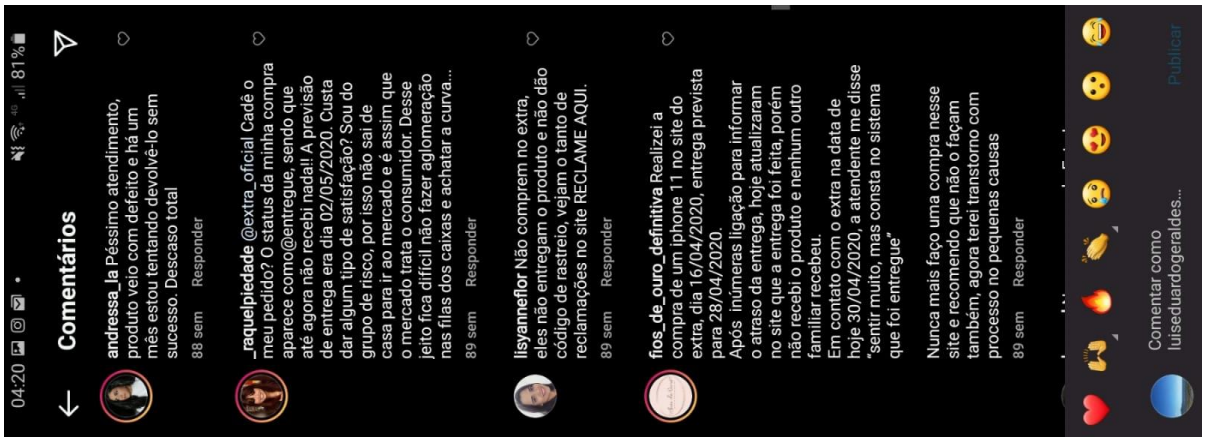
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 155 – Amor Extra 1 – Print 8



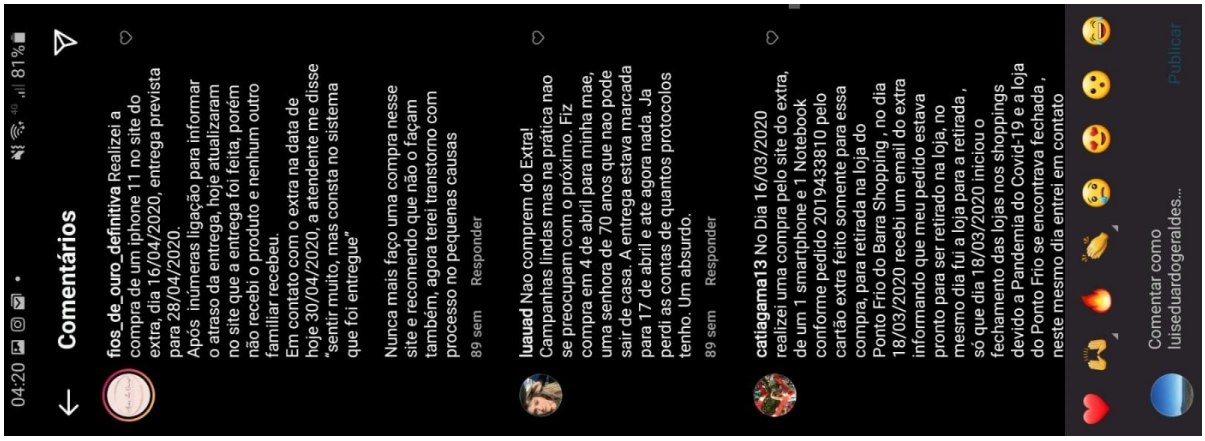
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 156 – Amor Extra 1 – Print 9



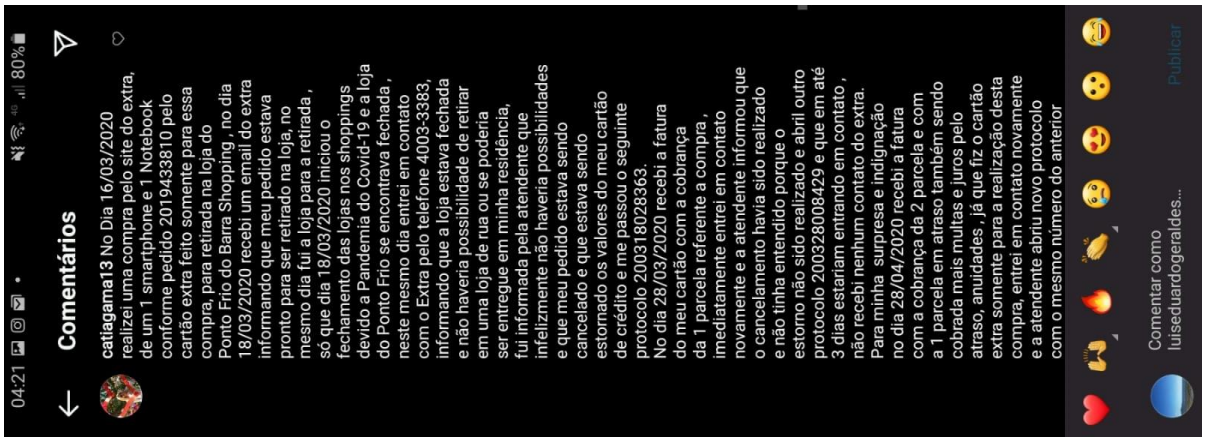
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 157 – Amor Extra 1 – Print 10



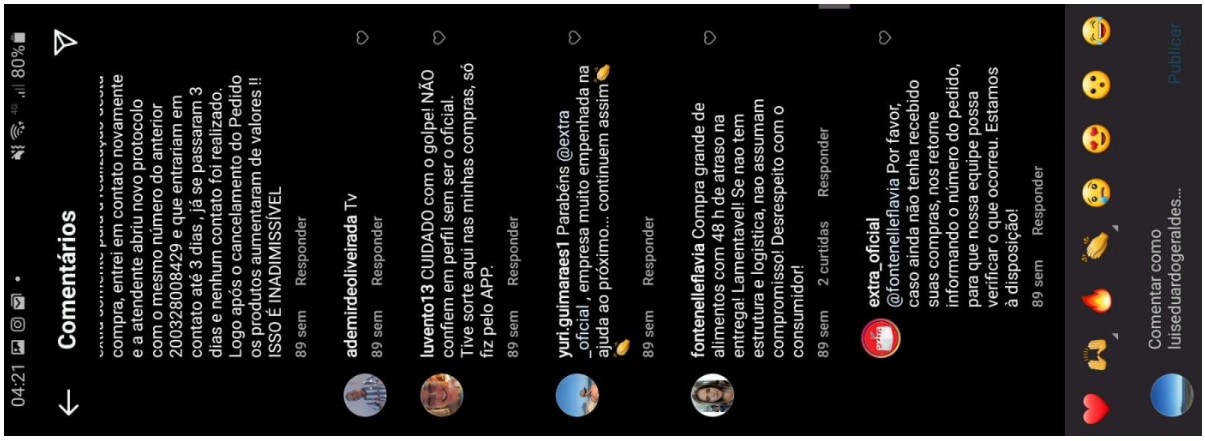
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 158 – Amor Extra 1 – Print 11



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 159 – Amor Extra 1 – Print 12

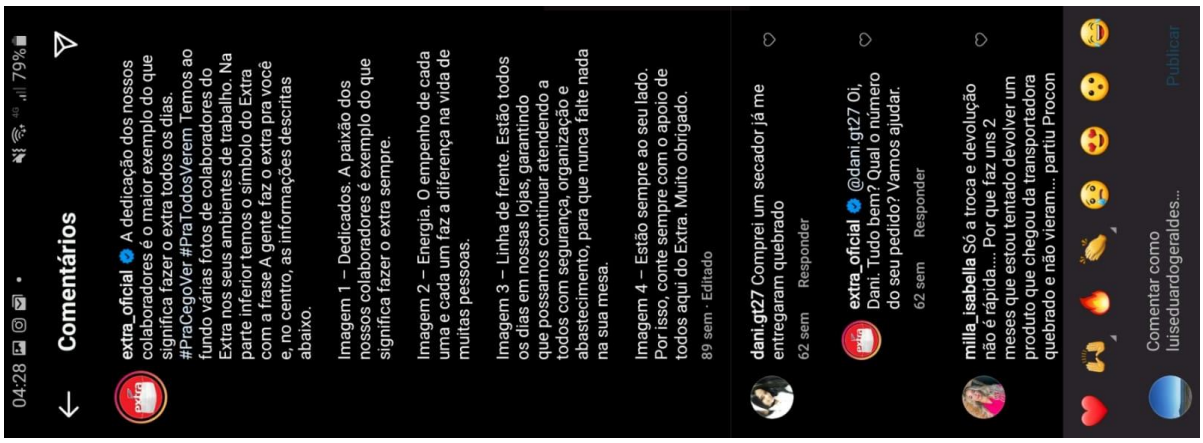


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 160 – Amor Extra 2 – Print 1

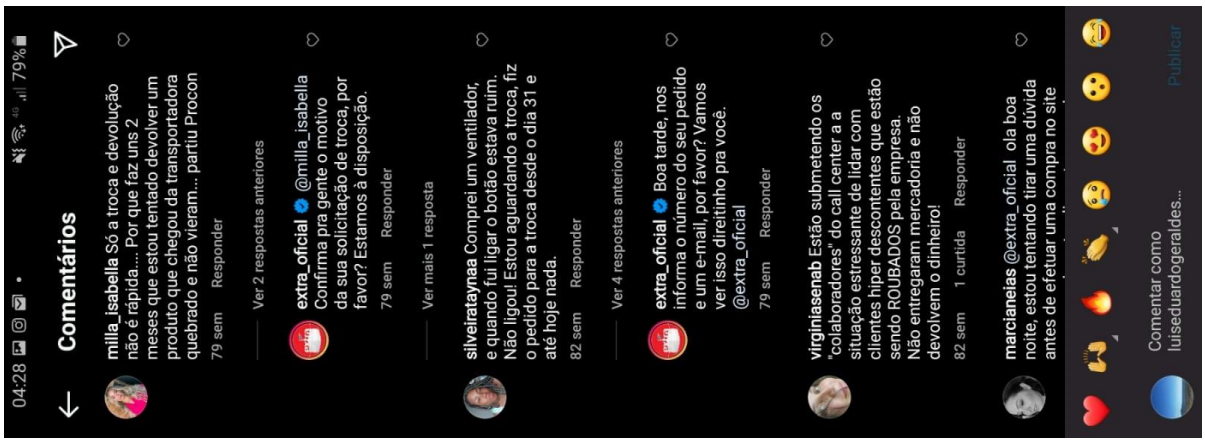
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 161 – Amor Extra 2 – Print 2



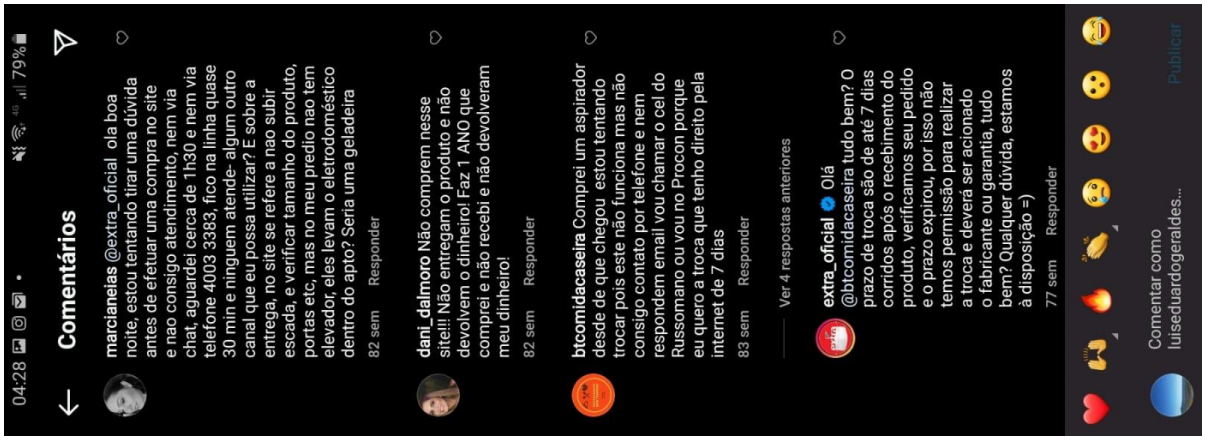
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 162 – Amor Extra 2 – Print 3



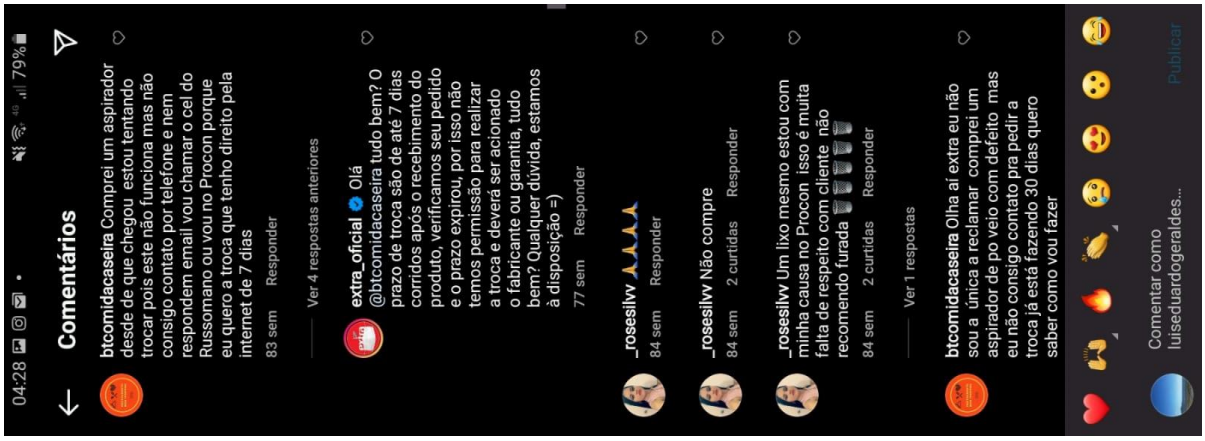
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 163 – Amor Extra 2 – Print 4



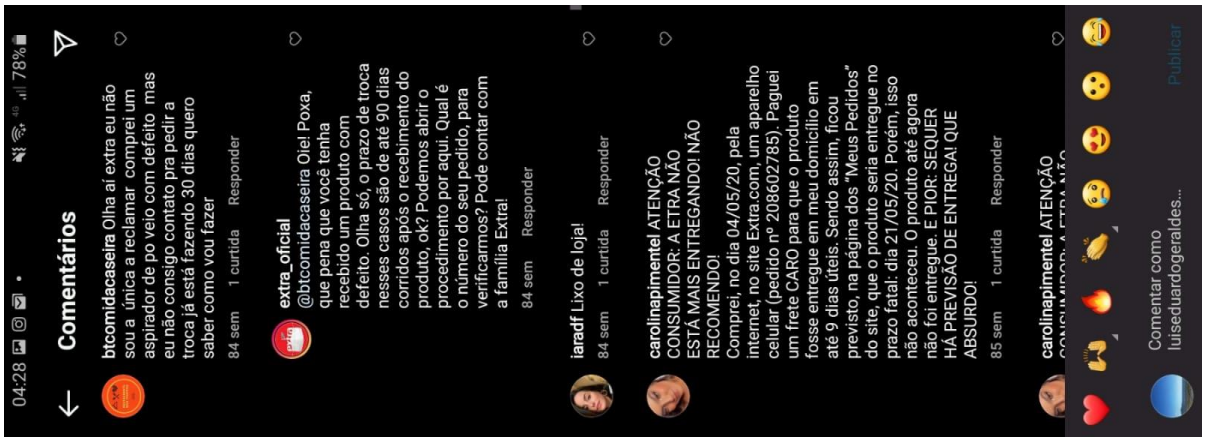
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 164 – Amor Extra 2 – Print 5



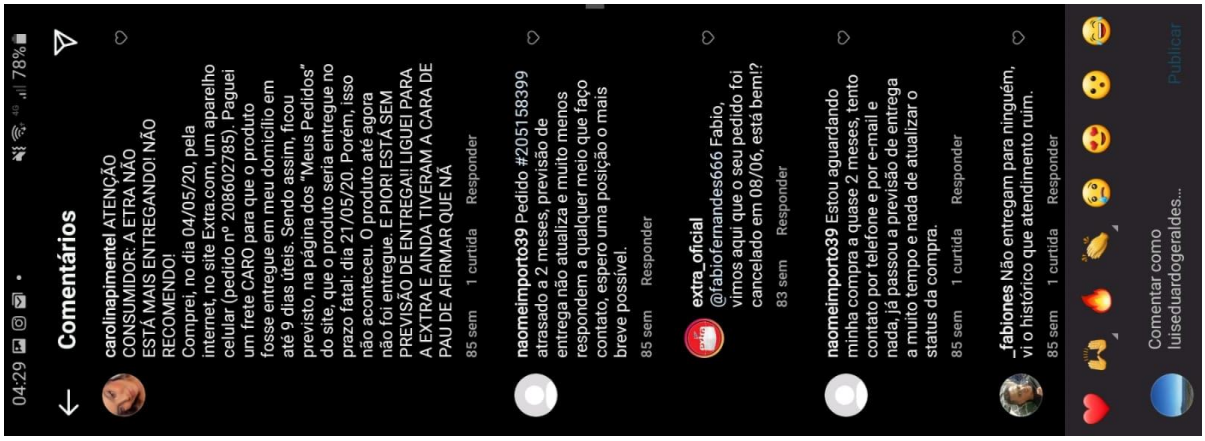
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 165 – Amor Extra 2 – Print 6



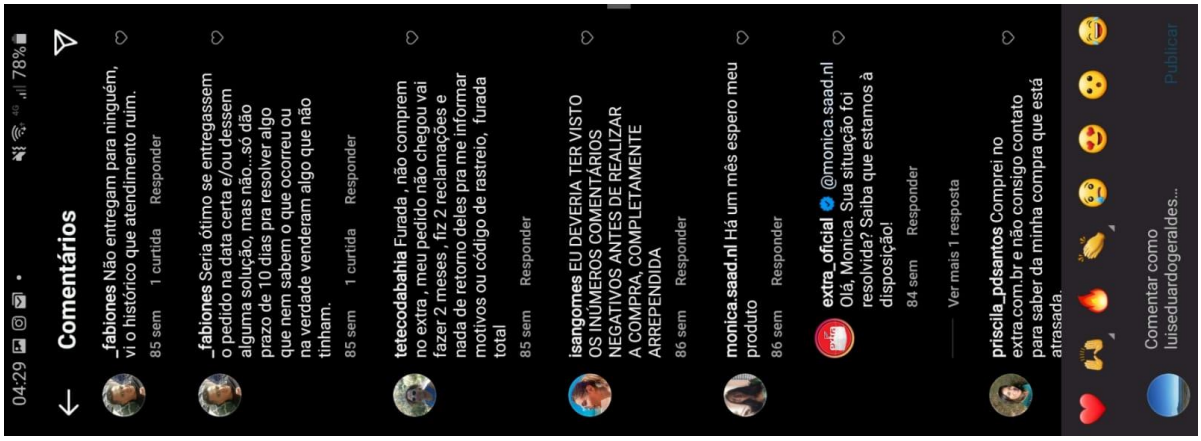
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 166 – Amor Extra 2 – Print 7



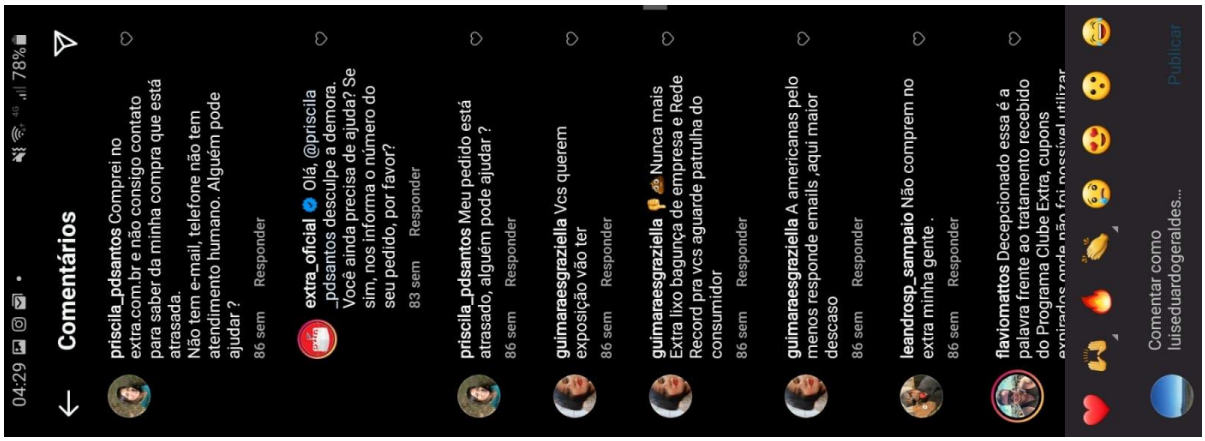
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 167 – Amor Extra 2 – Print 8



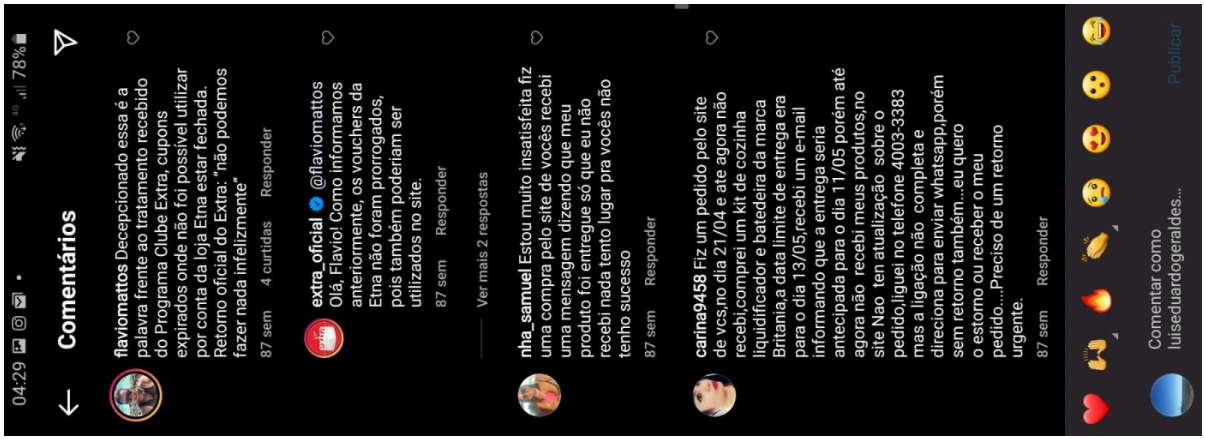
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 168 – Amor Extra 2 – Print 9



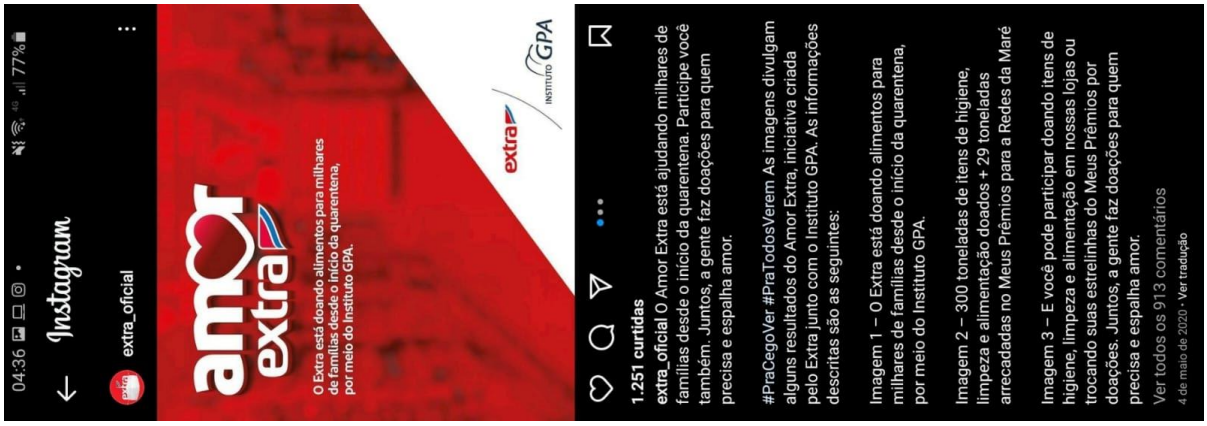
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 169 – Amor Extra 2 – Print 10



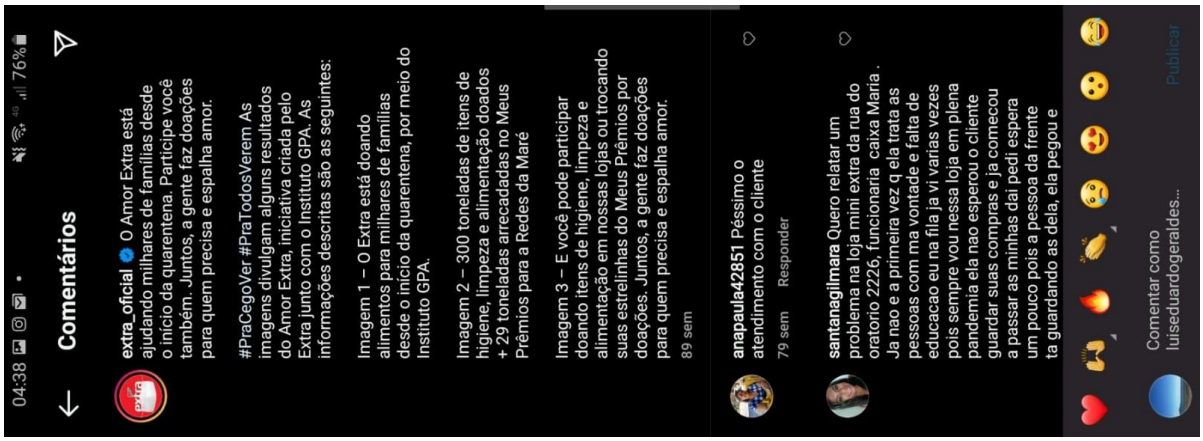
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 170 – Amor Extra 3 – Print 1



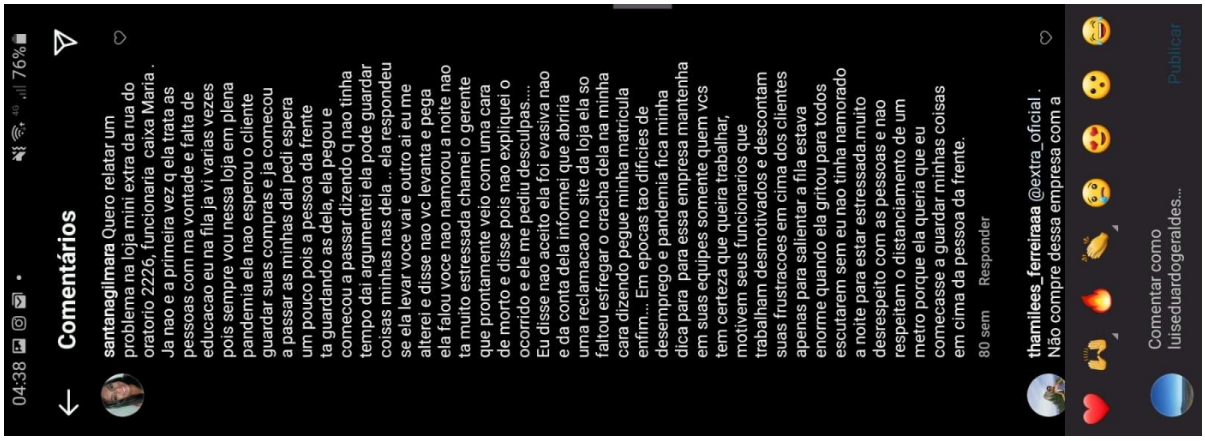
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 171 – Amor Extra 3 – Print 2



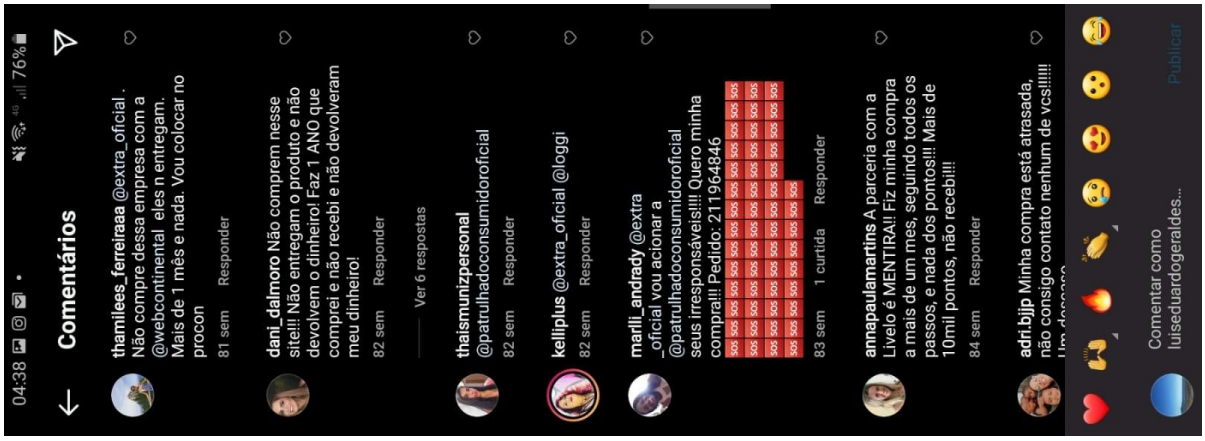
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 172 – Amor Extra 3 – Print 3



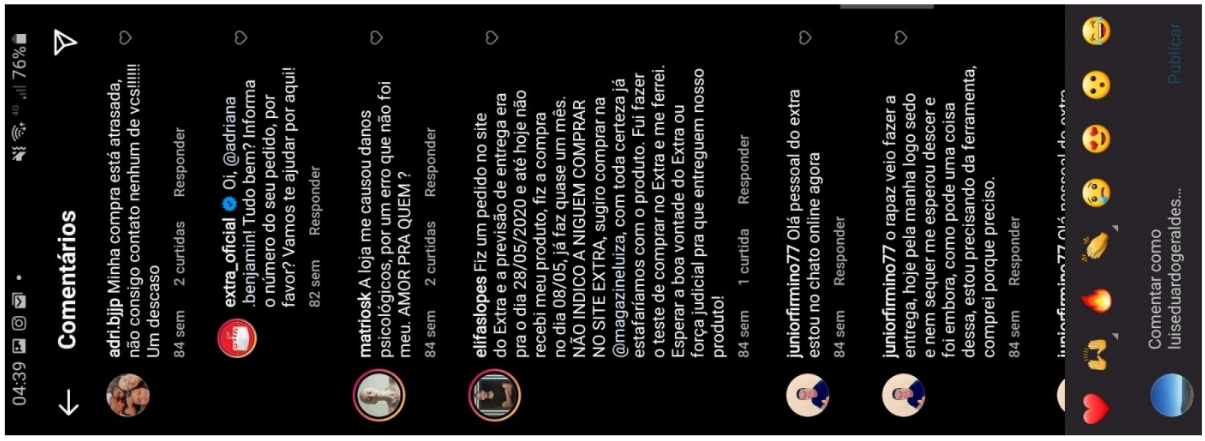
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 173– Amor Extra 3 – Print 4



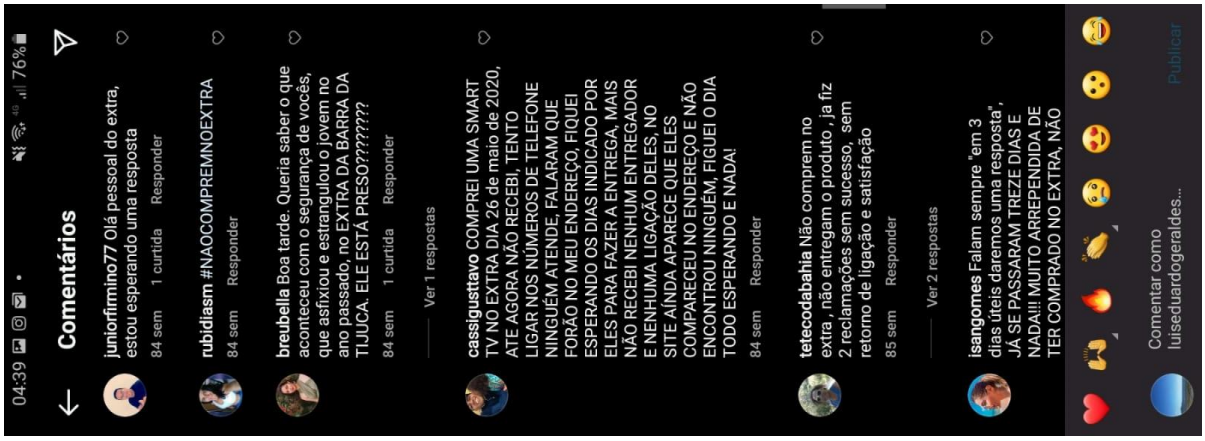
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 174 – Amor Extra 3 – Print 5



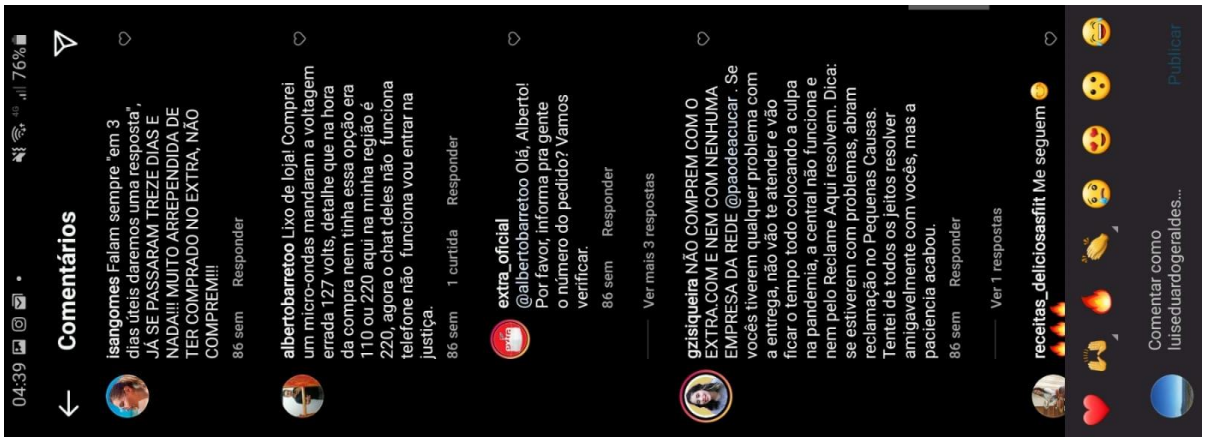
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 175 – Amor Extra 3 – Print 6



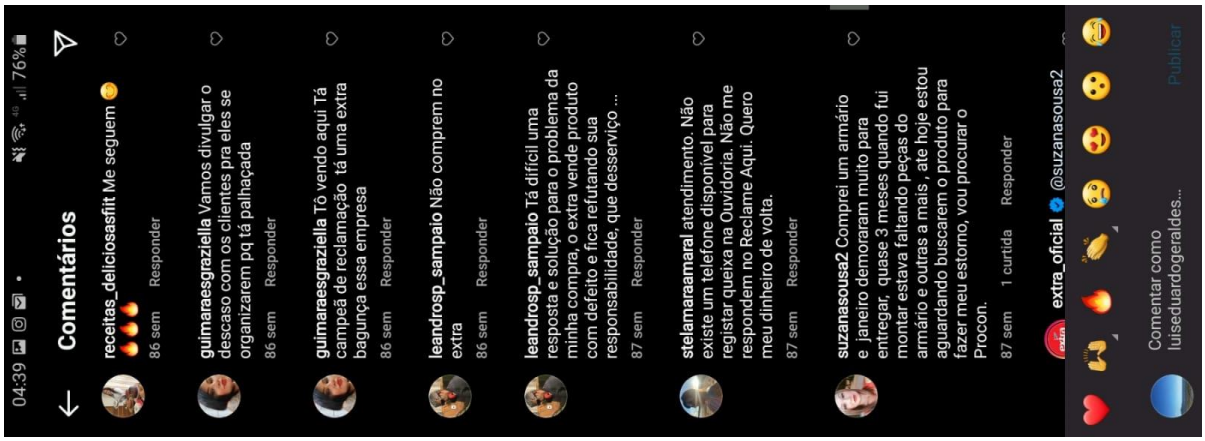
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 176 – Amor Extra 3 – Print 7



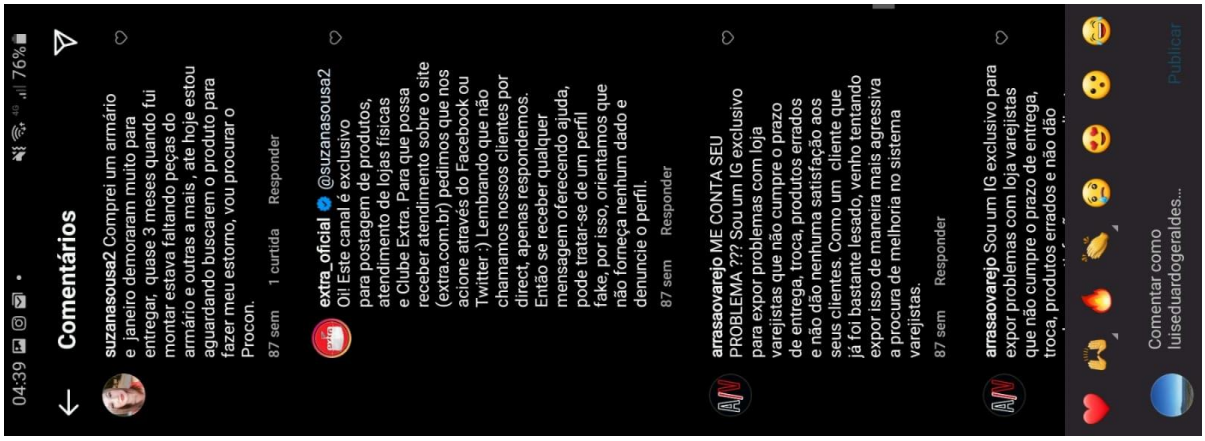
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 177 – Amor Extra 3 – Print 8



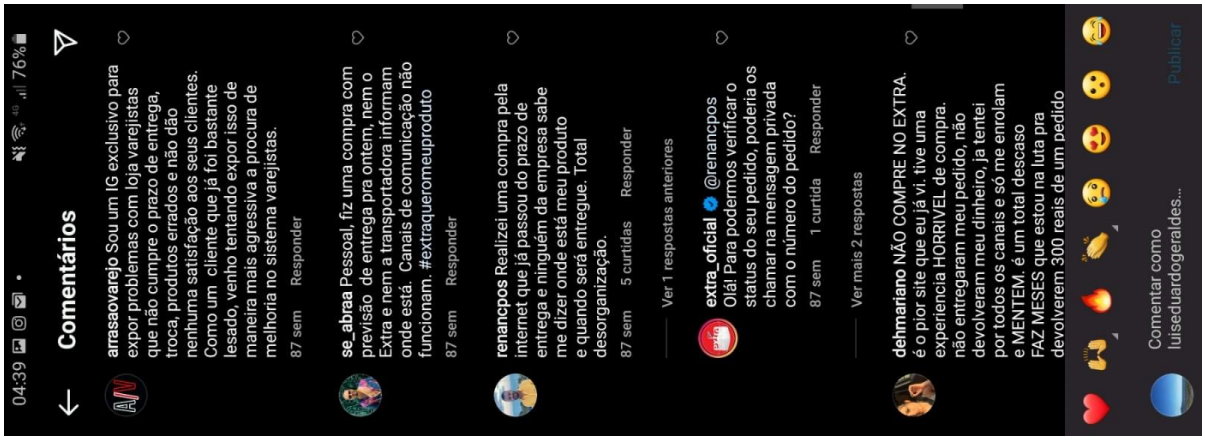
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 178 – Amor Extra 3 – Print 9



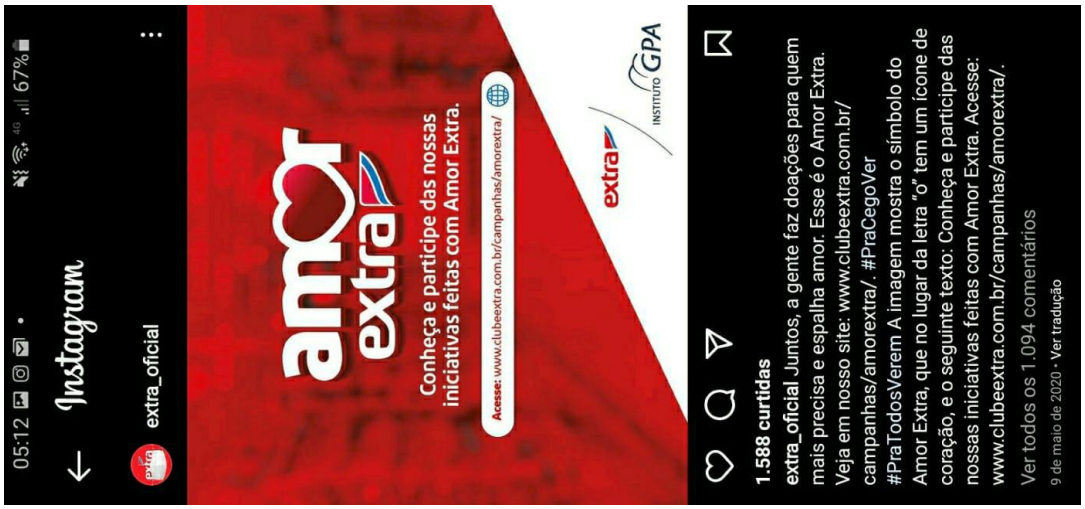
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 179 – Amor Extra 3 – Print 10



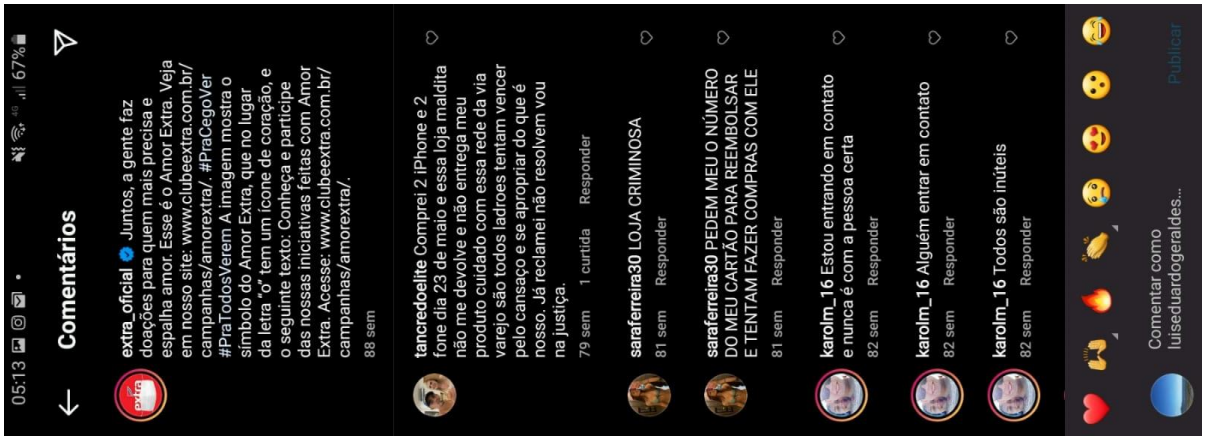
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 180 – Amor Extra 4 – Print 1



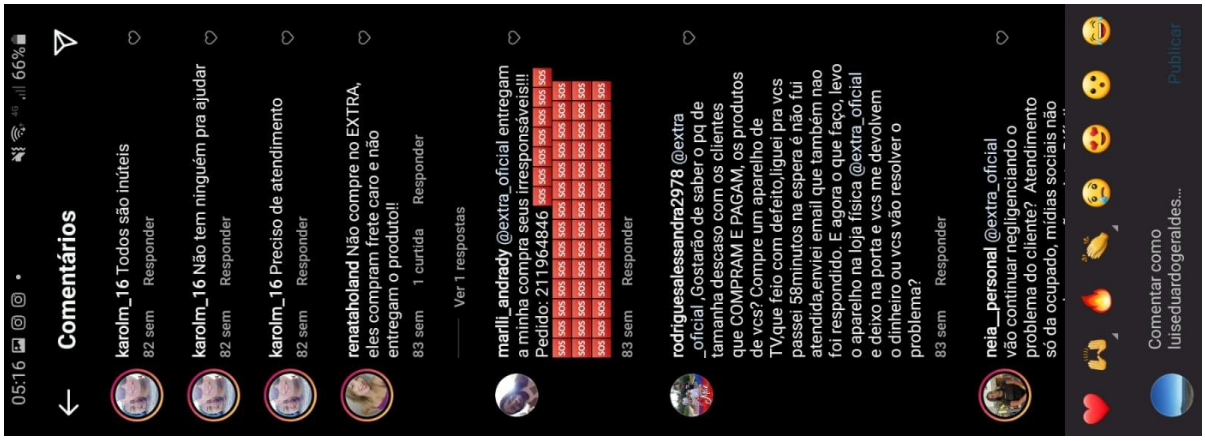
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 181 – Amor Extra 4 – Print 2



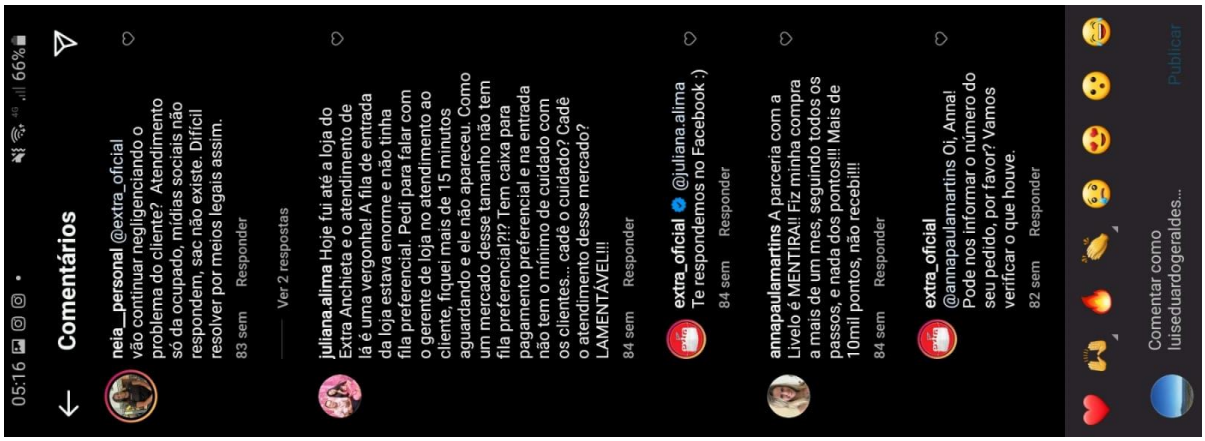
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 182 – Amor Extra 4 – Print 3



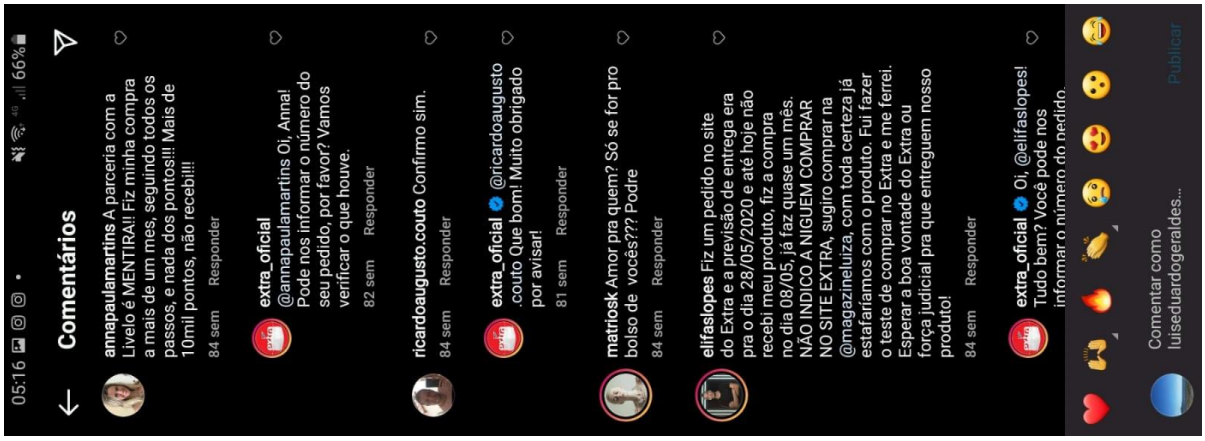
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 183 – Amor Extra 4 – Print 4



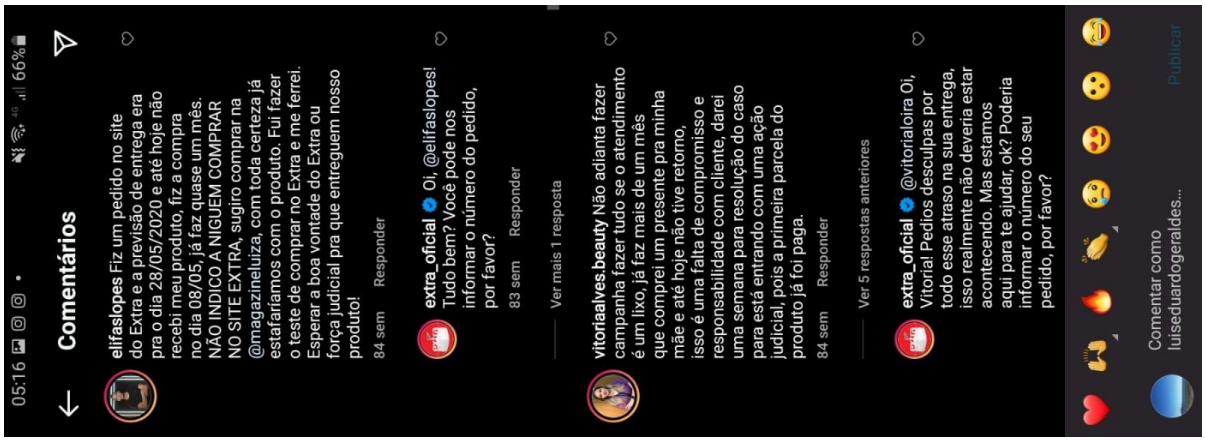
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 184 – Amor Extra 4 – Print 5



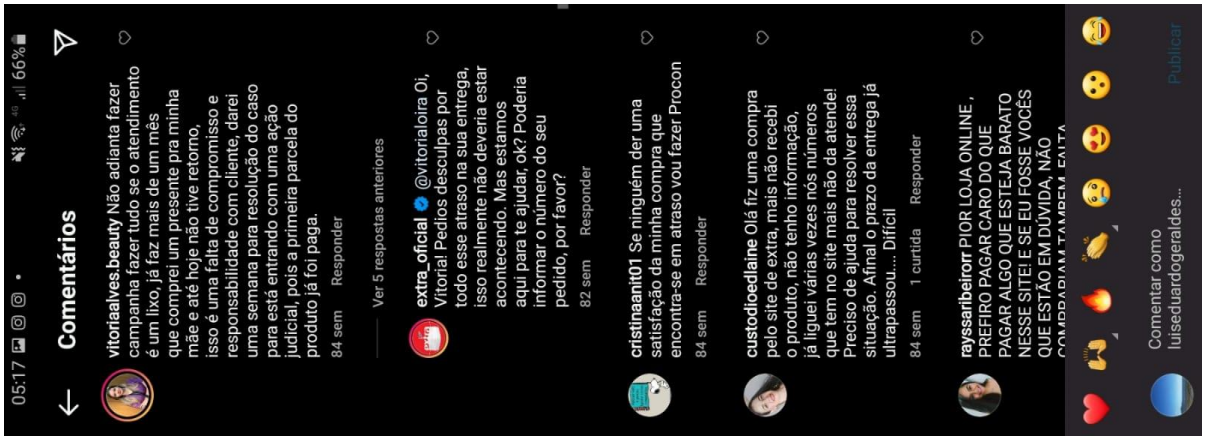
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 185 – Amor Extra 4 – Print 6



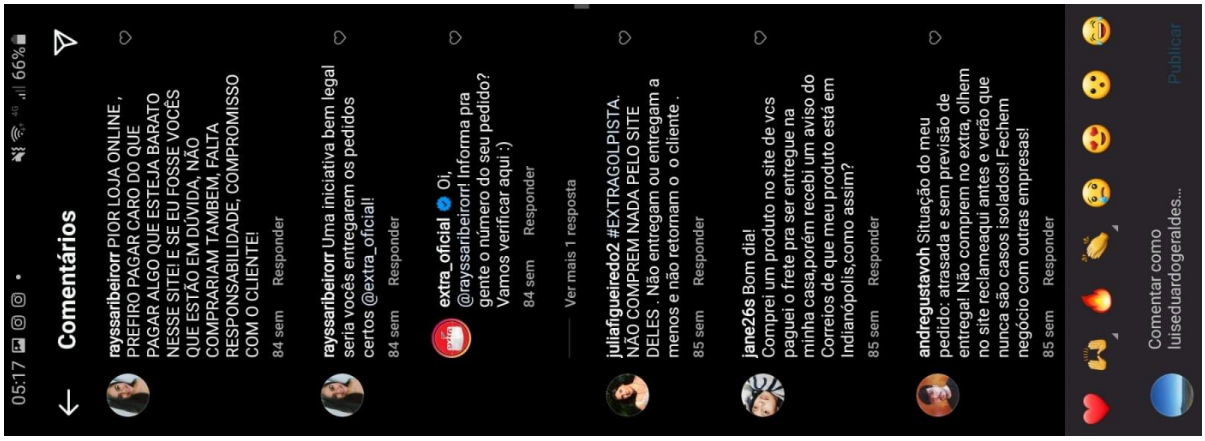
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 186 – Amor Extra 4 – Print 7



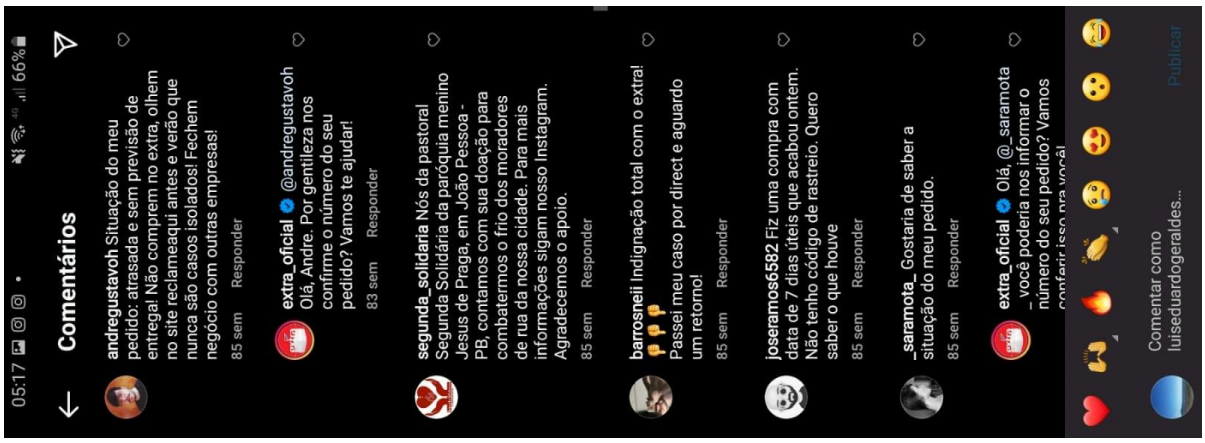
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 187 – Amor Extra 4 – Print 8



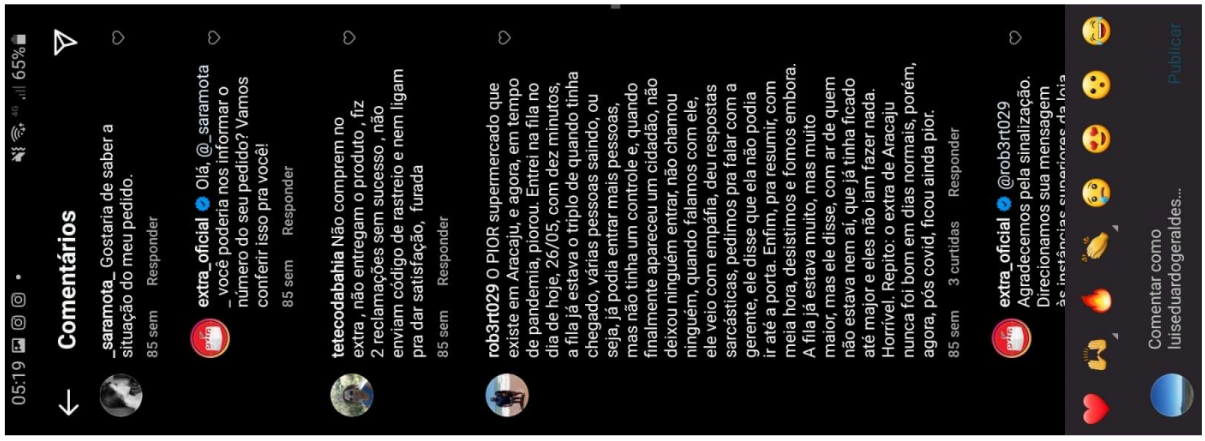
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 188 – Amor Extra 4 – Print 9



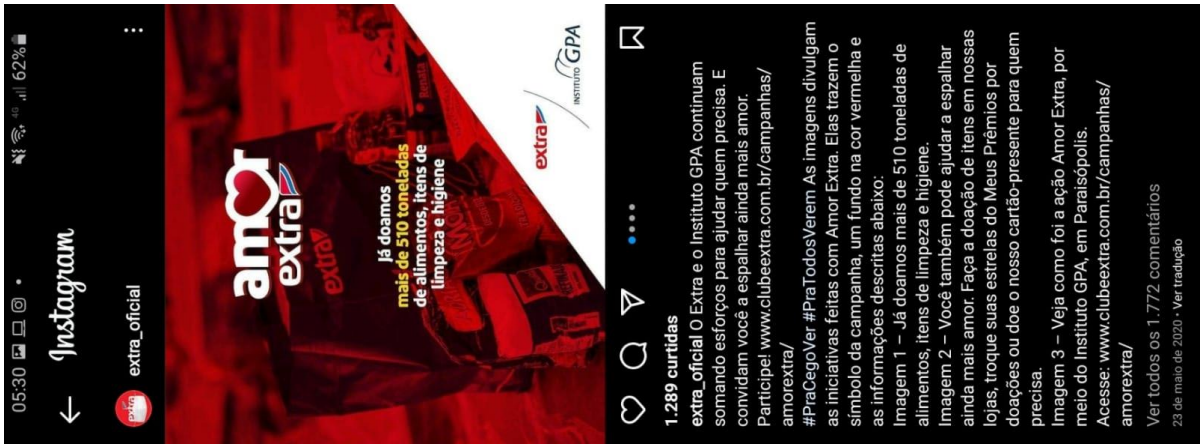
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 189 – Amor Extra 4 – Print 10



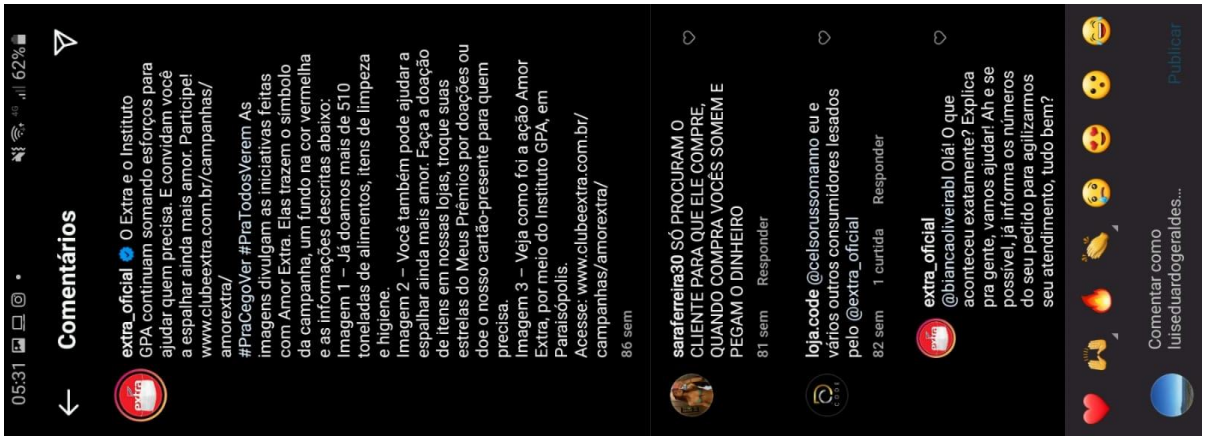
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 190 – Amor Extra 5 – Print 1



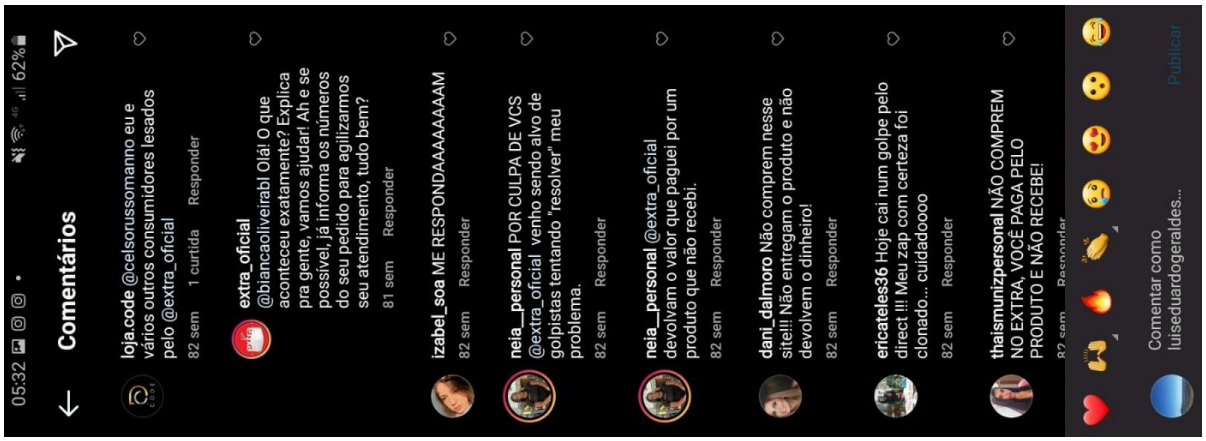
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 191 – Amor Extra 5 – Print 2



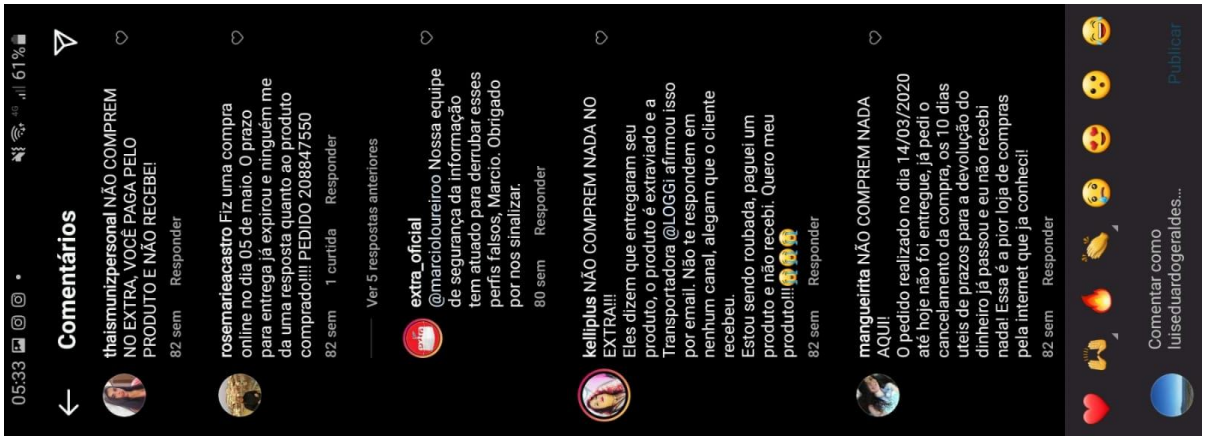
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 192 – Amor Extra 5 – Print 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 193 – Amor Extra 5 – Print 4

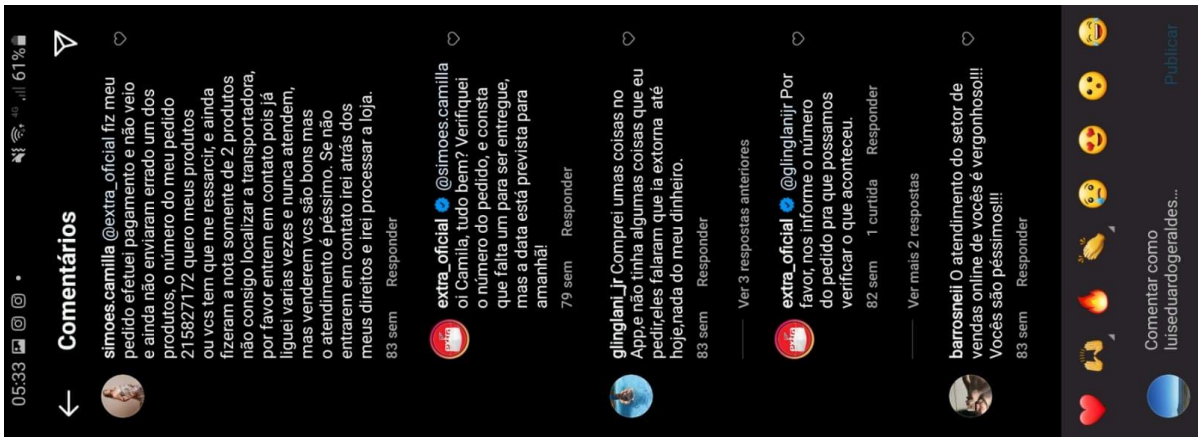


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 194 – Amor Extra 5 – Print 5

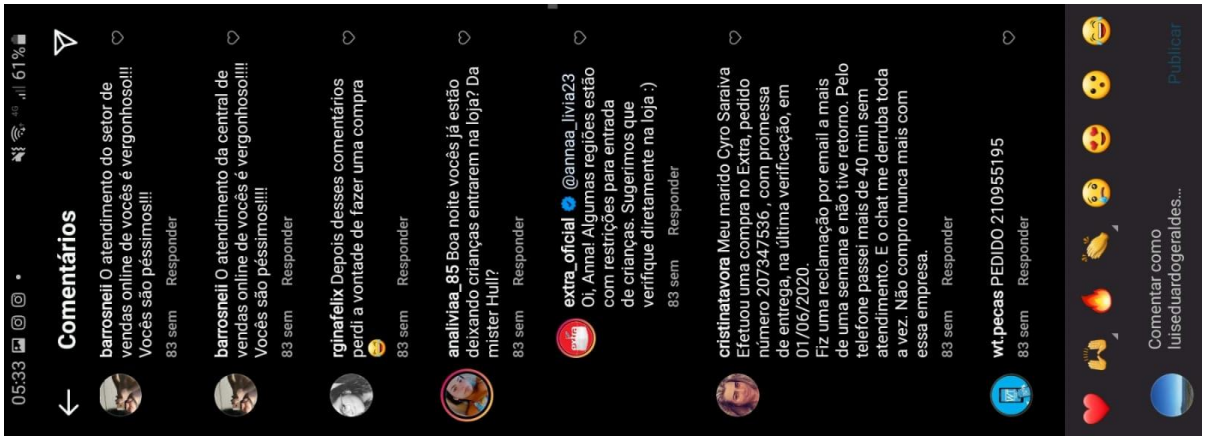
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 195 – Amor Extra 5 – Print 6



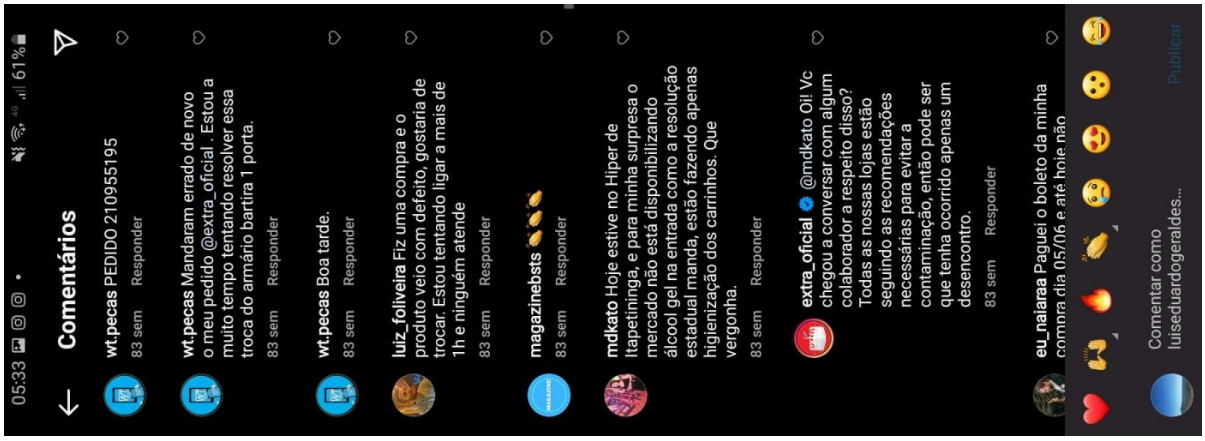
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 196 – Amor Extra 5 – Print 7



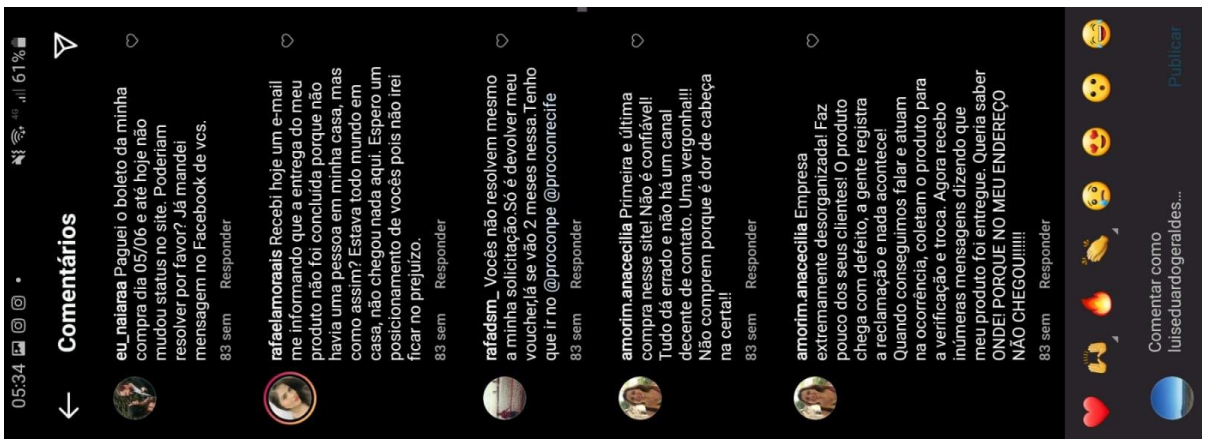
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 197 – Amor Extra 5 – Print 8



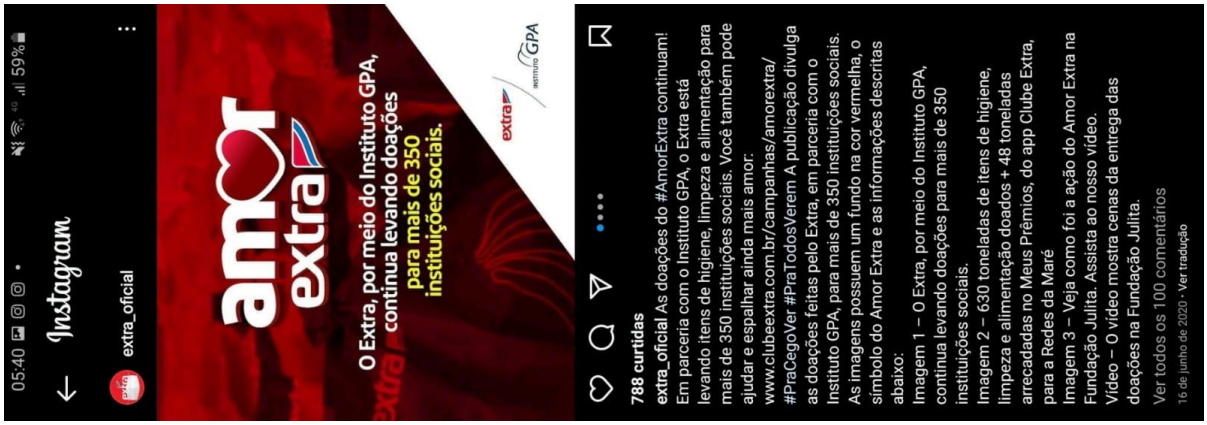
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 198 – Amor Extra 5 – Print 9



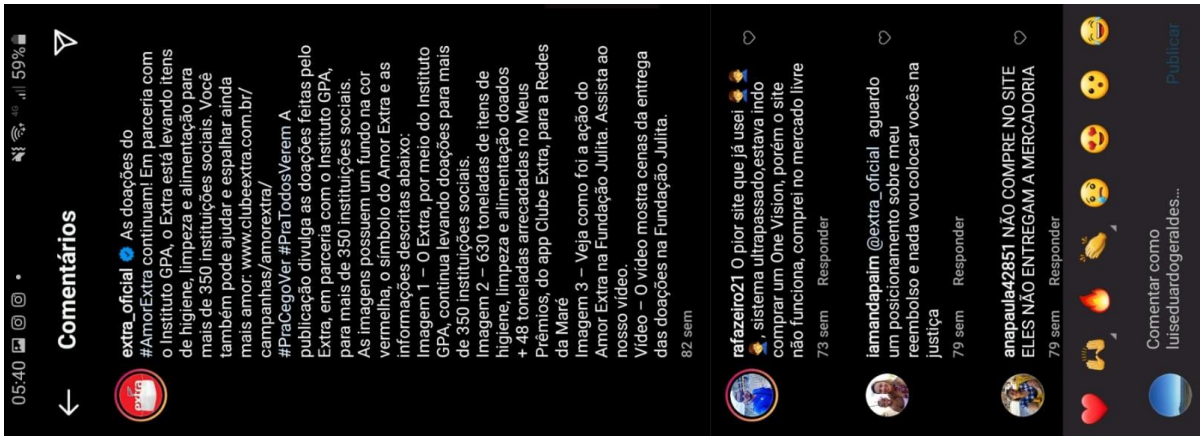
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 199 – Amor Extra 6 – Print 1



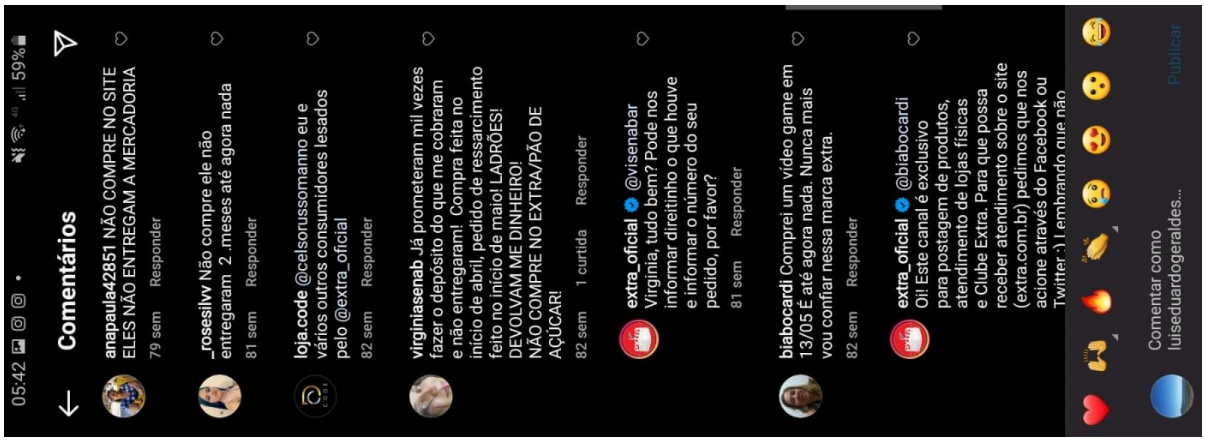
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 200 – Amor Extra 6 – Print 2



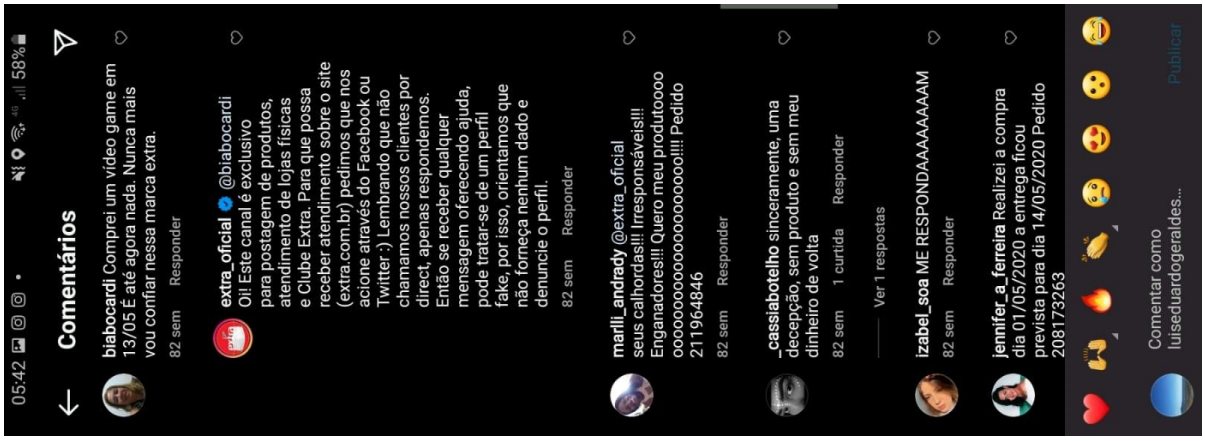
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 201 – Amor Extra 6 – Print 3



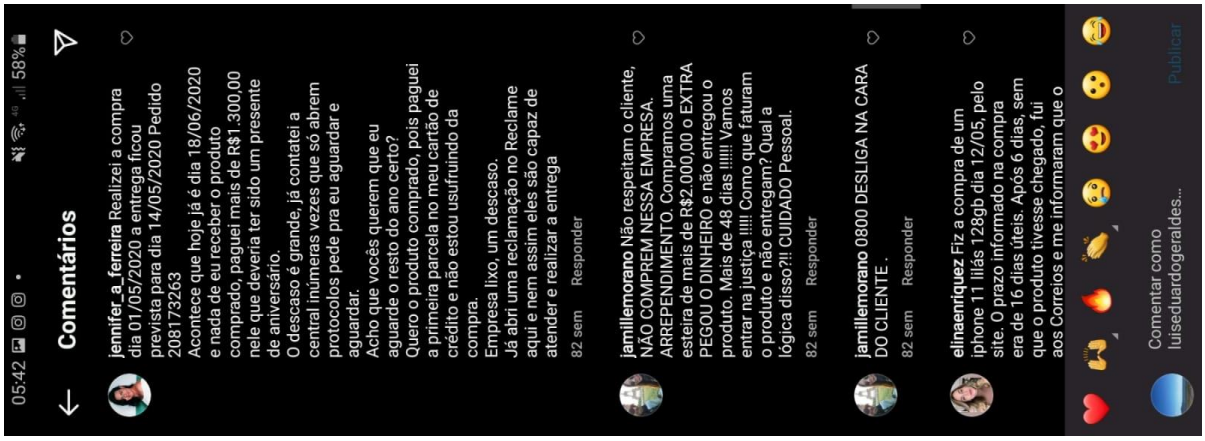
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 202 – Amor Extra 6 – Print 4



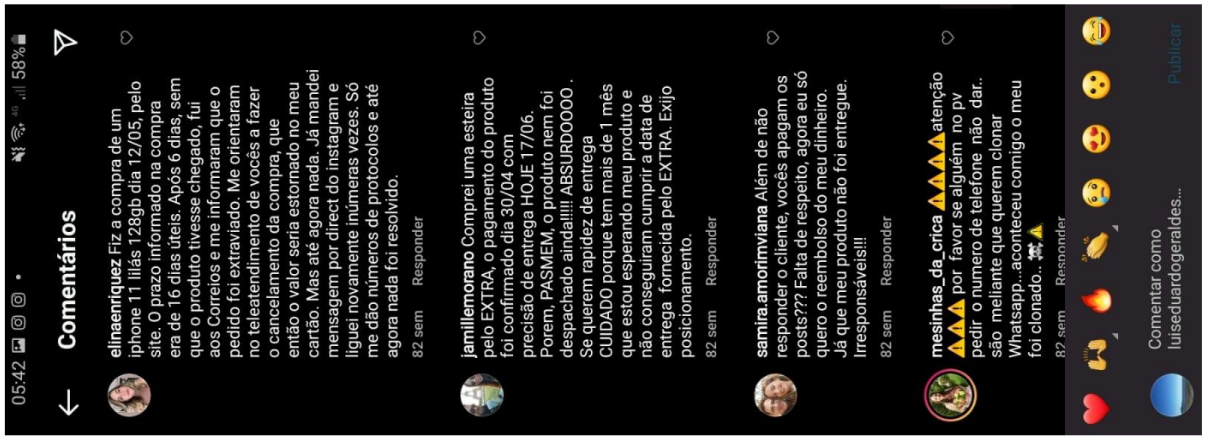
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 203 – Amor Extra 6 – Print 5



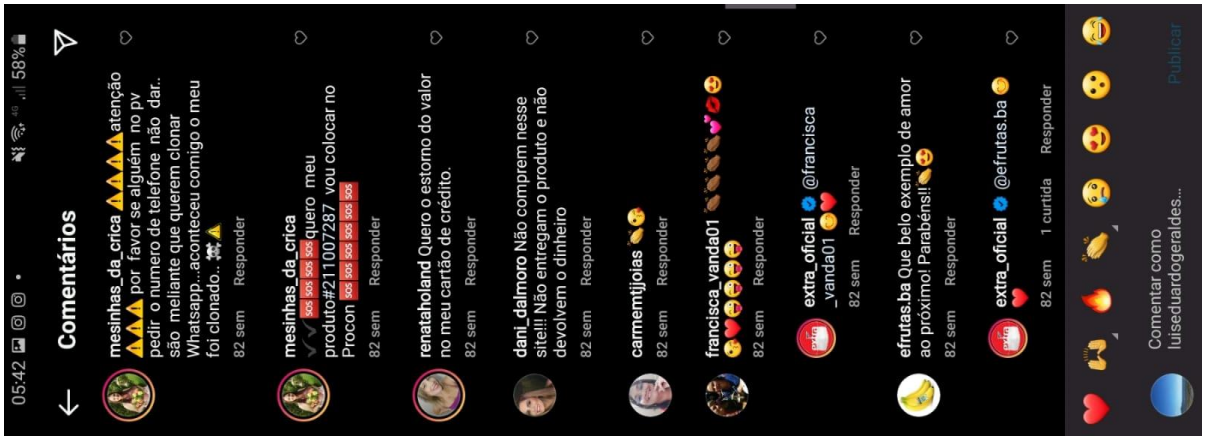
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 204 – Amor Extra 6 – Print 6



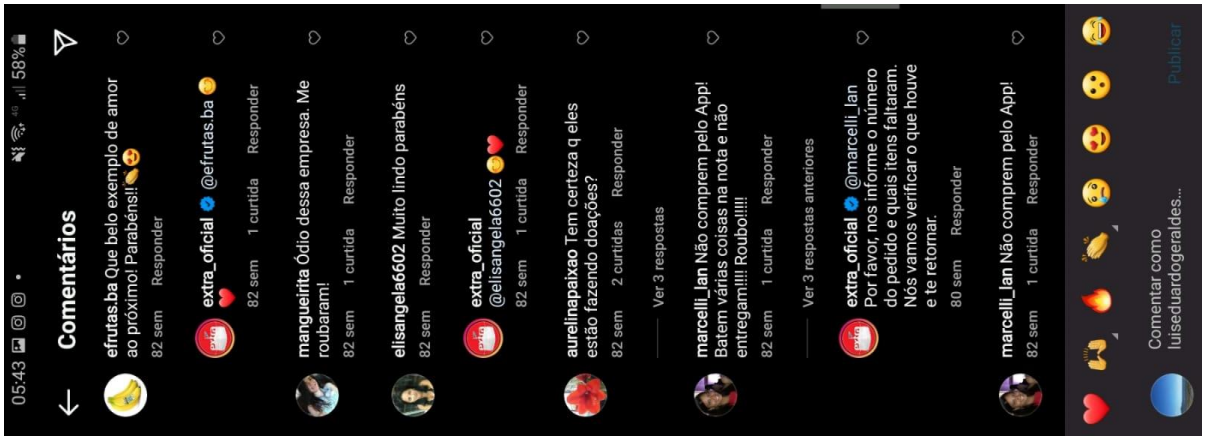
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 205 – Amor Extra 6 – Print 7



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 206 – Amor Extra 6 – Print 8



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 207 – Amor Extra 6 – Print 9

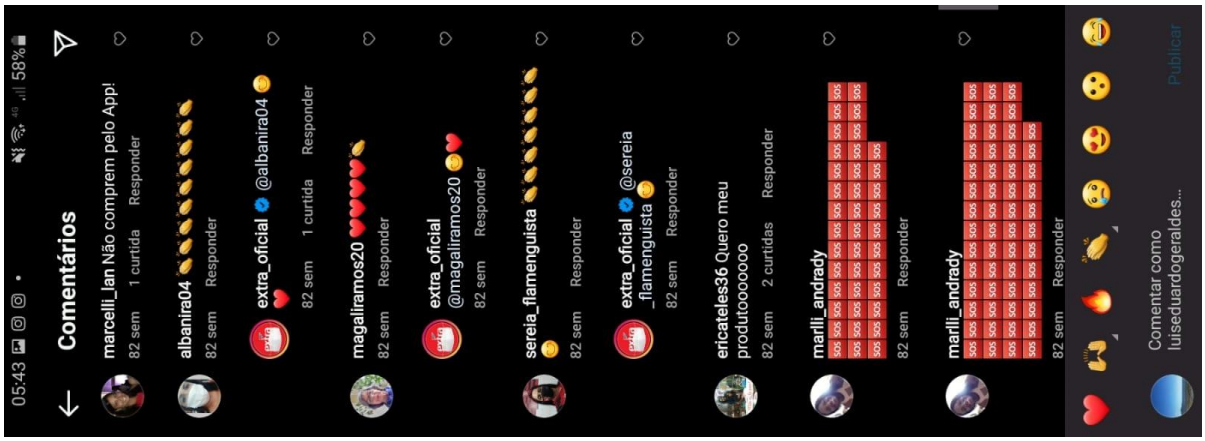
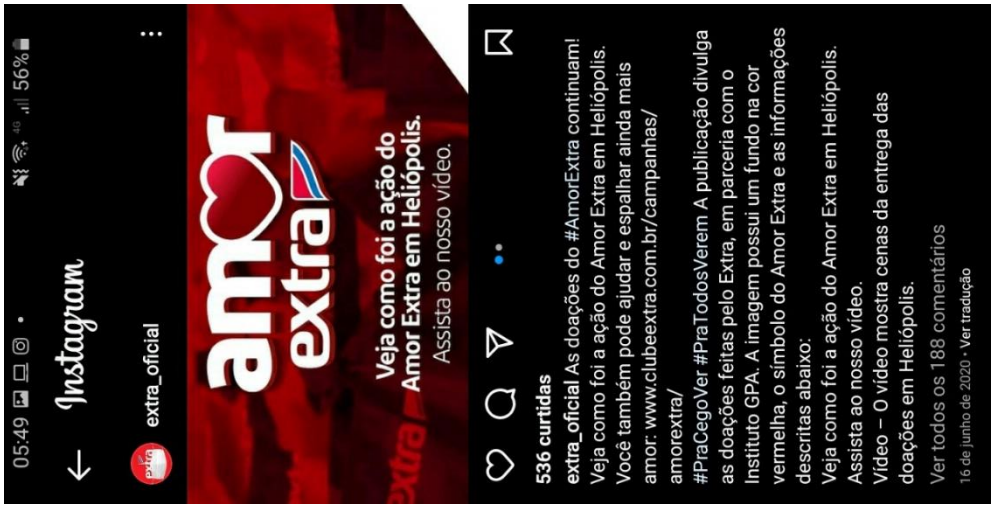
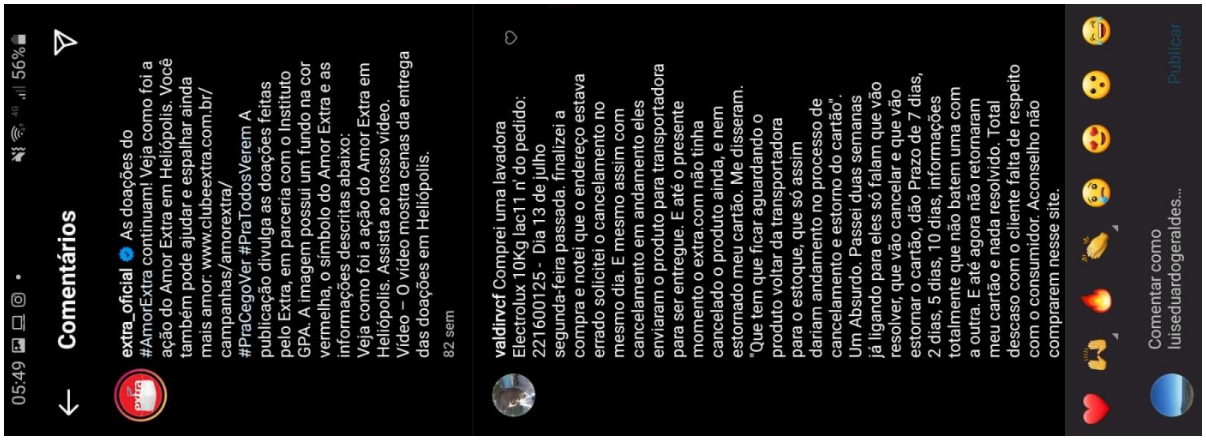

Comentários
marcelli_lan Não comprem pelo App!
82 sem 1 curtida Responder
albanira04
82 sem Responder
extra_oficial @albanira04
82 sem 1 curtida Responder
magaliramos20
82 sem Responder
extra_oficial @magaliramos20
82 sem Responder
sereia_flamenguista
82 sem Responder
extra_oficial @sereia_flamenguista
82 sem Responder
ericateles36 Quero meu produtoooooo
82 sem 2 curtidas Responder
marli_andrady SOS SOS SOS SOS SOS

Ilustração 208 – Amor Extra 7 – Print 1



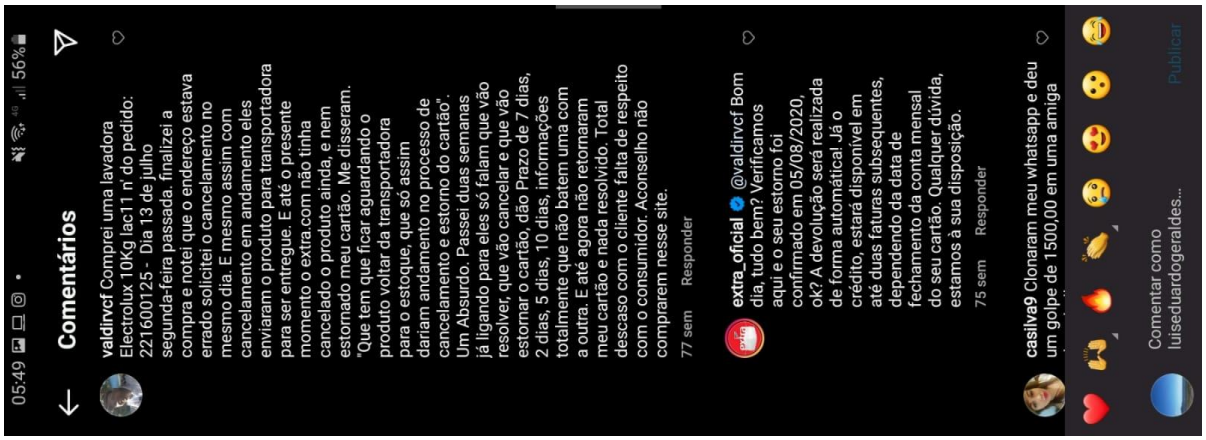
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 209 – Amor Extra 7 – Print 2



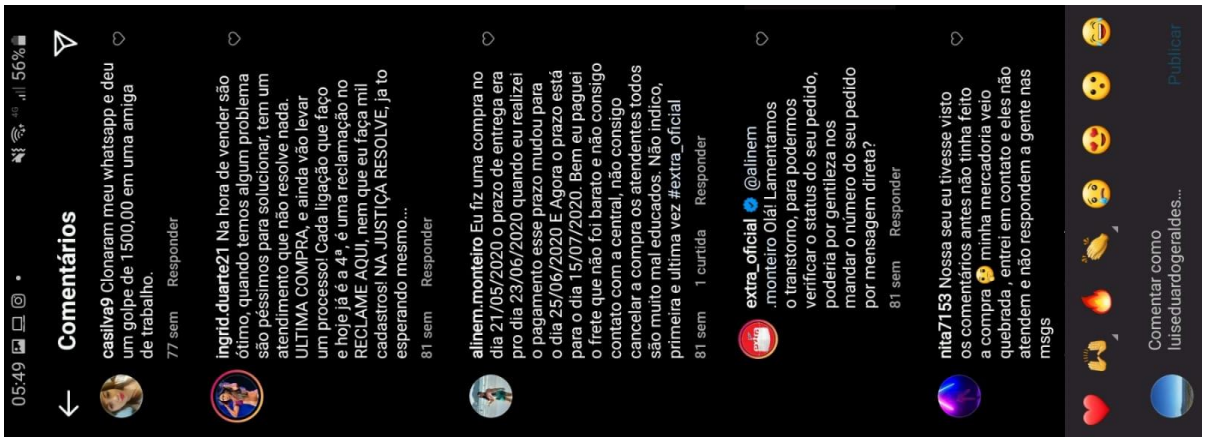
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 210 – Amor Extra 7 – Print 3



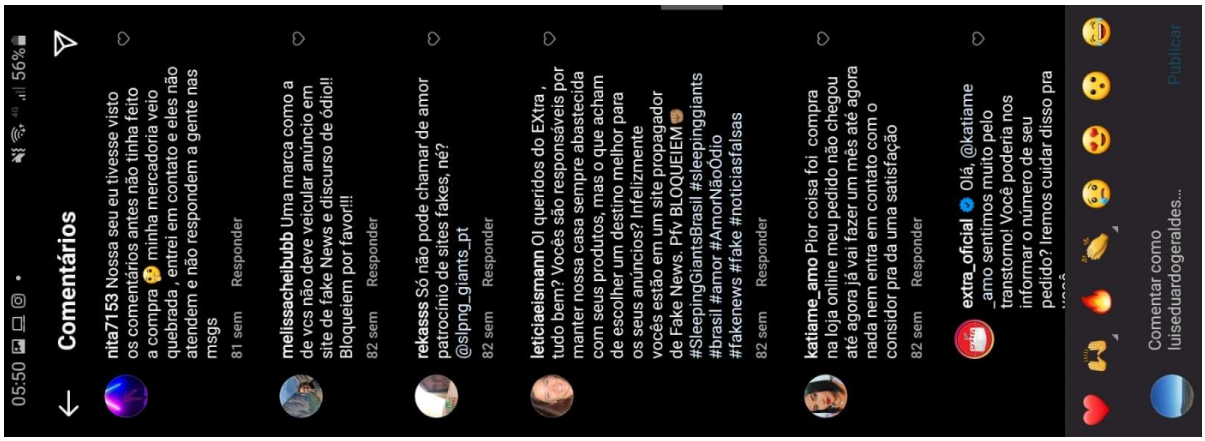
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 211 – Amor Extra 7 – Print 4



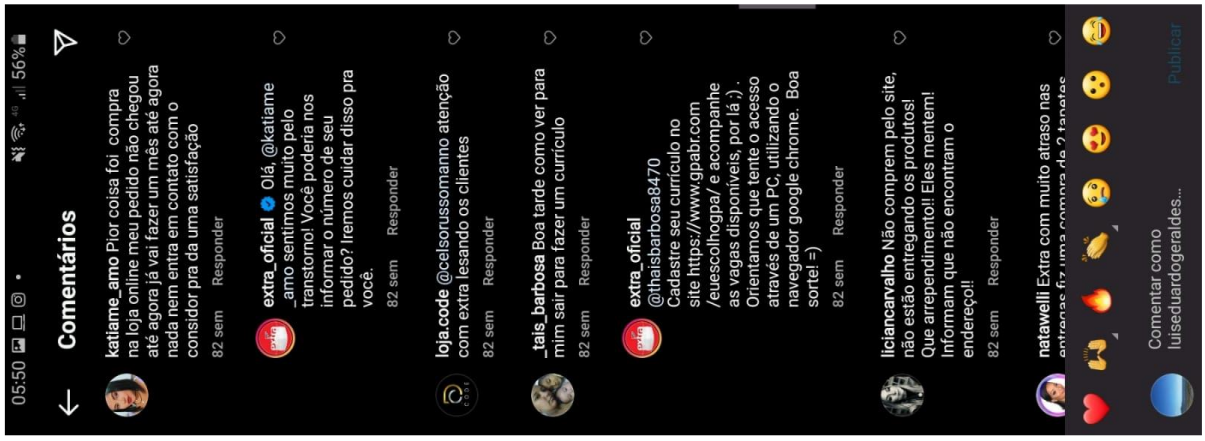
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 212 – Amor Extra 7 – Print 5



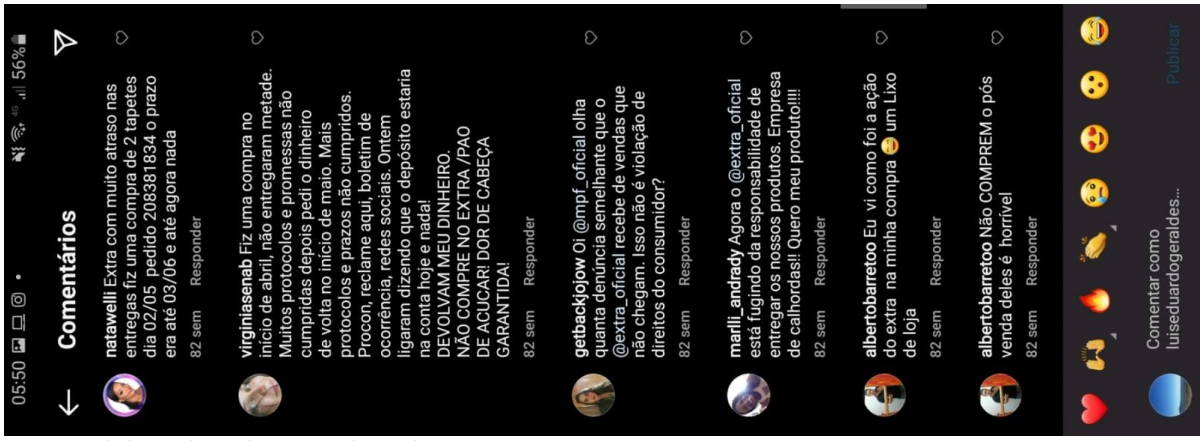
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 213 – Amor Extra 7 – Print 6



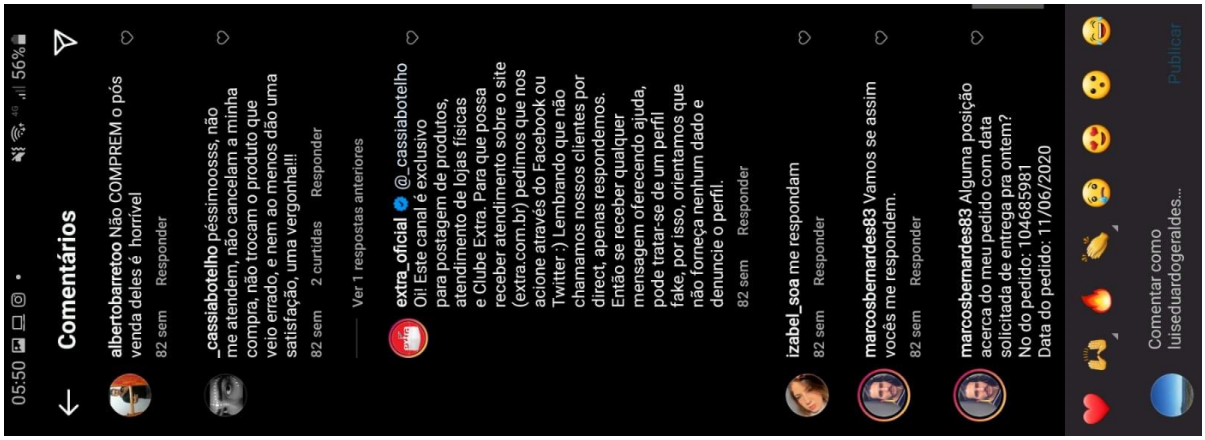
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 214 – Amor Extra 7 – Print 7



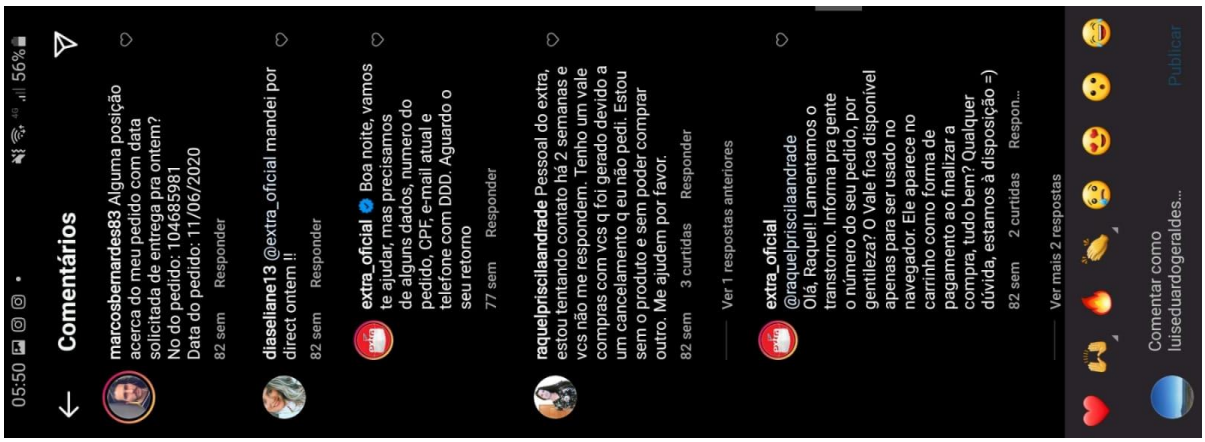
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 215 – Amor Extra 7 – Print 8



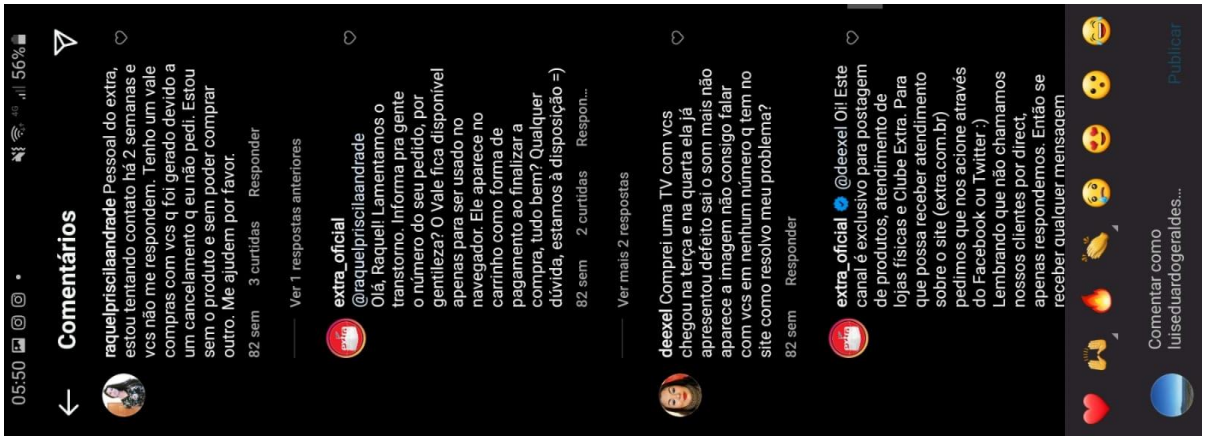
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 216 – Amor Extra 7 – Print 9



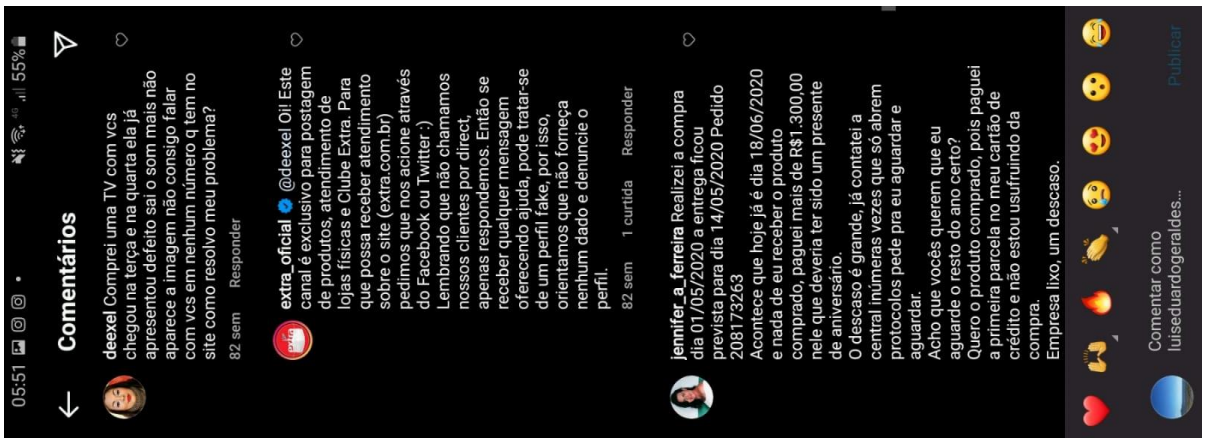
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 217 – Amor Extra 7 – Print 10



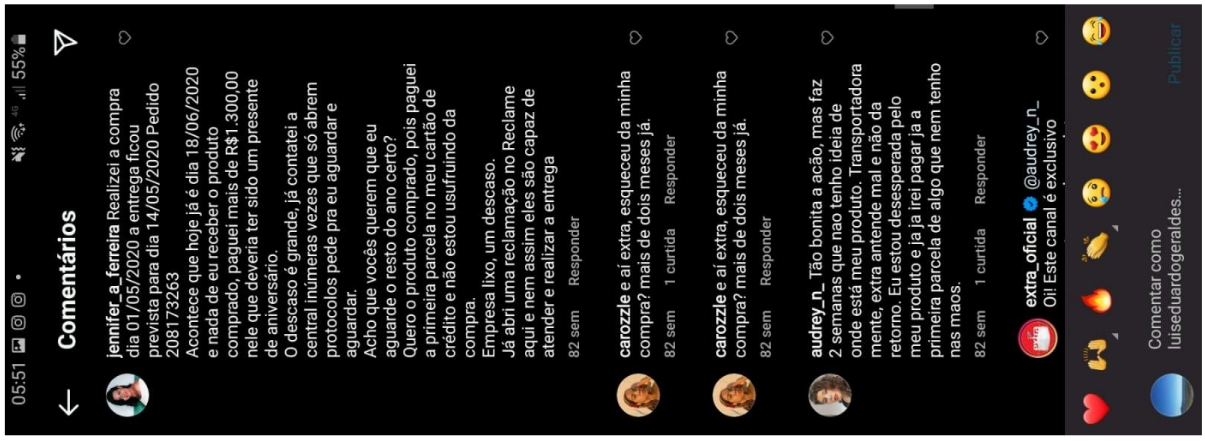
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 218 – Amor Extra 7 – Print 11



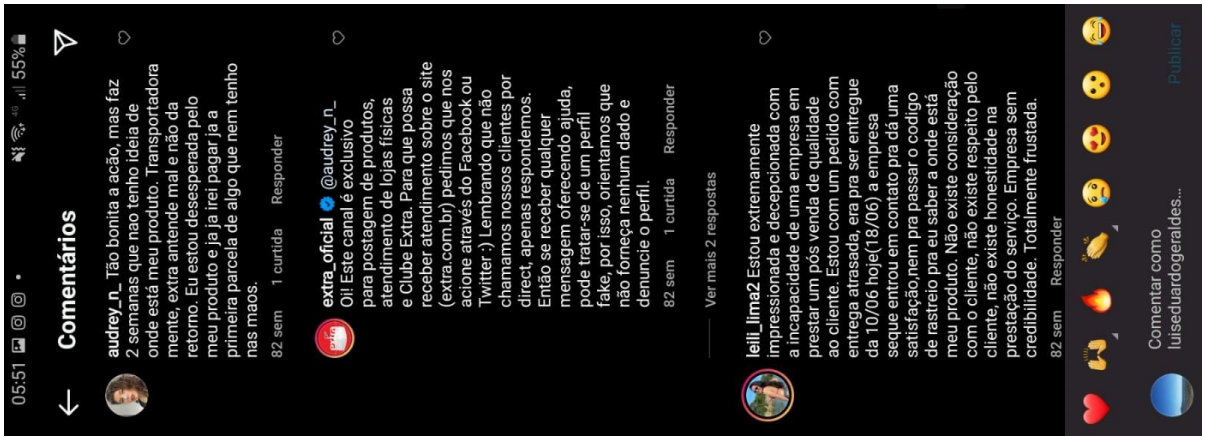
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 219 – Amor Extra 7 – Print 12



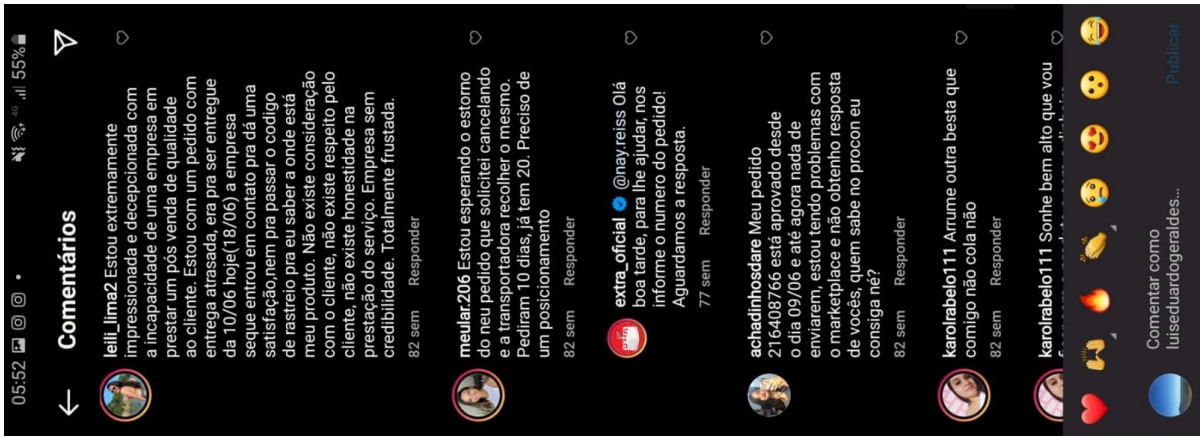
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 220 – Amor Extra 7 – Print 13



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 221 – Amor Extra 7 – Print 14

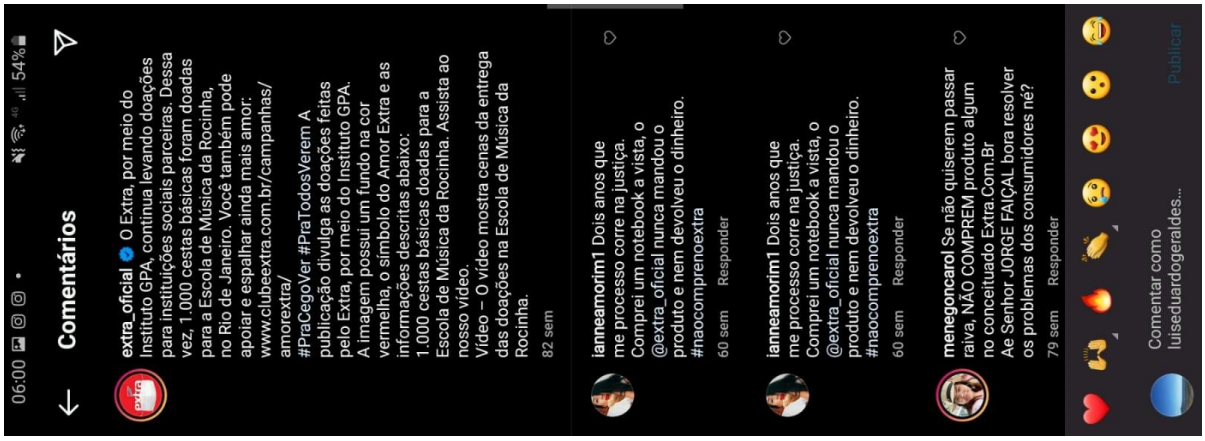


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 222 – Amor Extra 8 – Print 1

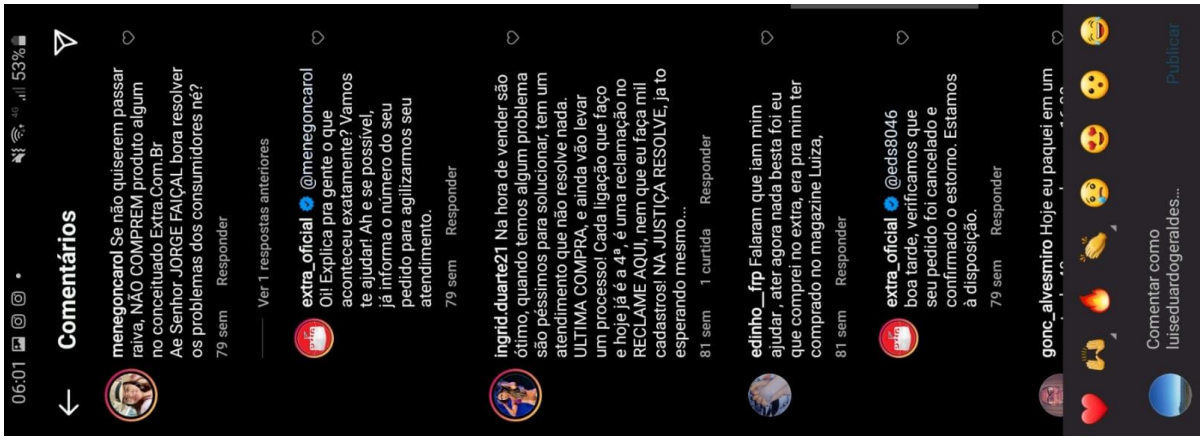
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 223 – Amor Extra 8 – Print 2



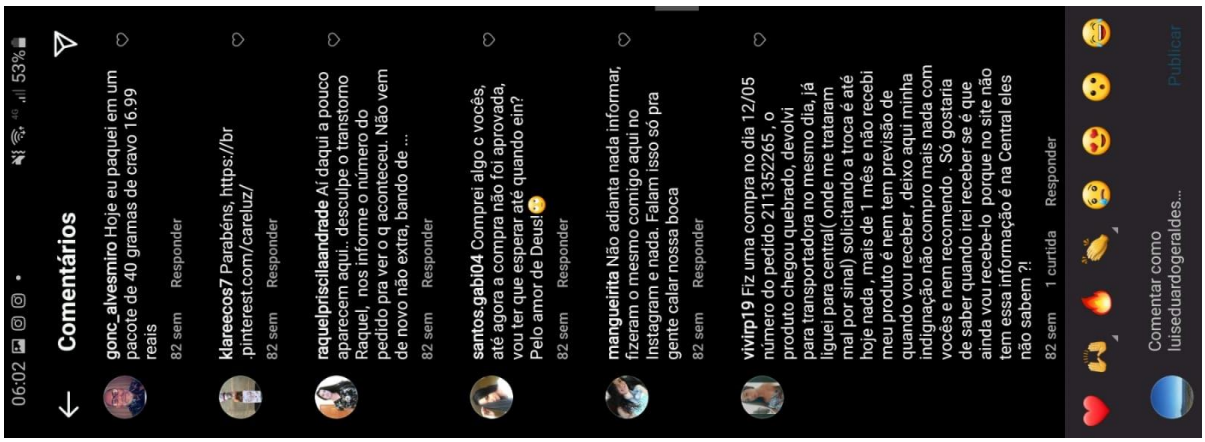
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 224 – Amor Extra 8 – Print 3



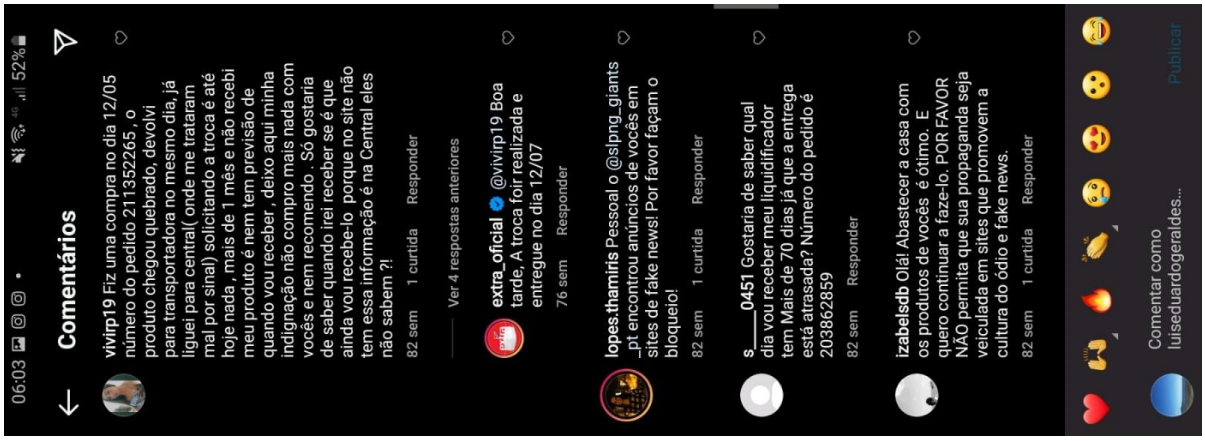
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 225 – Amor Extra 8 – Print 4



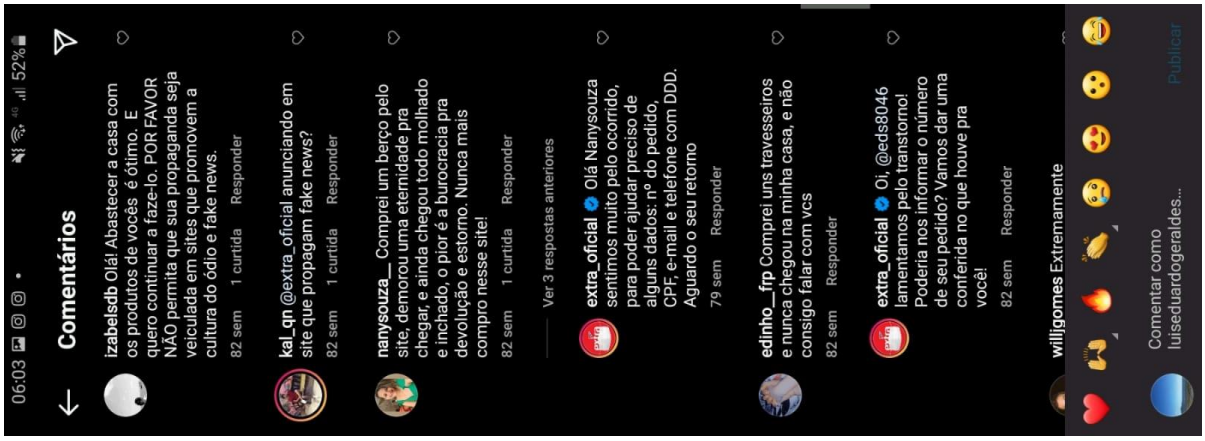
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 226 – Amor Extra 8 – Print 5



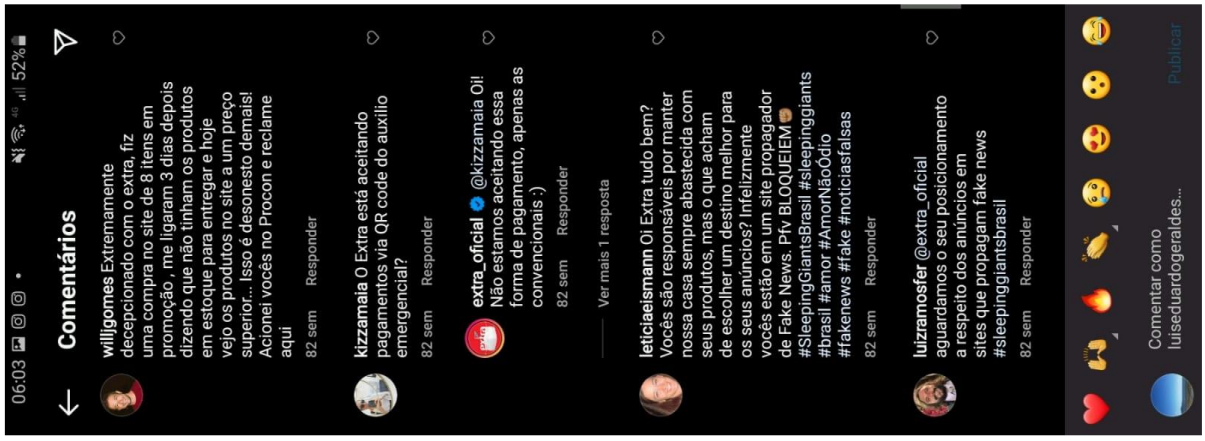
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 227 – Amor Extra 8 – Print 6



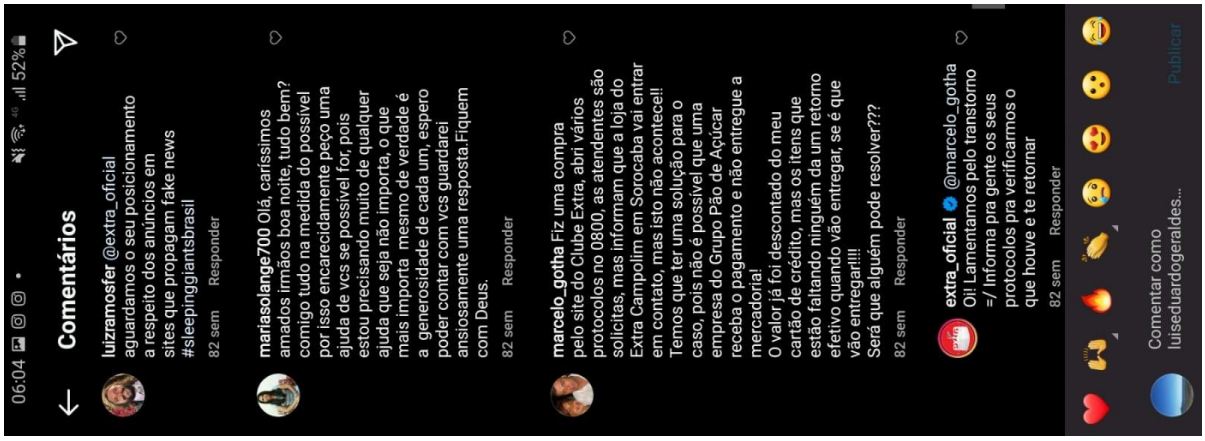
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 228 – Amor Extra 8 – Print 7



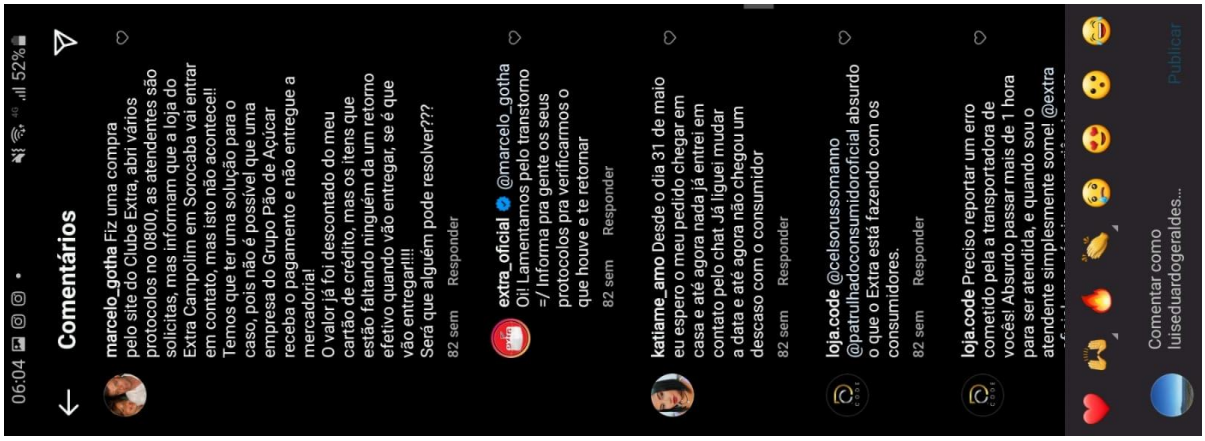
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 229 – Amor Extra 8 – Print 8



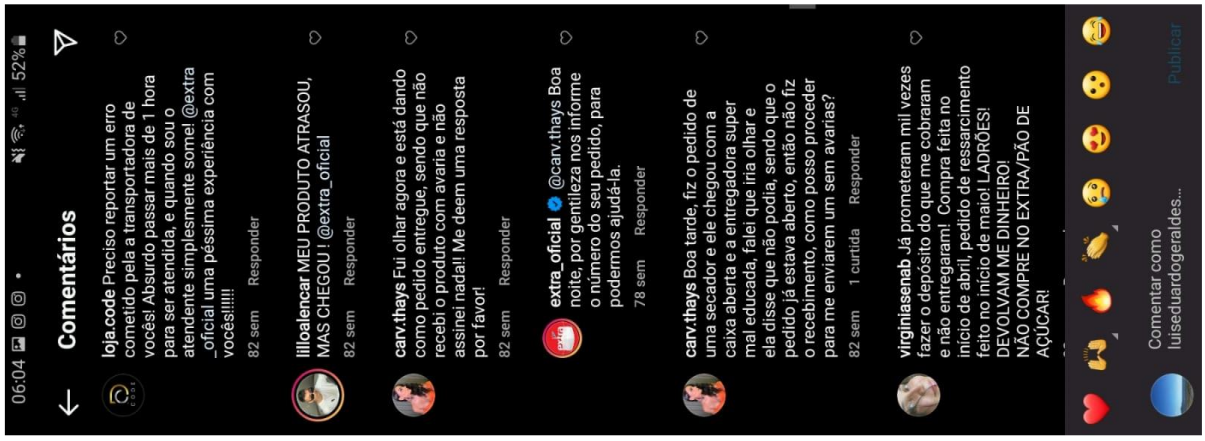
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 230 – Amor Extra 8 – Print 9



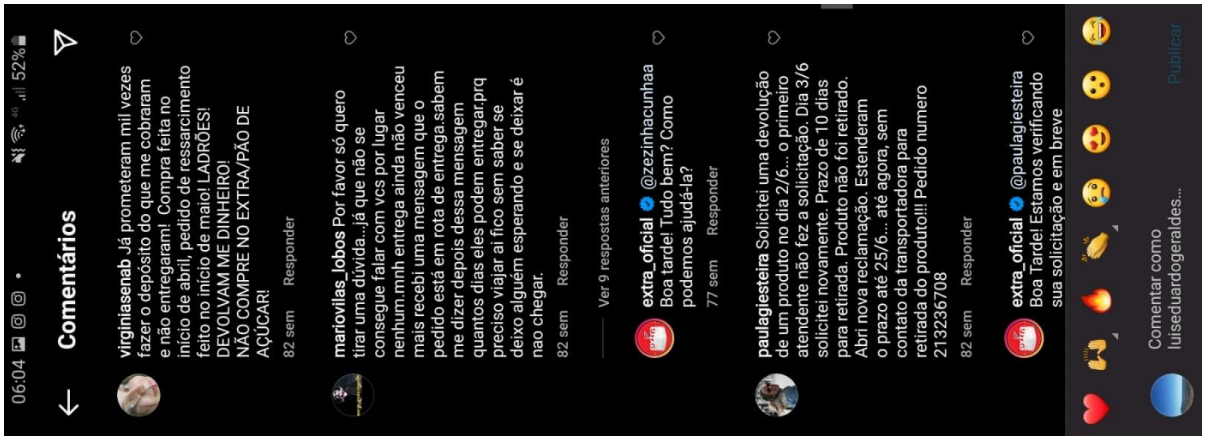
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 231 – Amor Extra 8 – Print 10



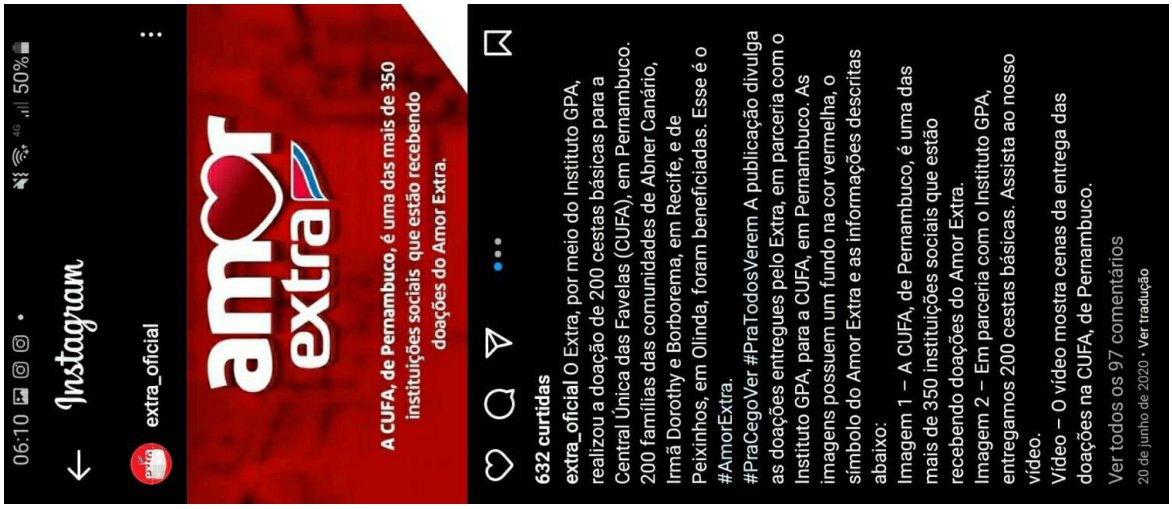
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 232 – Amor Extra 8 – Print 11



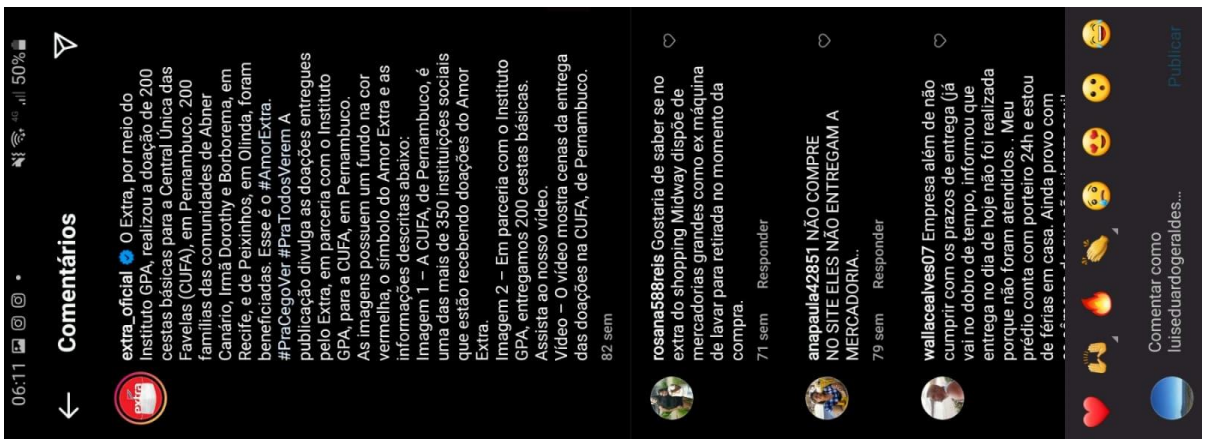
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 233 – Amor Extra 9 – Print 1



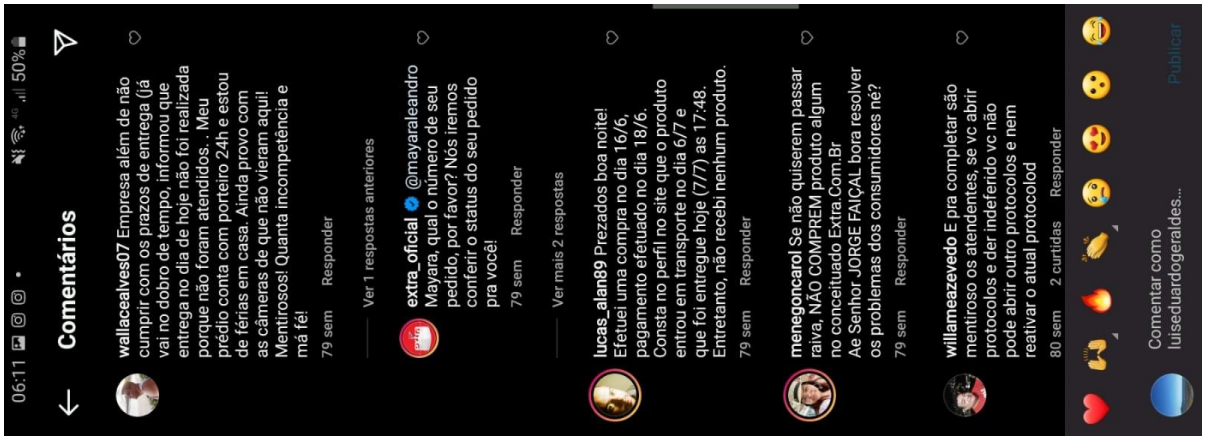
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 234 – Amor Extra 9 – Print 2



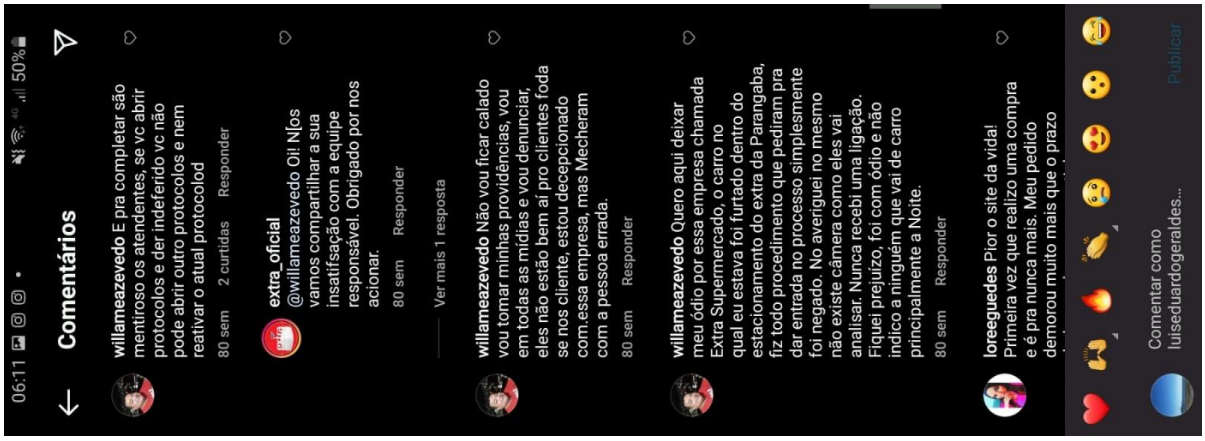
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 235 – Amor Extra 9 – Print 3



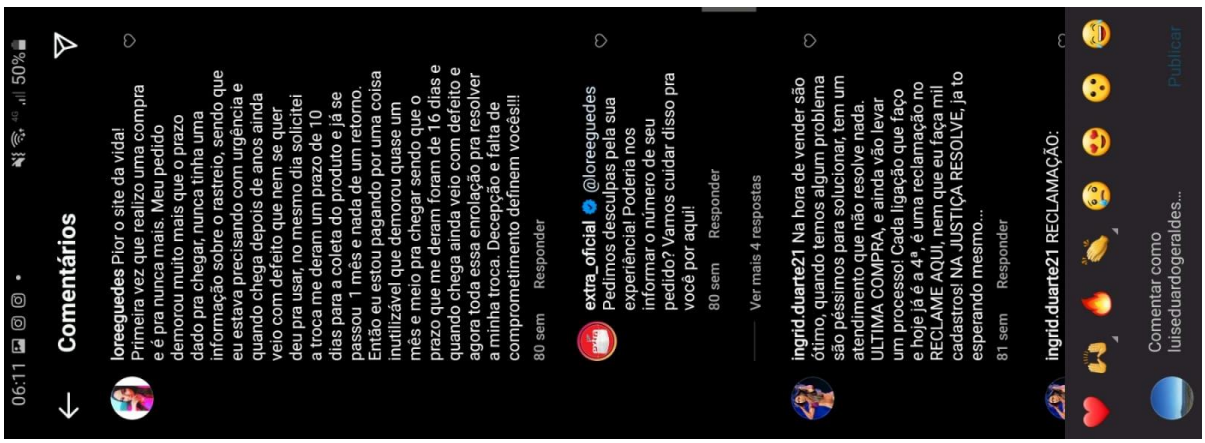
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 236 – Amor Extra 9 – Print 4



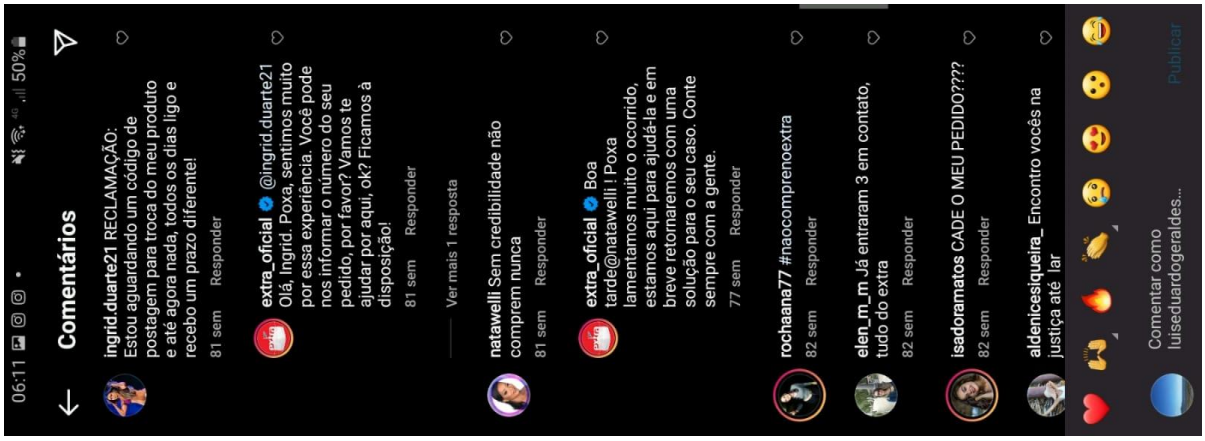
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 237 – Amor Extra 9 – Print 5



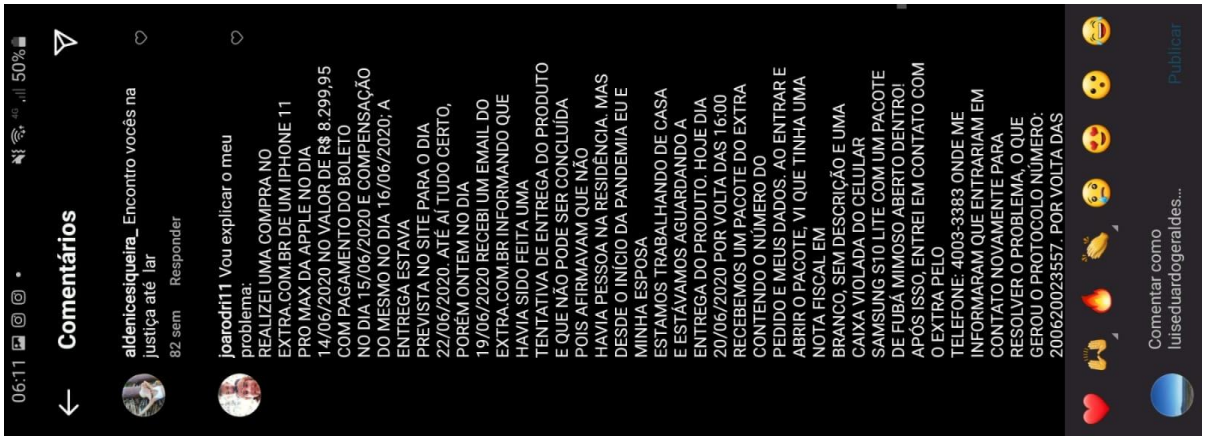
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 238 – Amor Extra 9 – Print 6



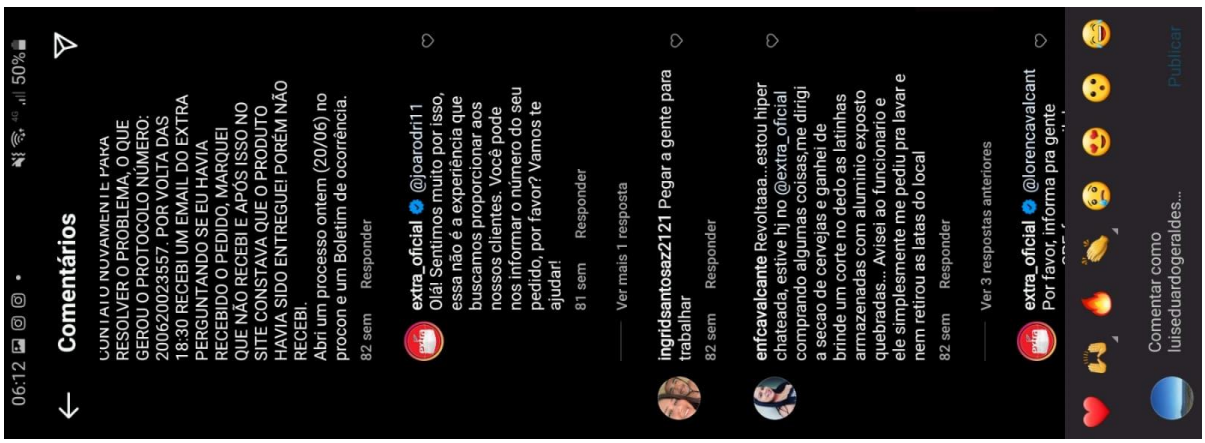
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 239 – Amor Extra 9 – Print 7



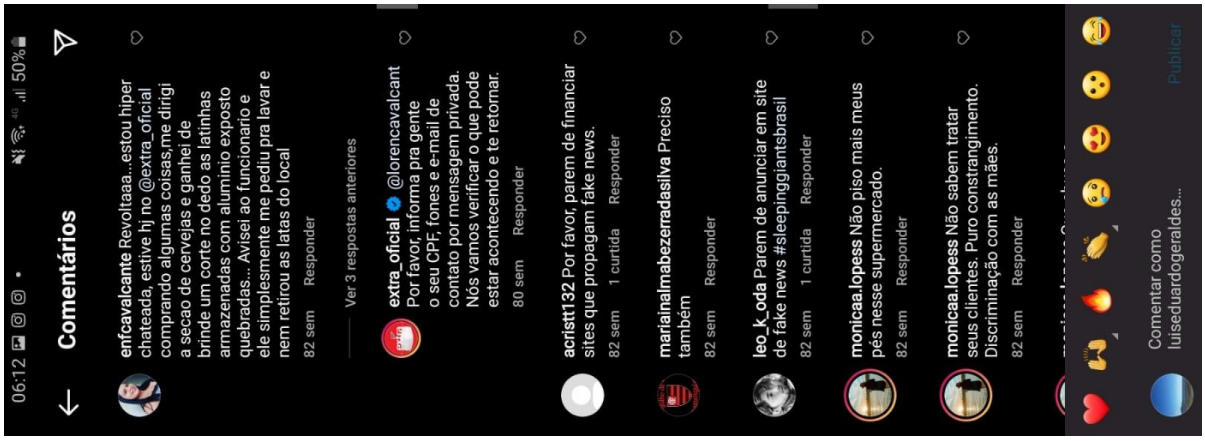
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 240 – Amor Extra 9 – Print 8



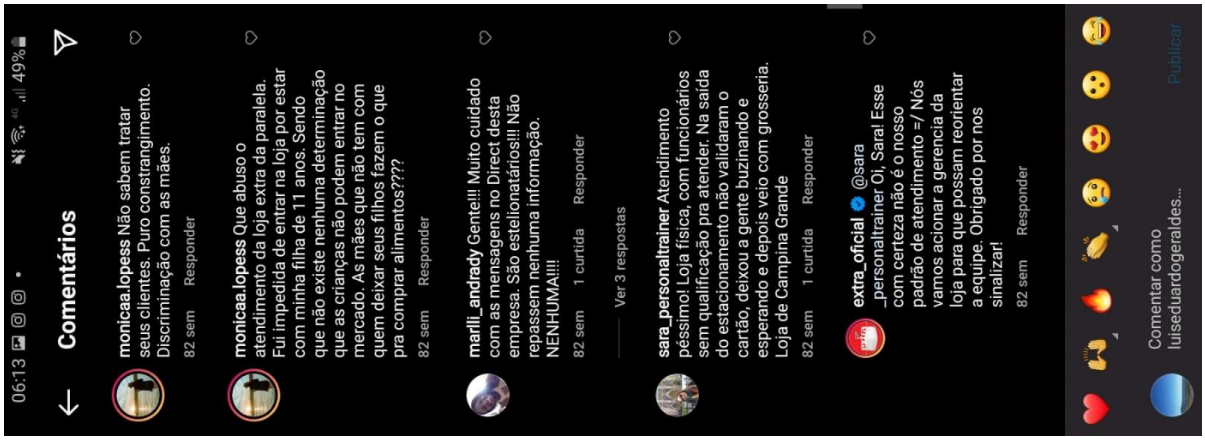
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 241 – Amor Extra 9 – Print 9



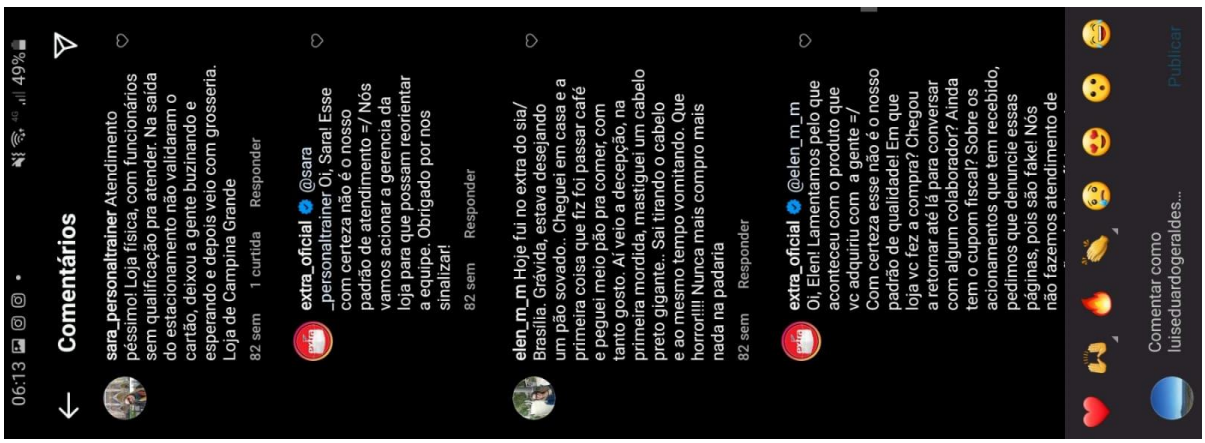
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 242 – Amor Extra 9 – Print 10



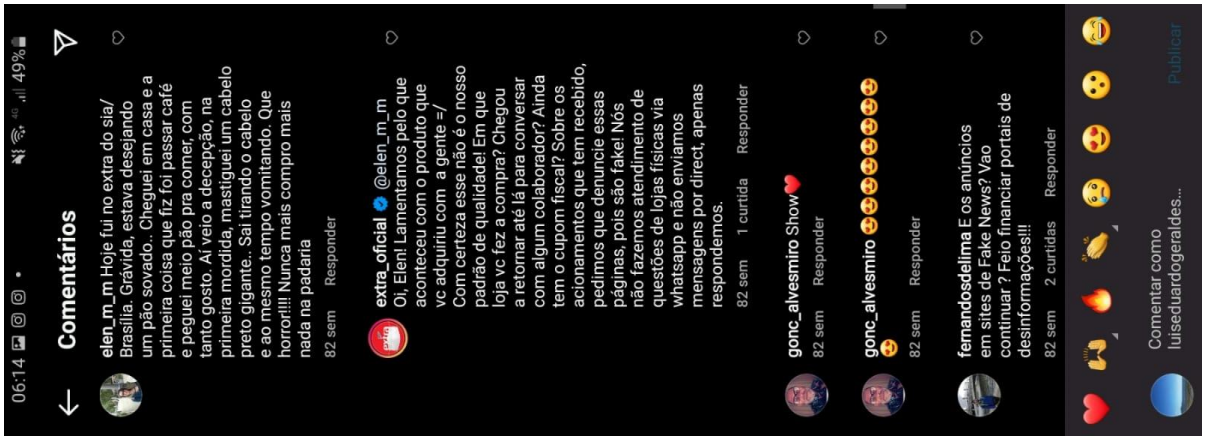
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 243 – Amor Extra 9 – Print 11



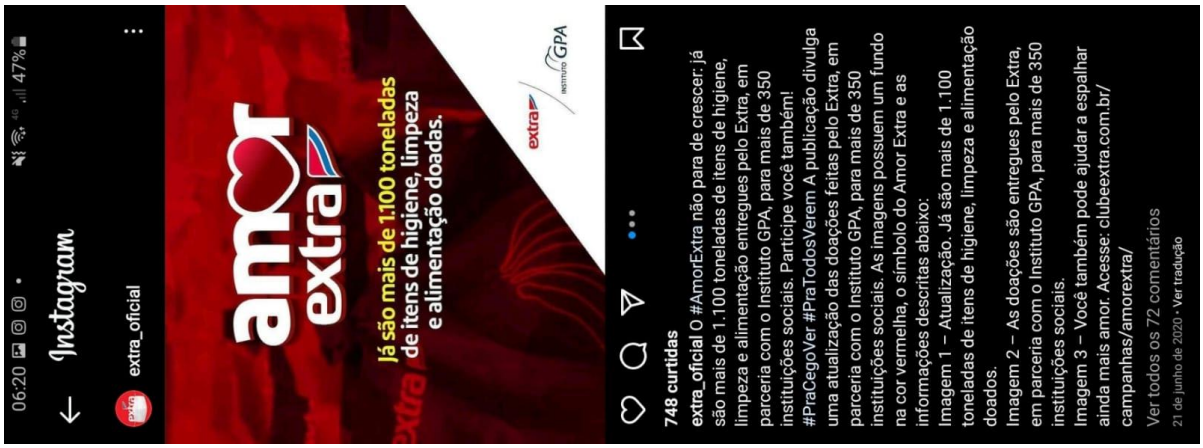
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 244 – Amor Extra 9 – Print 12



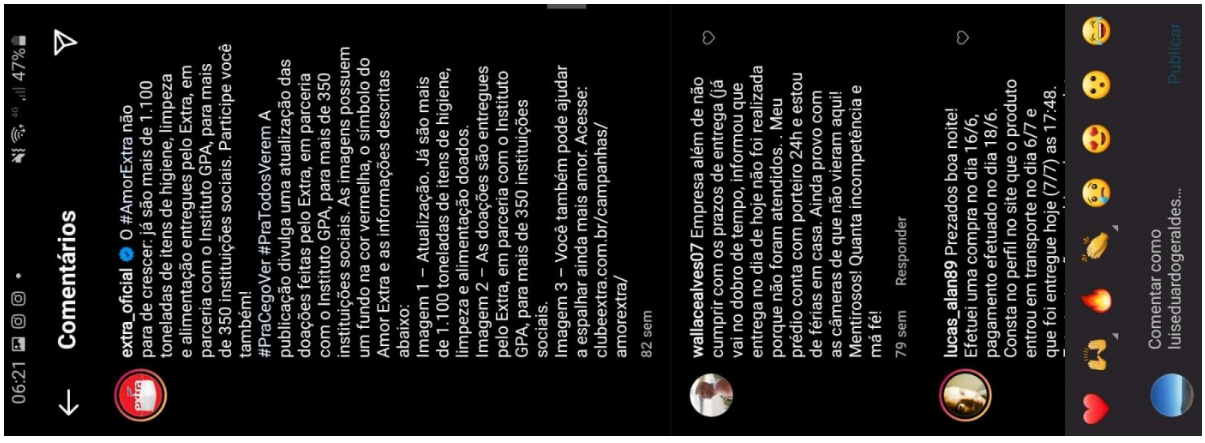
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 245 – Amor Extra 10 – Print 1



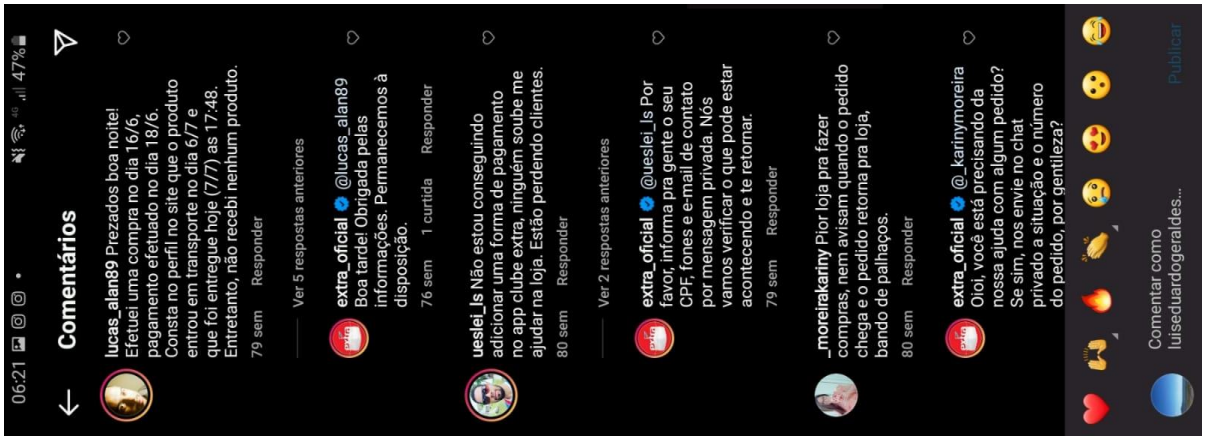
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 246 – Amor Extra 10 – Print 2



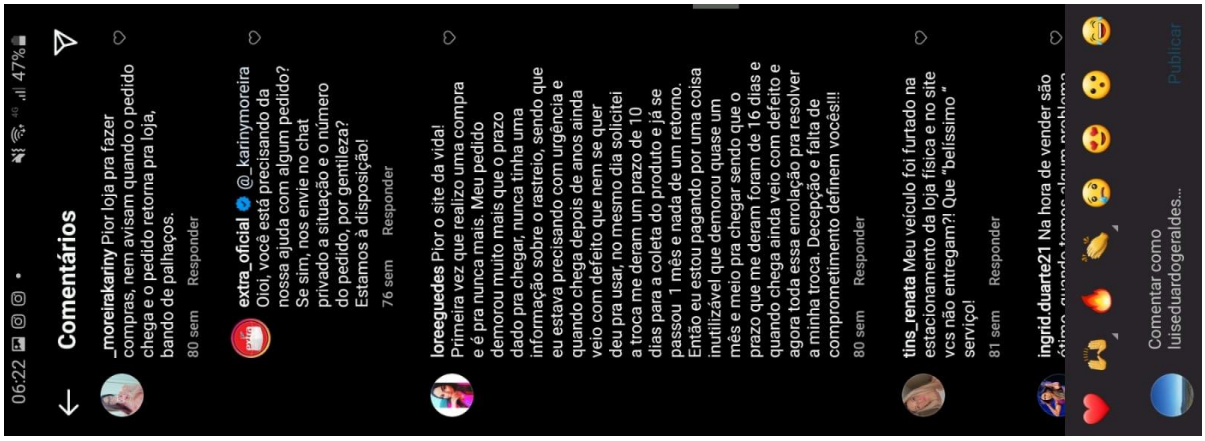
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 247 – Amor Extra 10 – Print 3



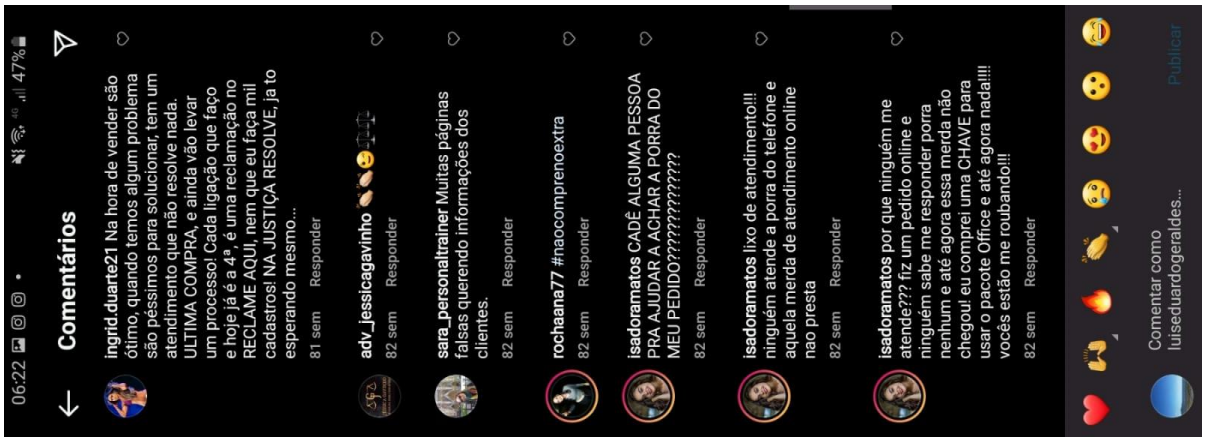
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 248 – Amor Extra 10 – Print 4



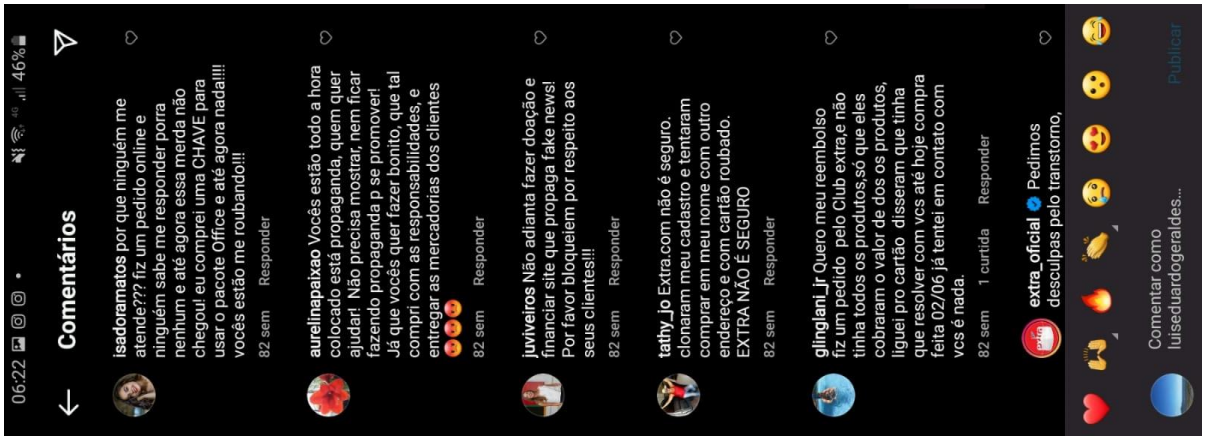
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 249 – Amor Extra 10 – Print 5



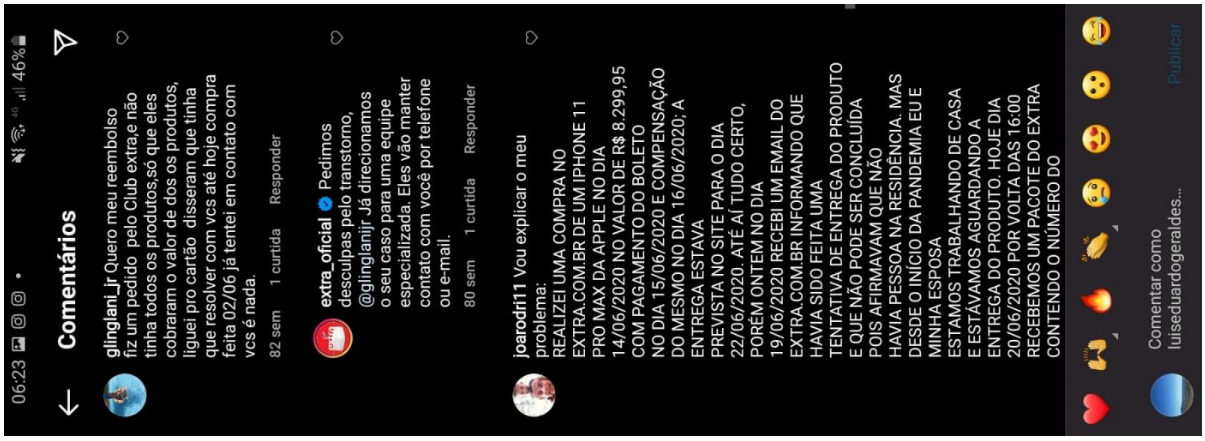
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 250 – Amor Extra 10 – Print 6



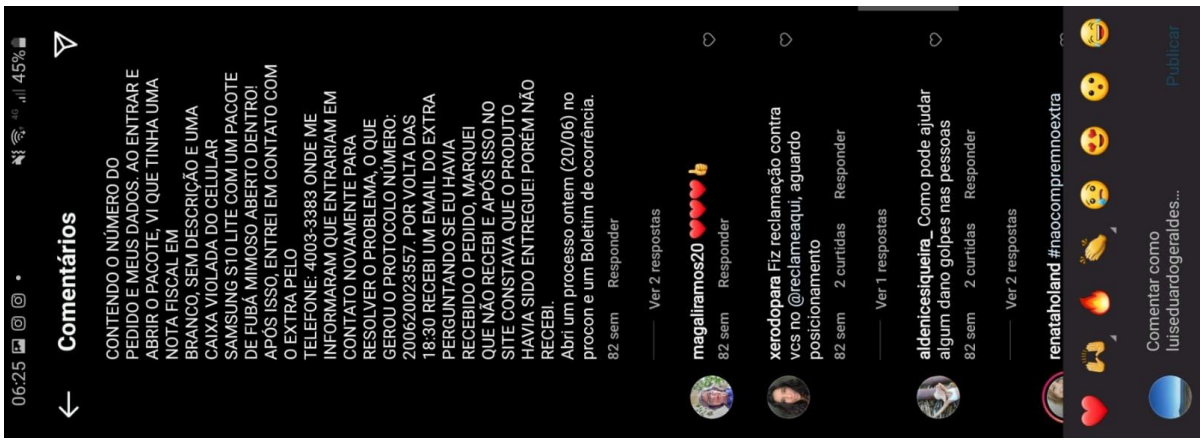
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 251 – Amor Extra 10 – Print 7



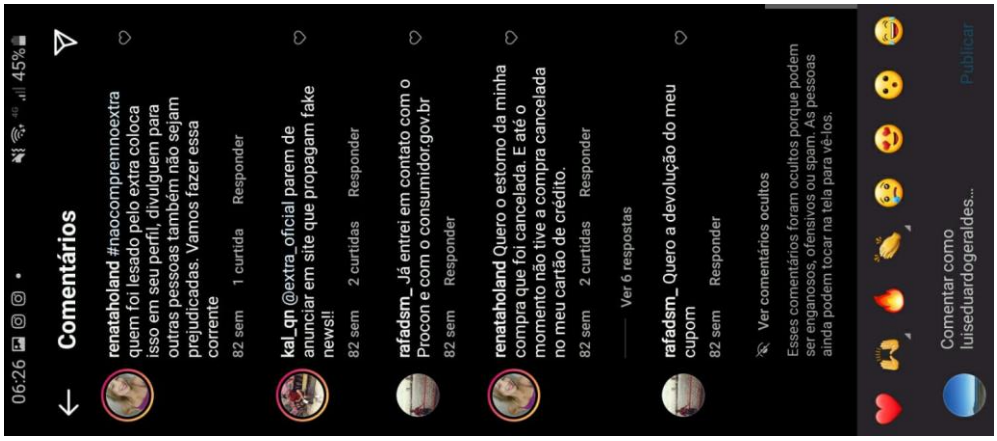
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 252 – Amor Extra 10 – Print 8



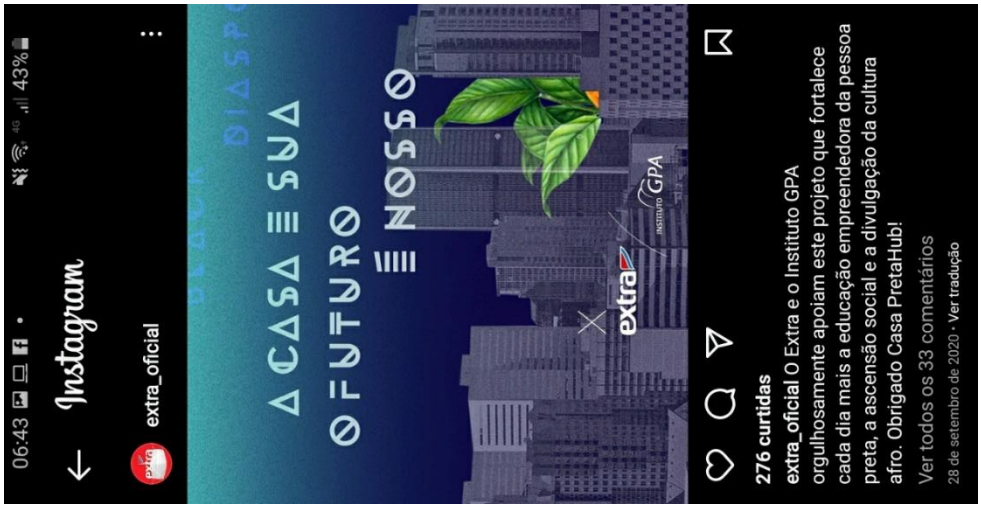
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 253 – Amor Extra 10 – Print 9



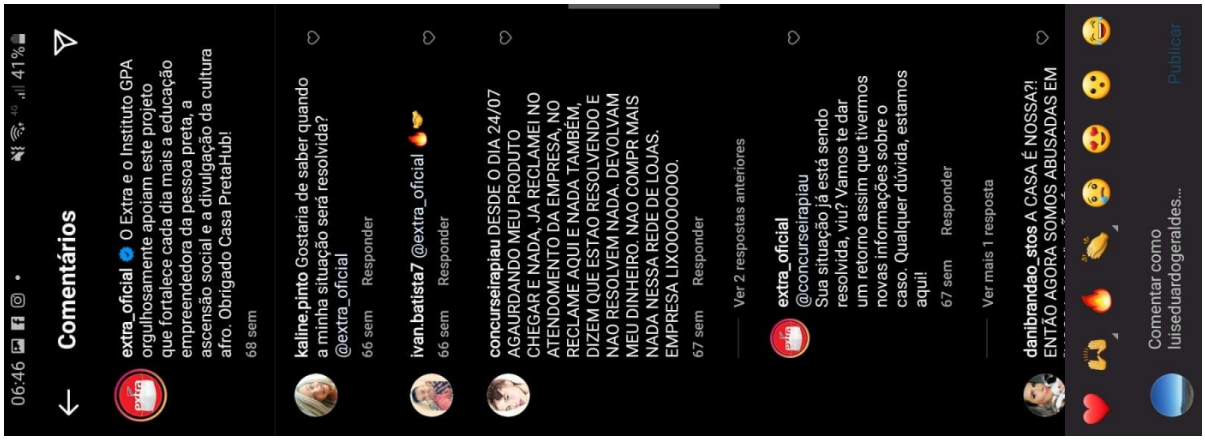
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 254 – Casa PretaHub 1 – Print 1



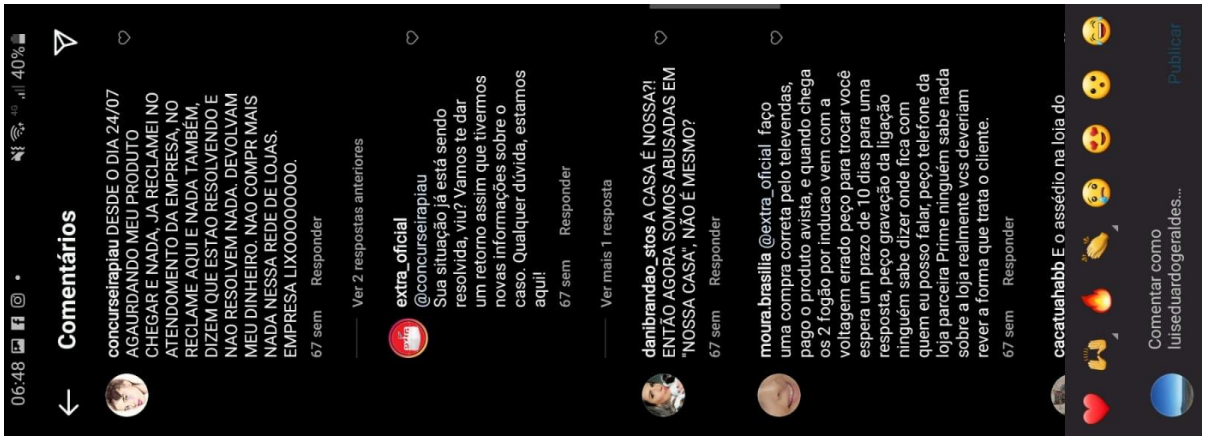
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 255 – Casa PretaHub 1 – Print 2



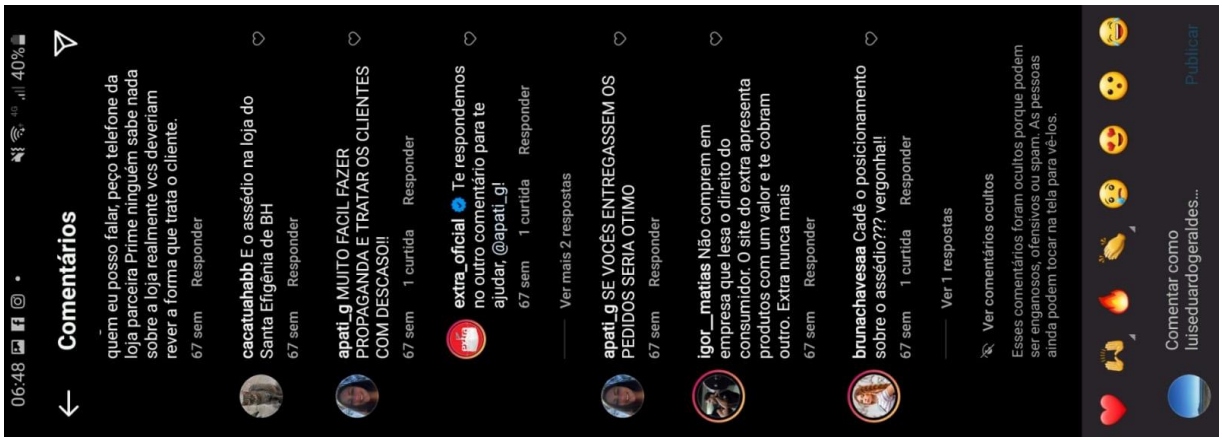
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 256 – Casa PretaHub 1 – Print 3



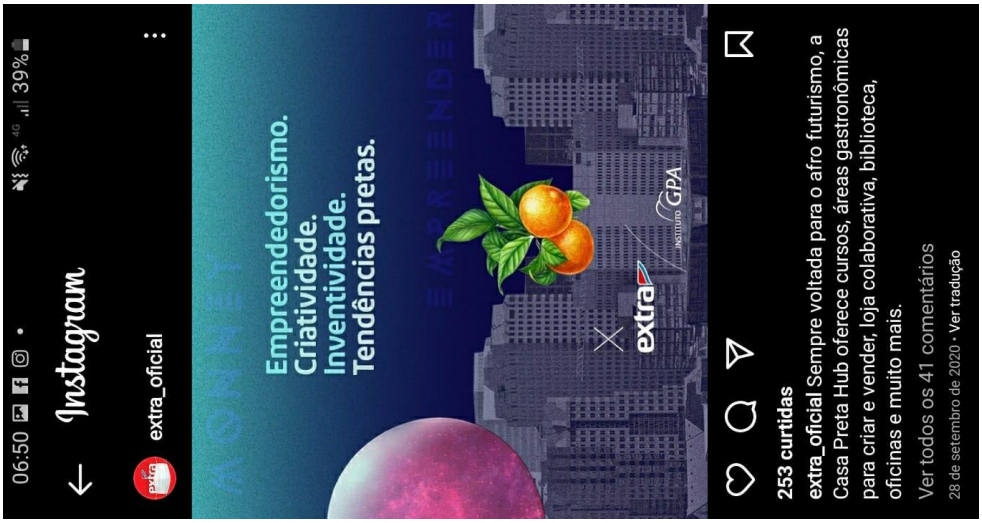
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 257 – Casa PretaHub 1 – Print 4



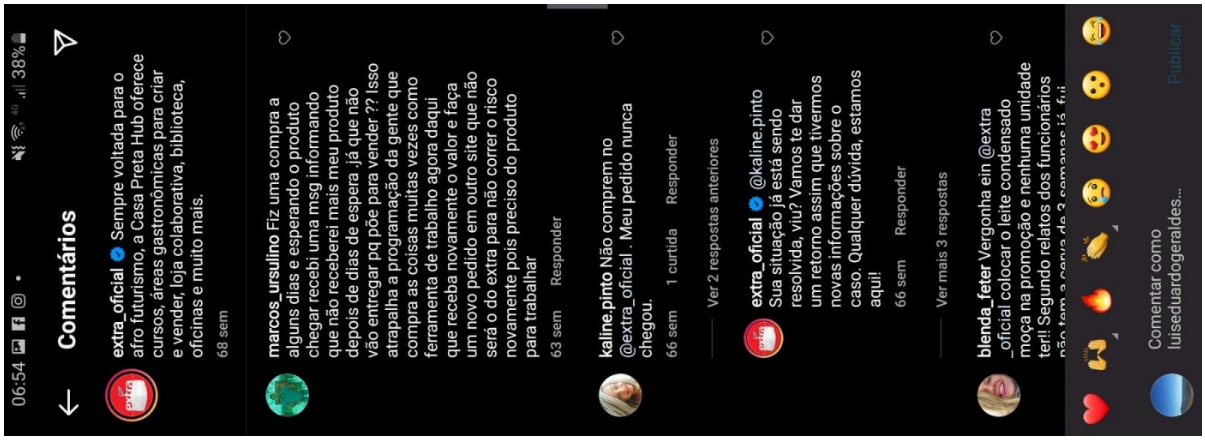
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 258 – Casa PretaHub 2 – Print 1



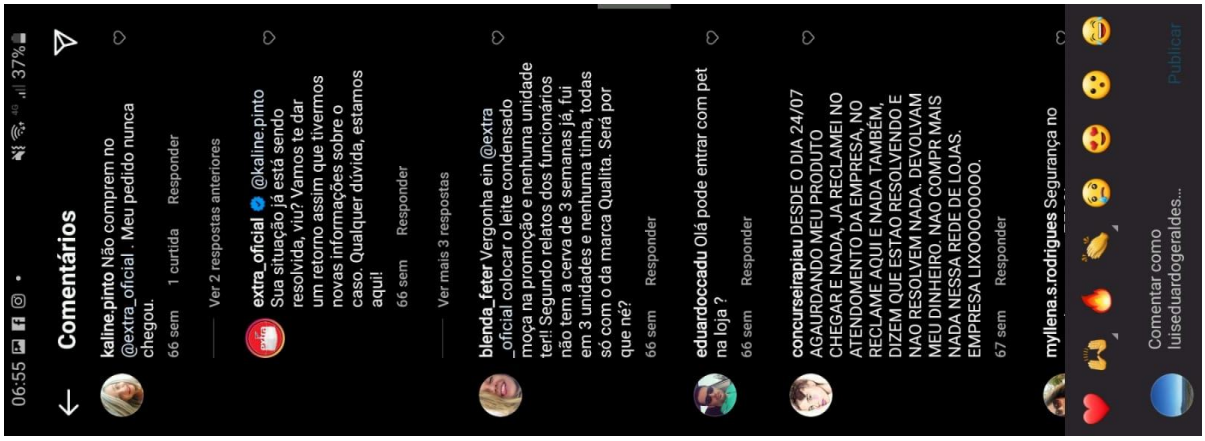
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 259 – Casa PretaHub 2 – Print 2



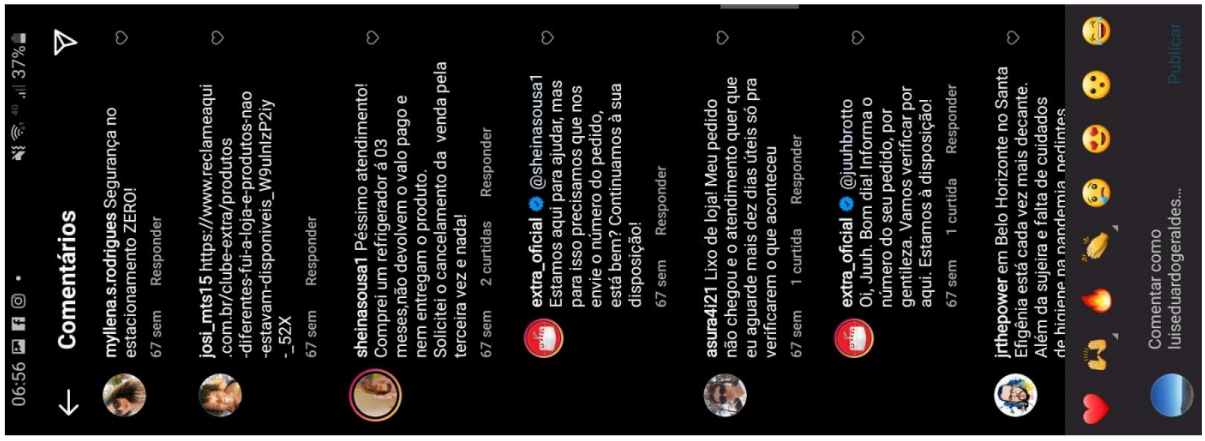
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 260 – Casa PretaHub 2 – Print 3



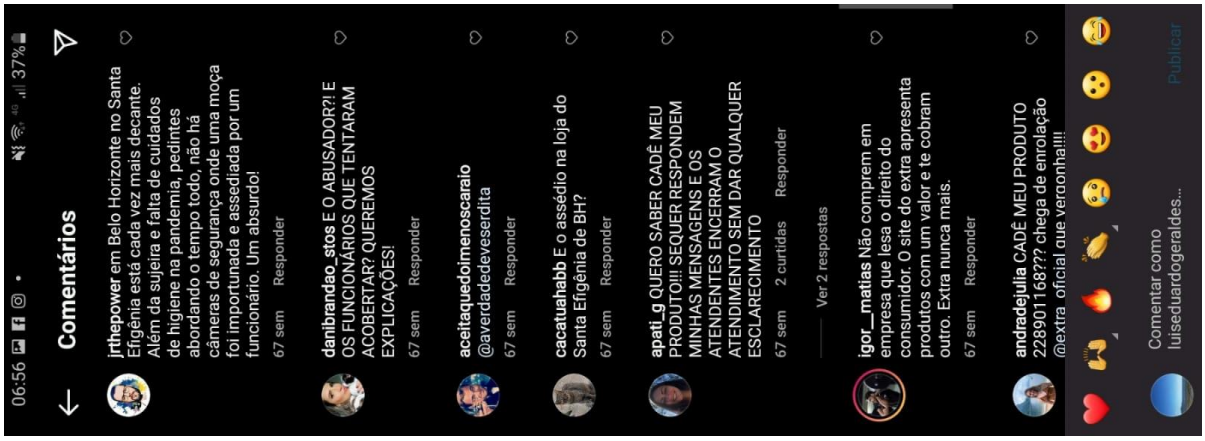
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 261 – Casa PretaHub 2 – Print 4



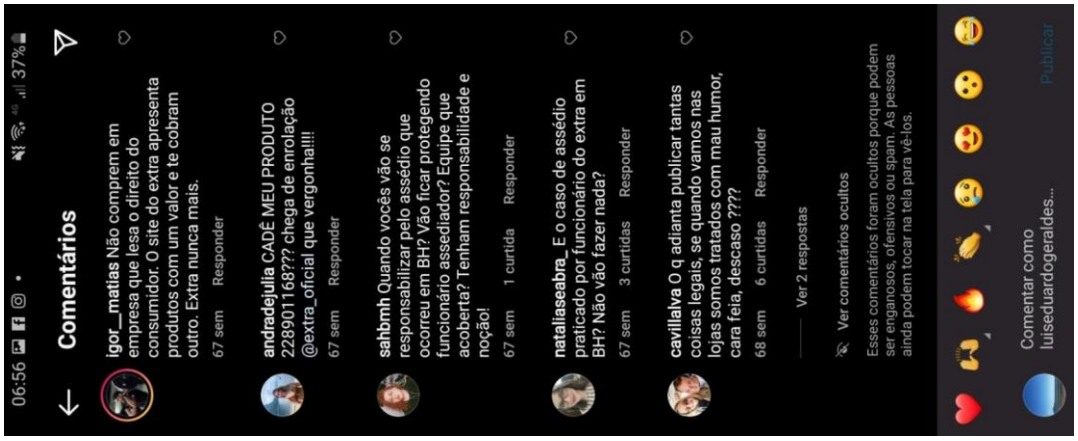
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 262 – Casa PretaHub 2 – Print 5



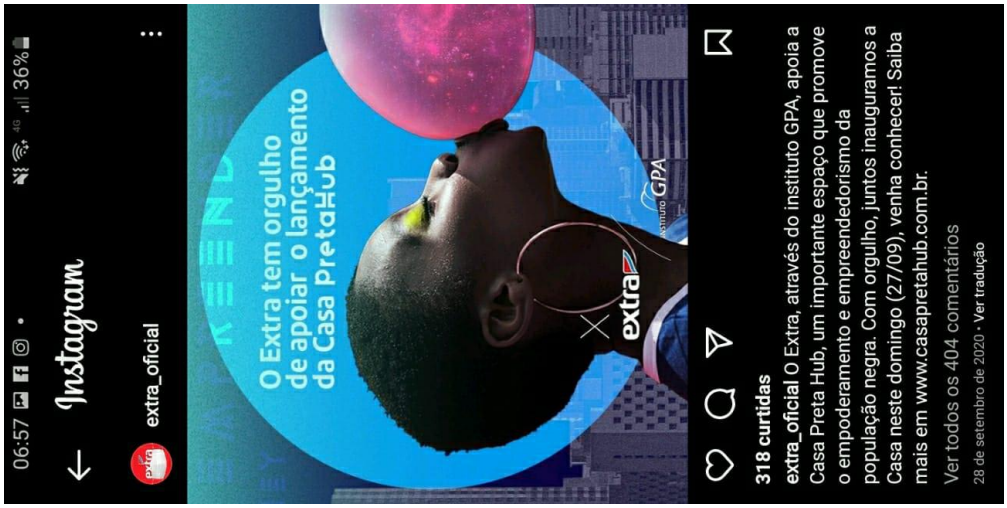
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 263 – Casa PretaHub 2 – Print 6



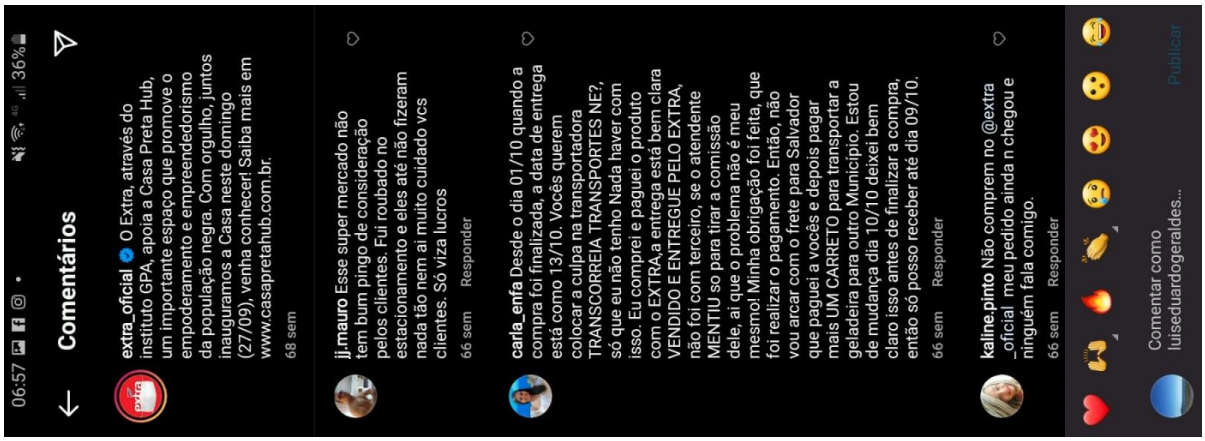
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 264 – Casa PretaHub 3 – Print 1



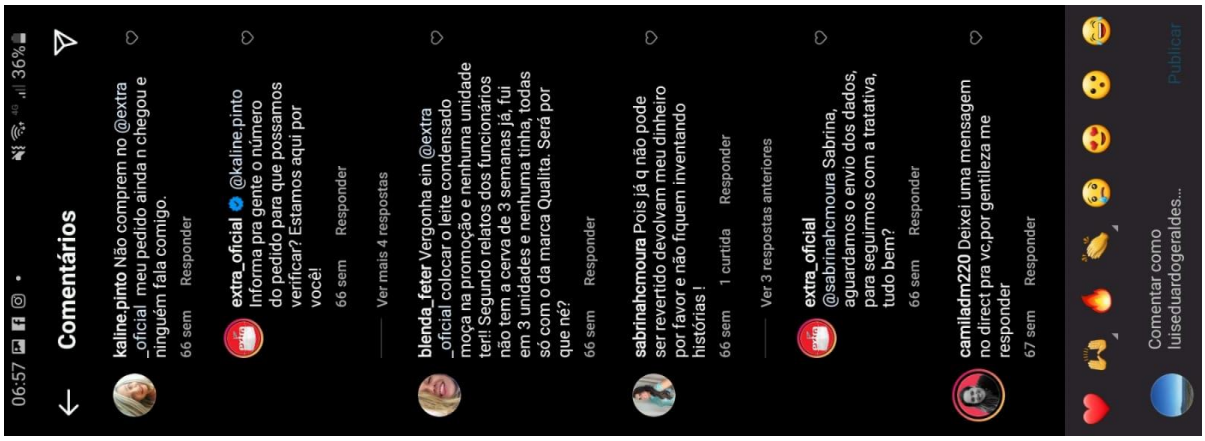
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 265 – Casa PretaHub 3 – Print 2



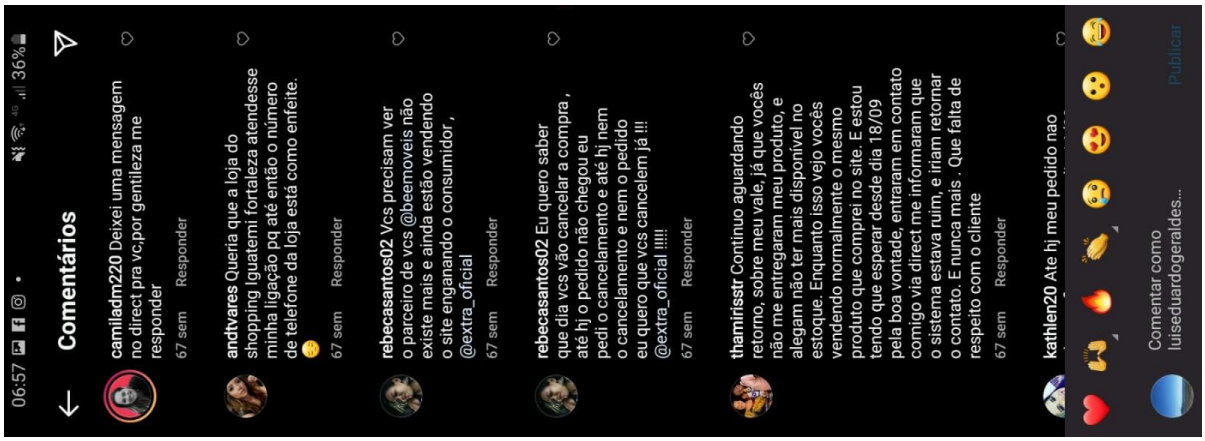
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 266 – Casa PretaHub 3 – Print 3



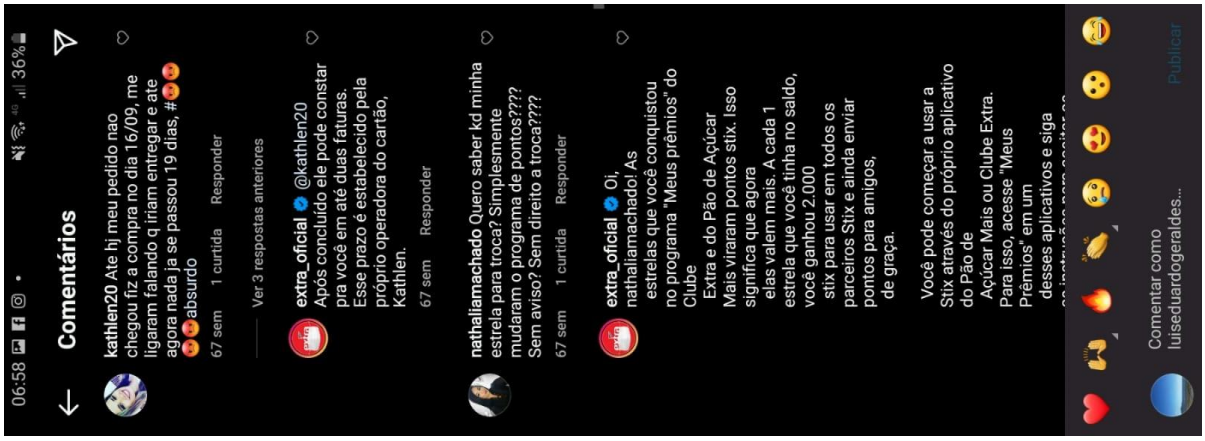
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 267 – Casa PretaHub 3 – Print 4



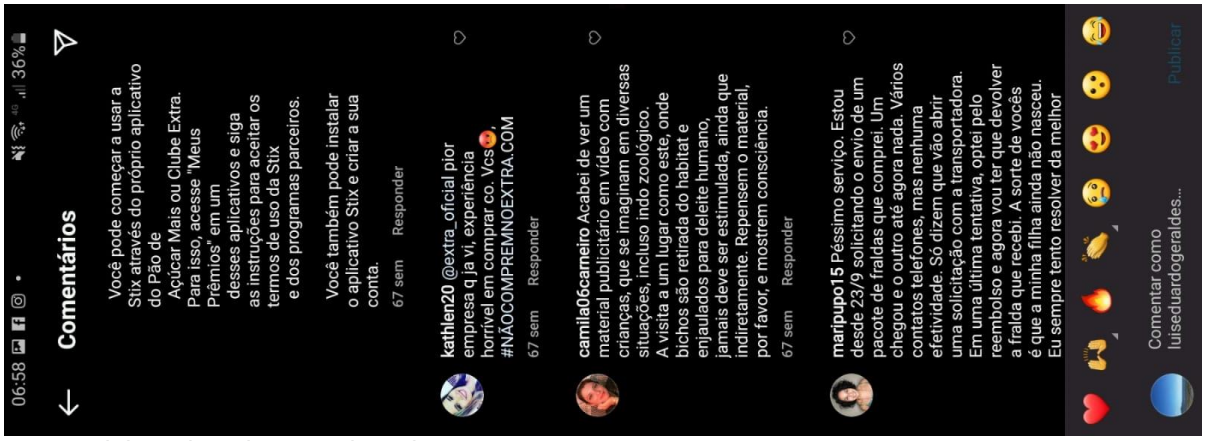
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 268 – Casa PretaHub 3 – Print 5



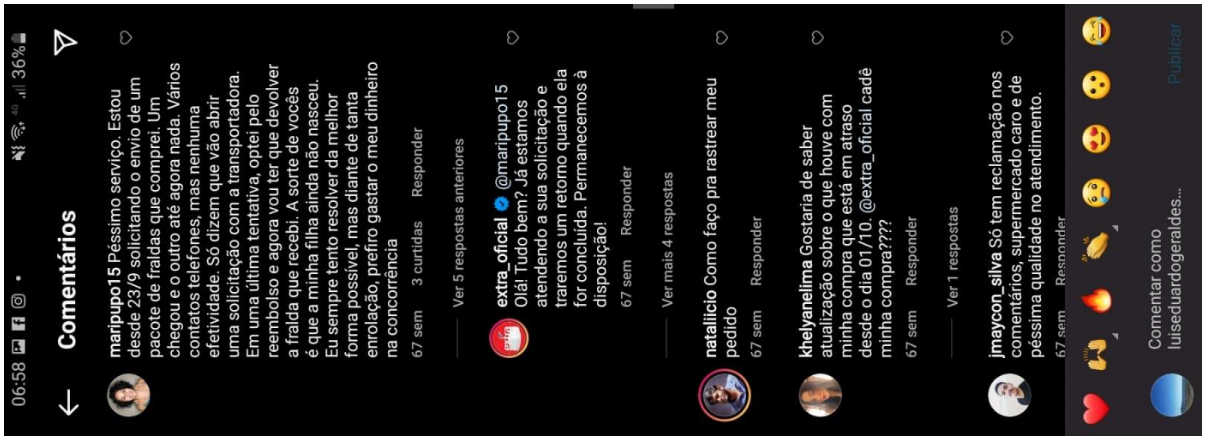
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 269 – Casa PretaHub 3 – Print 6



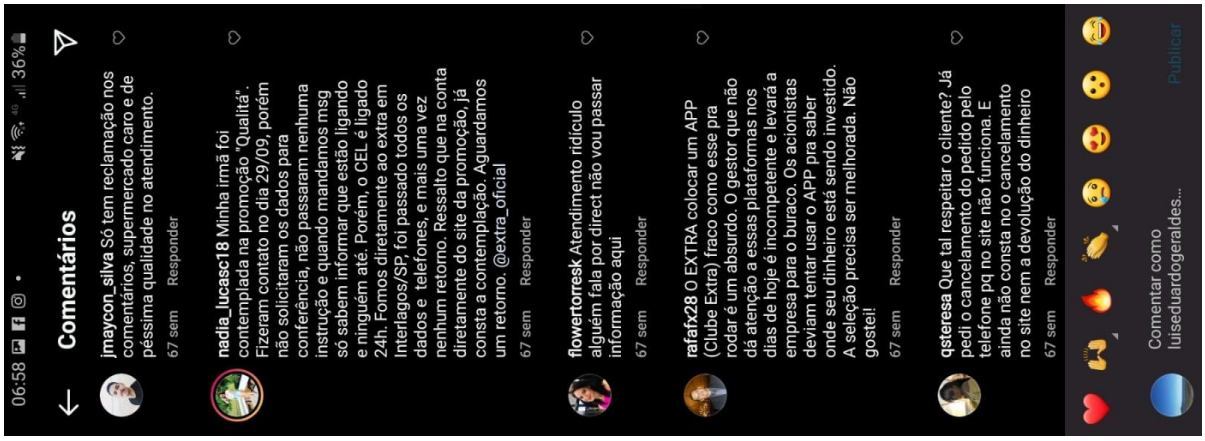
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 270 – Casa PretaHub 3 – Print 7



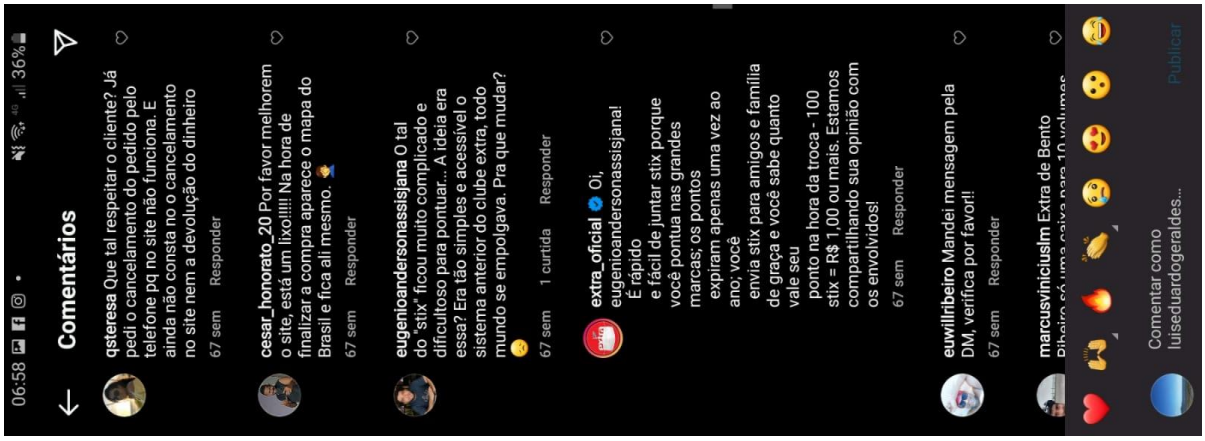
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 271 – Casa PretaHub 3 – Print 8



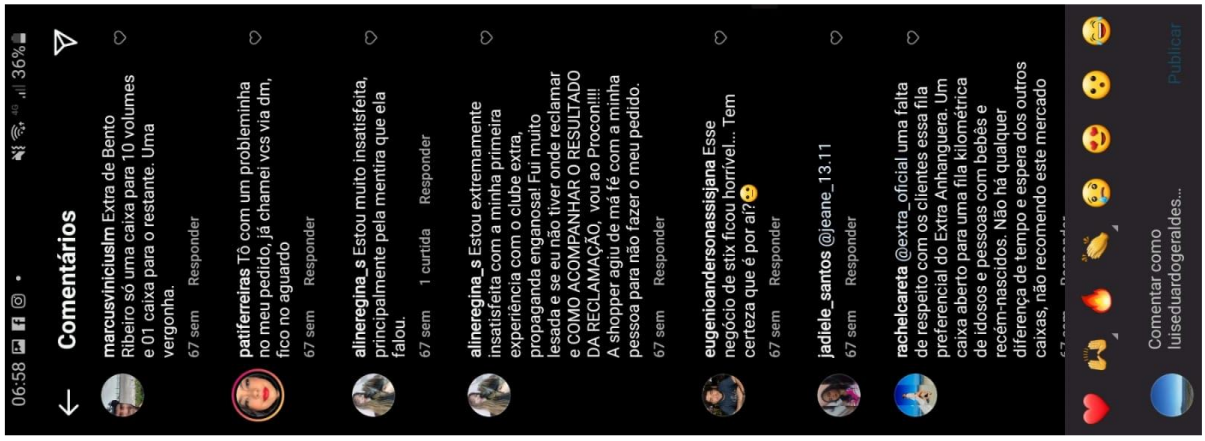
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 272 – Casa PretaHub 3 – Print 9



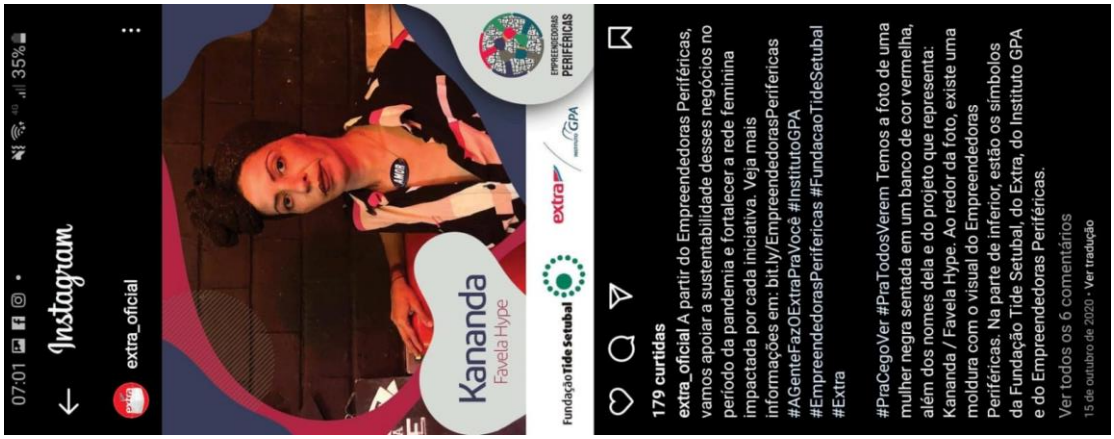
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 273 – Casa PretaHub 3 – Print 10



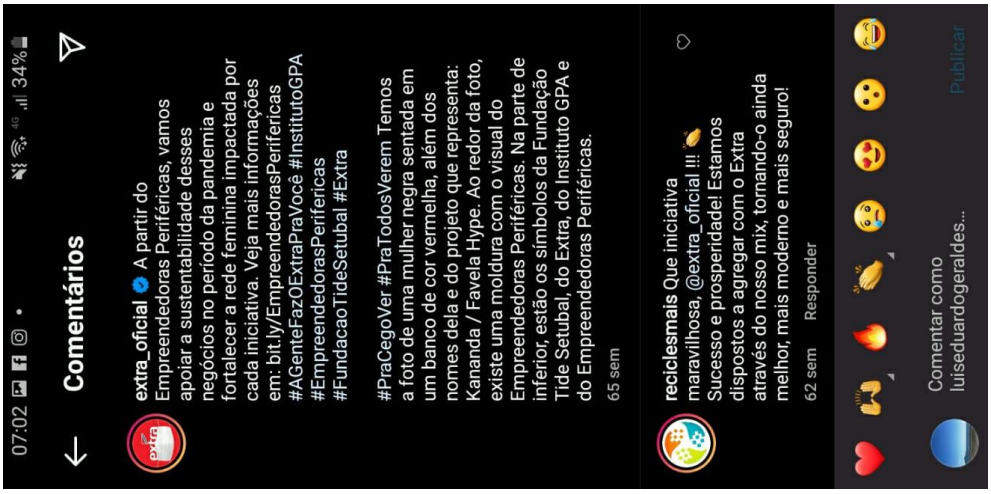
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 274 – Empreendedoras Periféricas 1 – Print 1



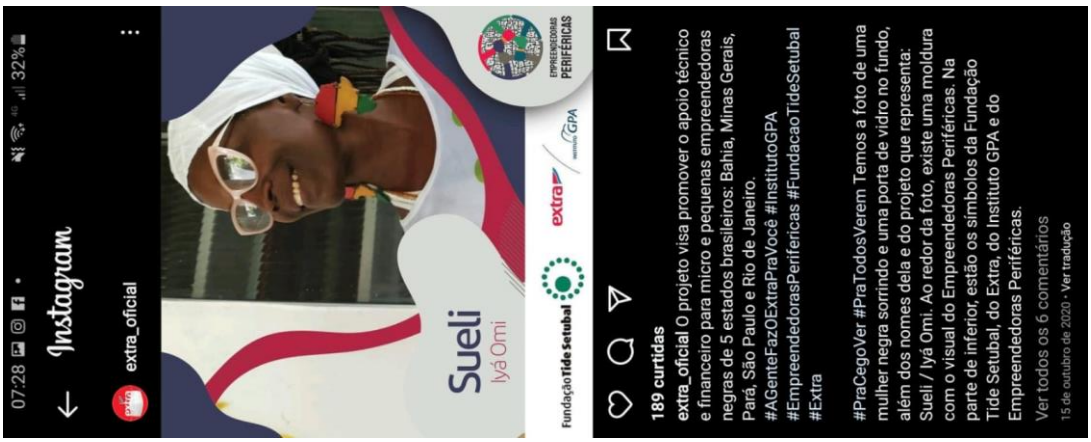
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 275 – Empreendedoras Periféricas 1 – Print 2



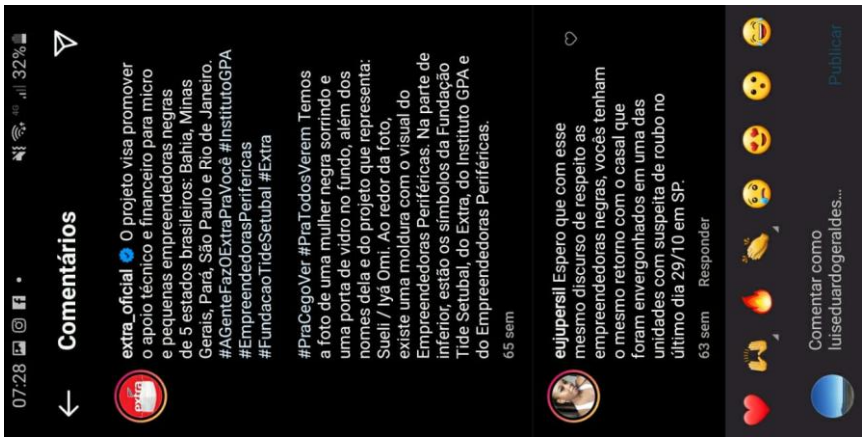
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 276 – Empreendedoras Periféricas 2 – Print 1



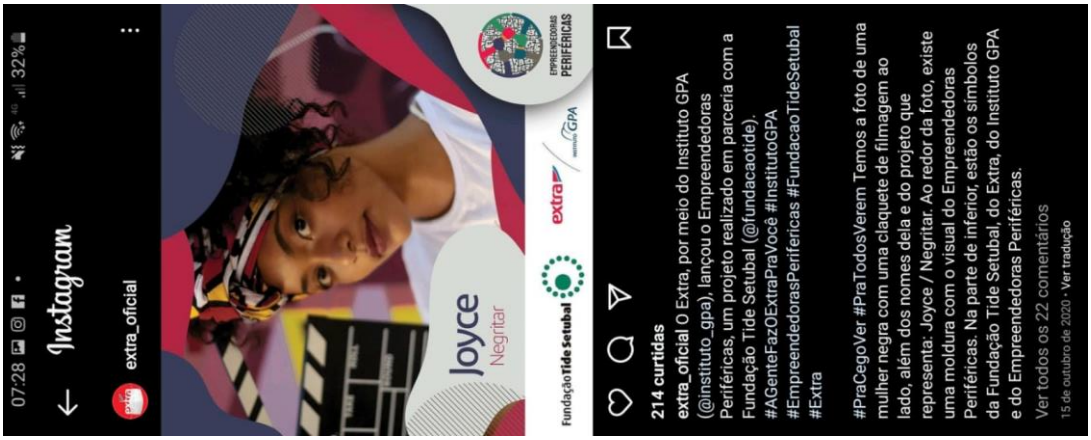
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 277 – Empreendedoras Periféricas 2 – Print 2



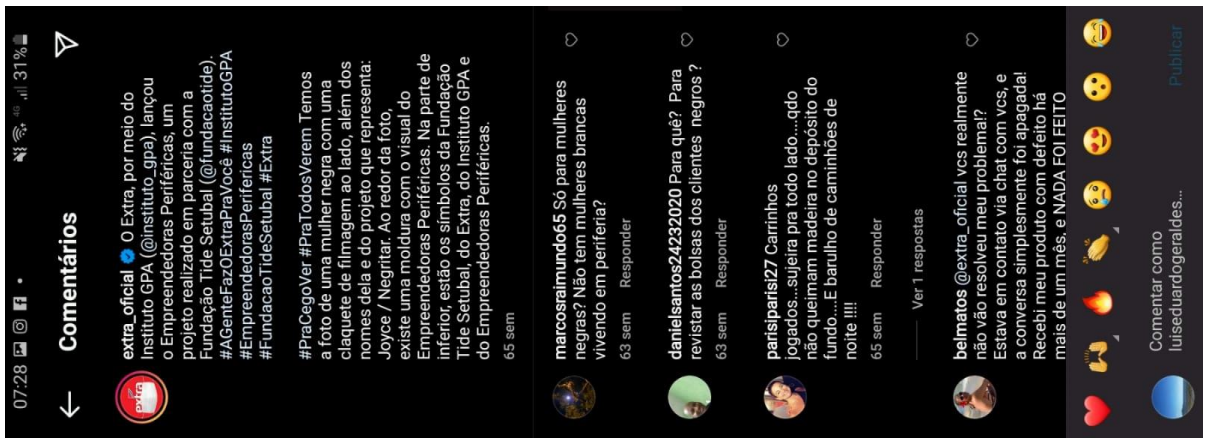
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 278 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 1



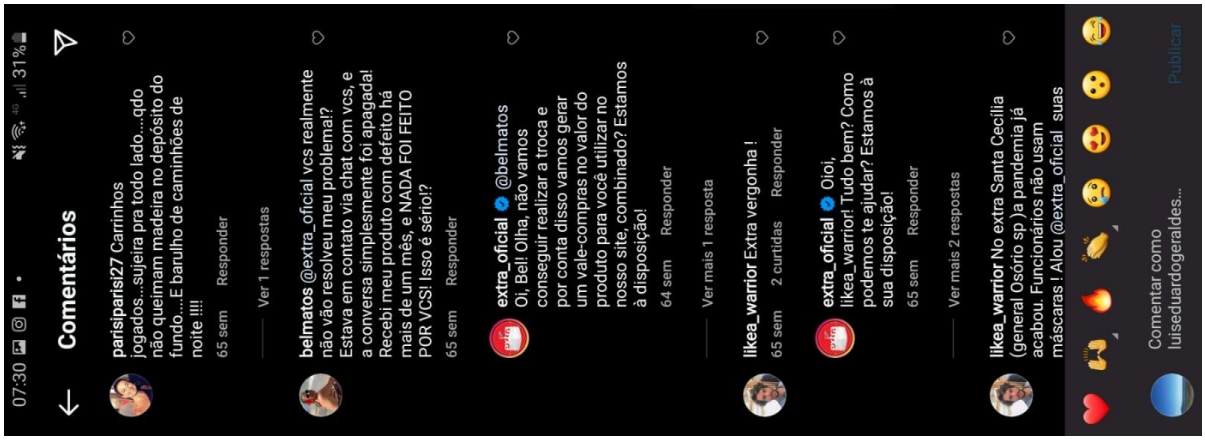
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 279 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 2



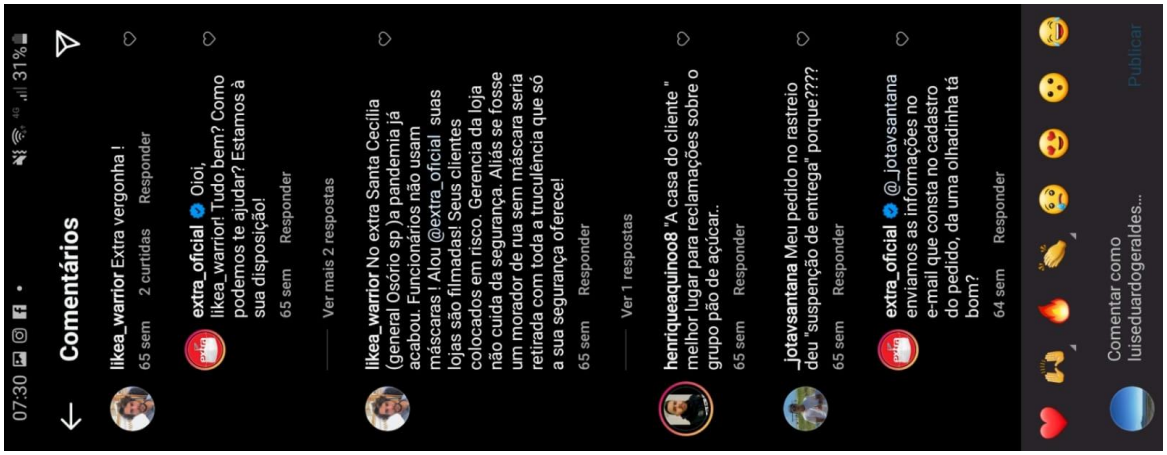
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 280 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 281 – Empreendedoras Periféricas 3 – Print 4

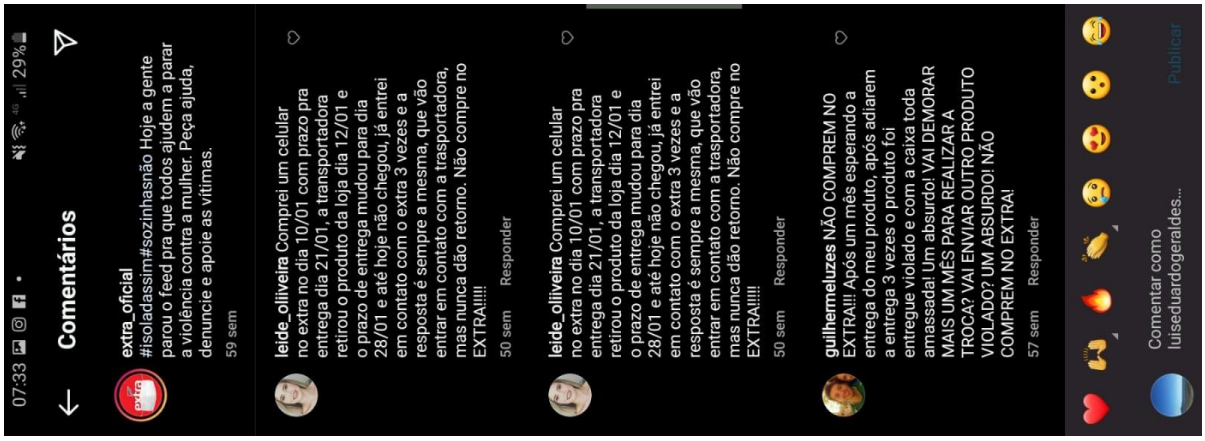


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 282 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 1

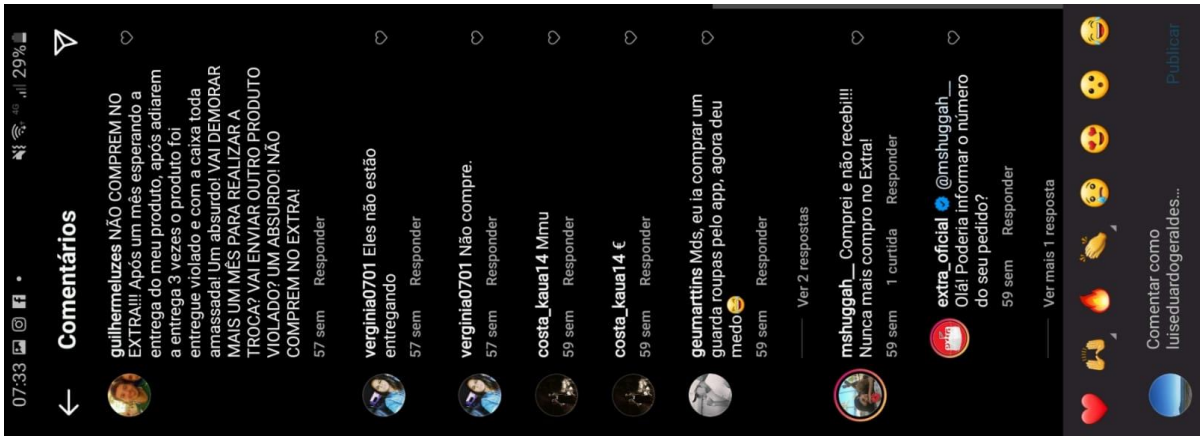
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 283 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 2



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 284 – Isolados sim, sozinhas não 1 – Print 3

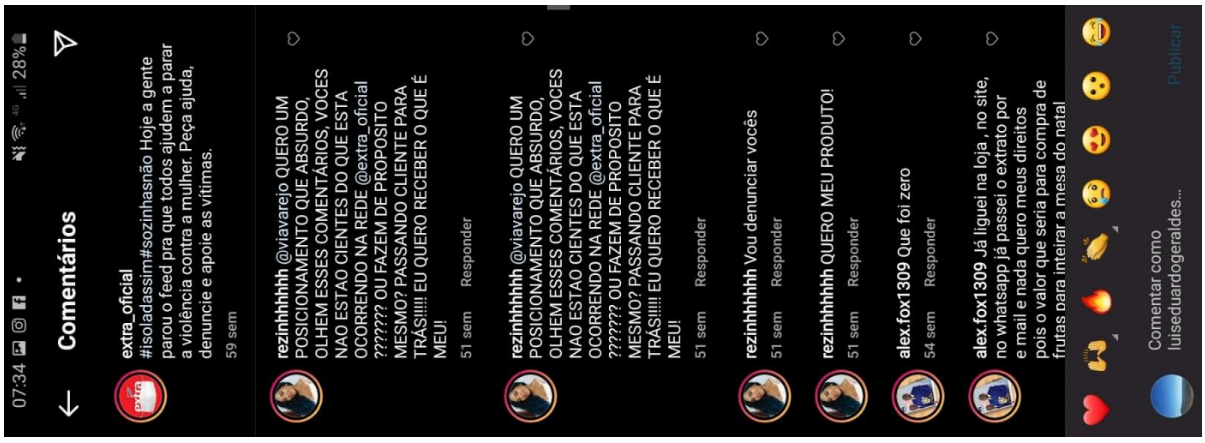


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 285 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 1

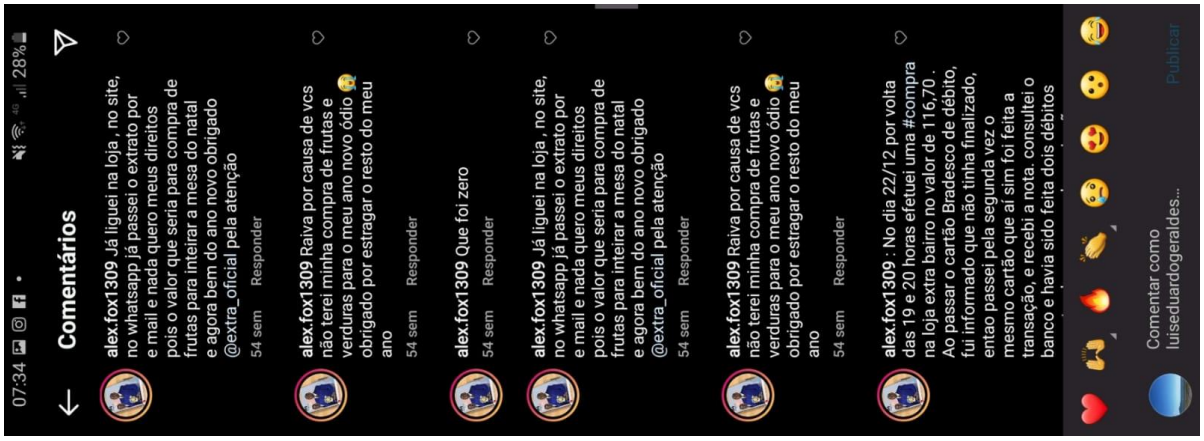
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 286 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 2



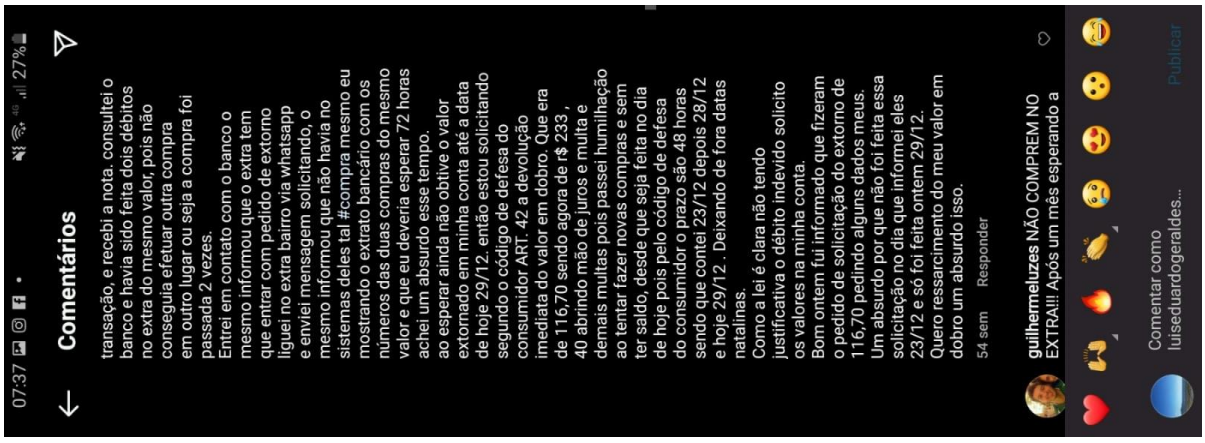
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 287 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 3



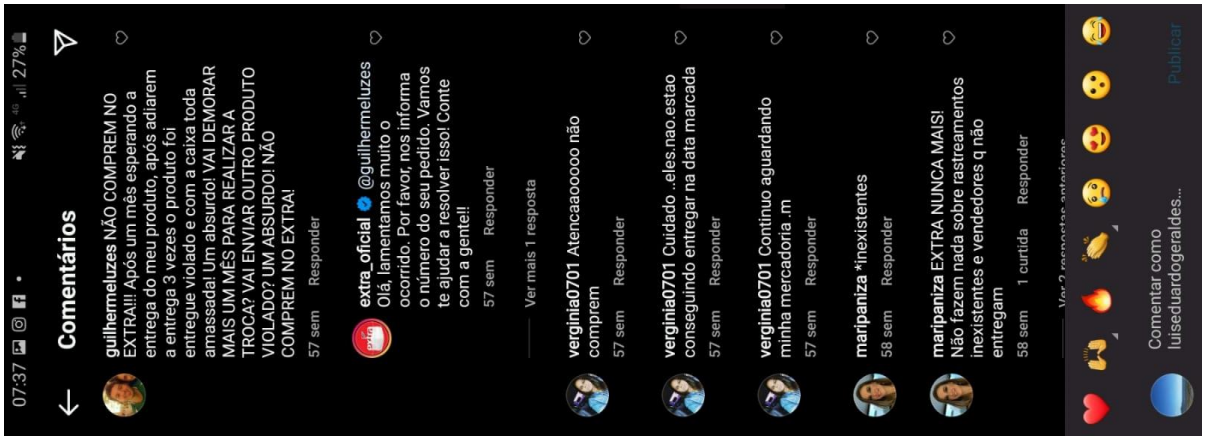
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 288 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 4



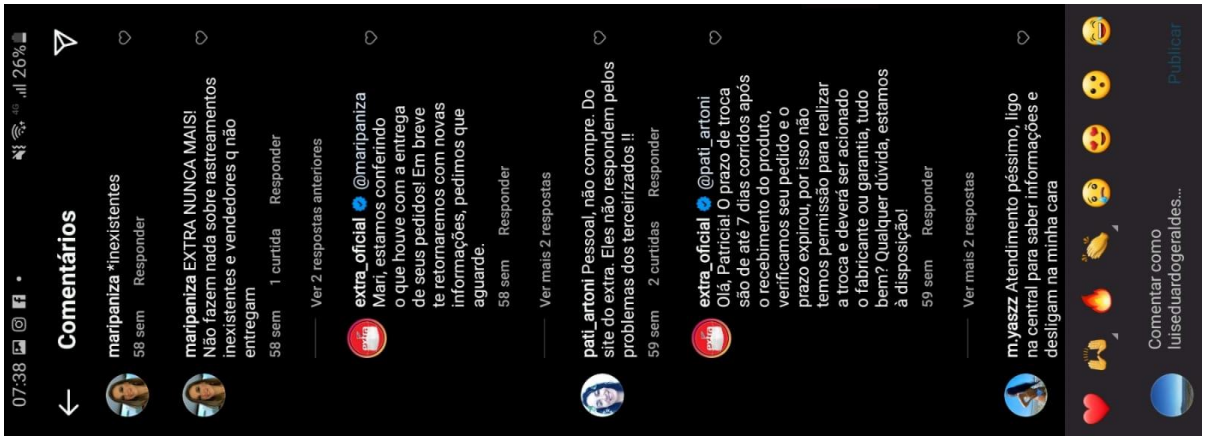
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 289 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 5



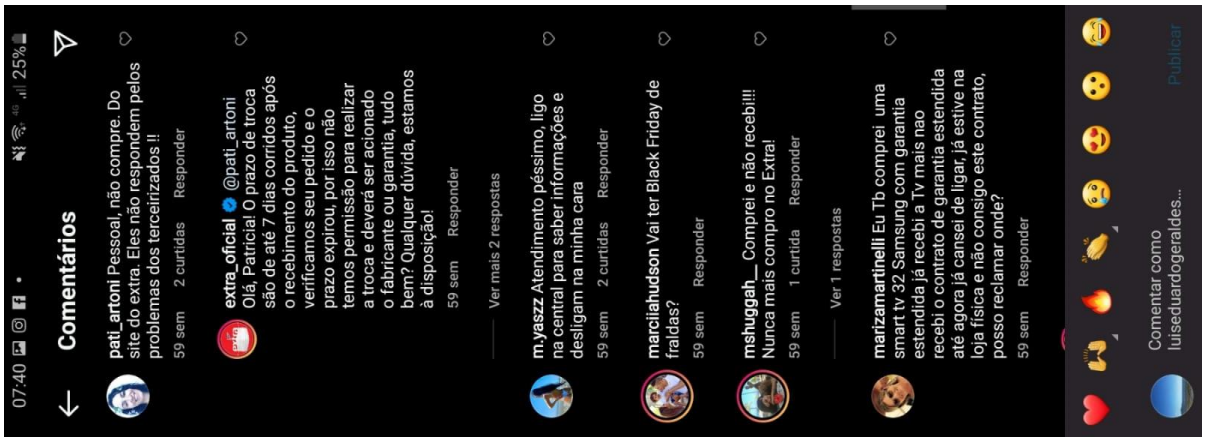
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 290 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 6



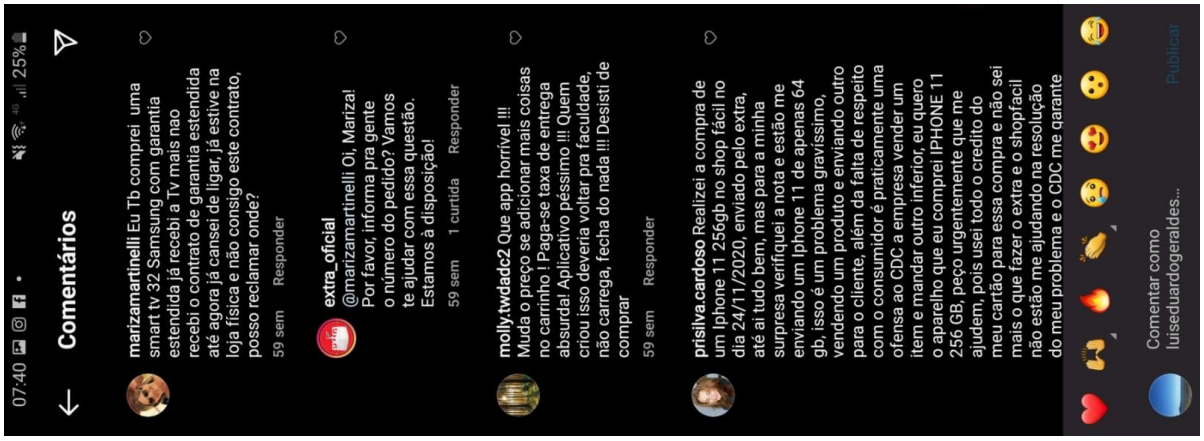
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 291 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 7



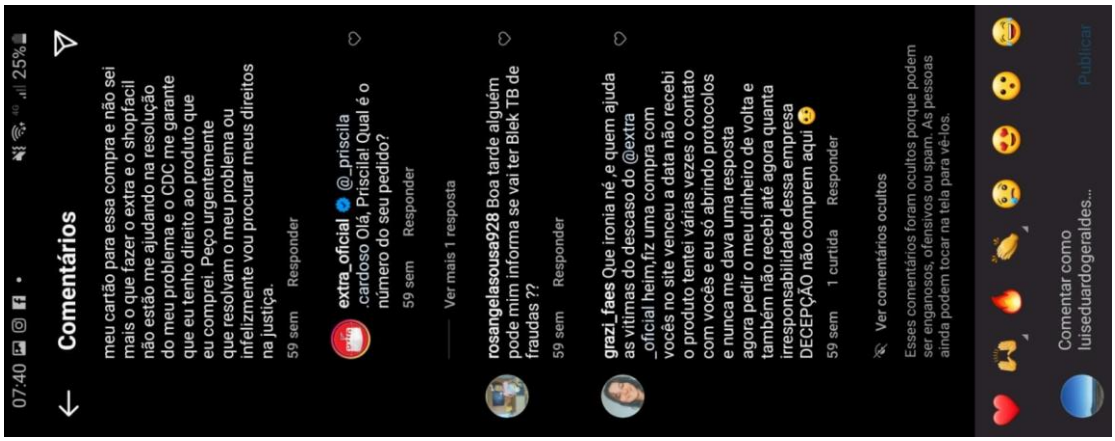
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 292 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 8



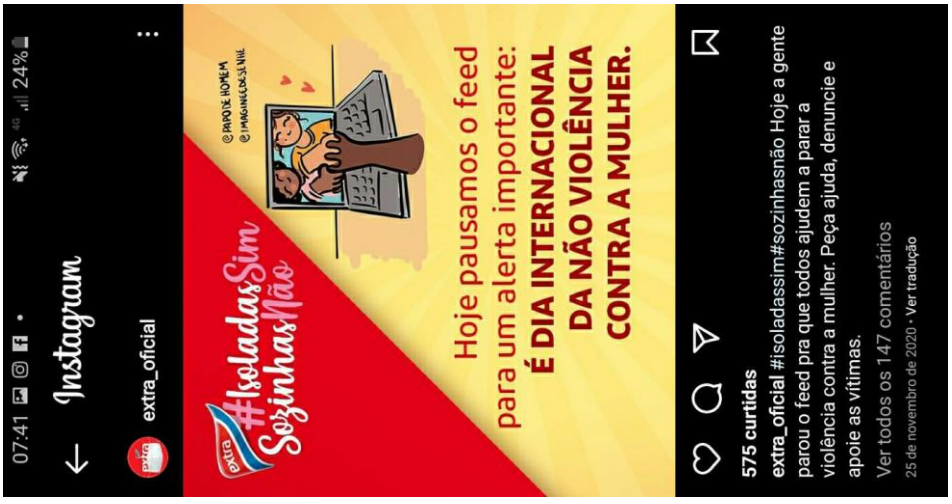
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 293 – Isolados sim, sozinhas não 2 – Print 9



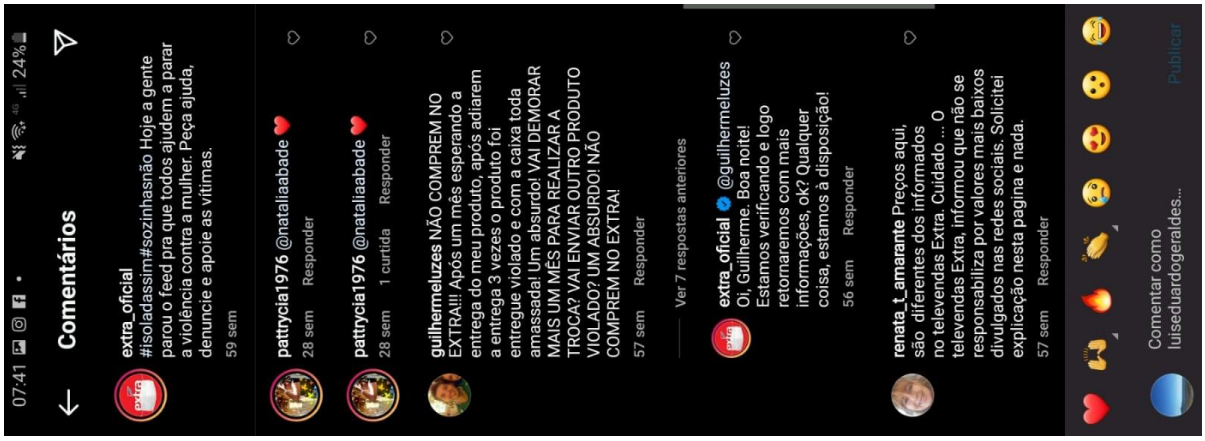
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 294 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 1



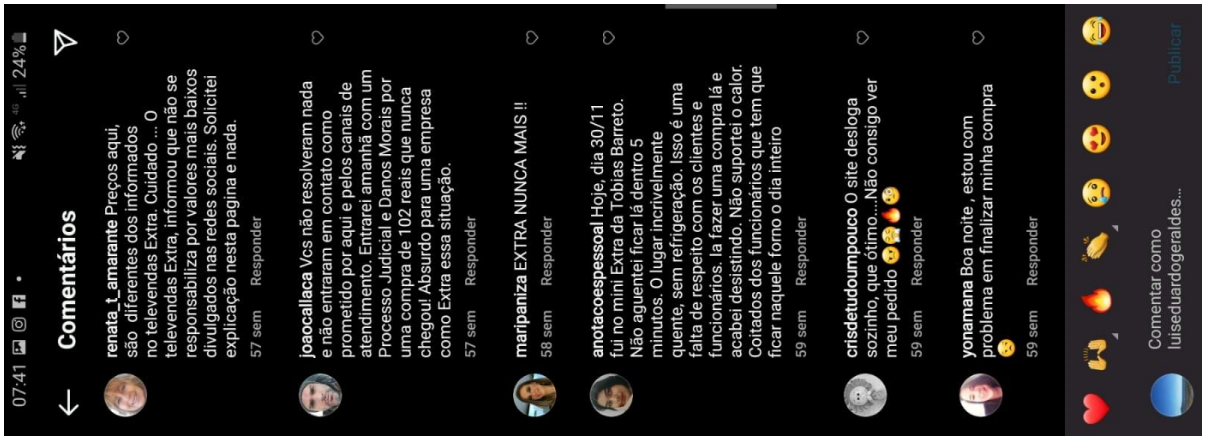
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 295 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 2



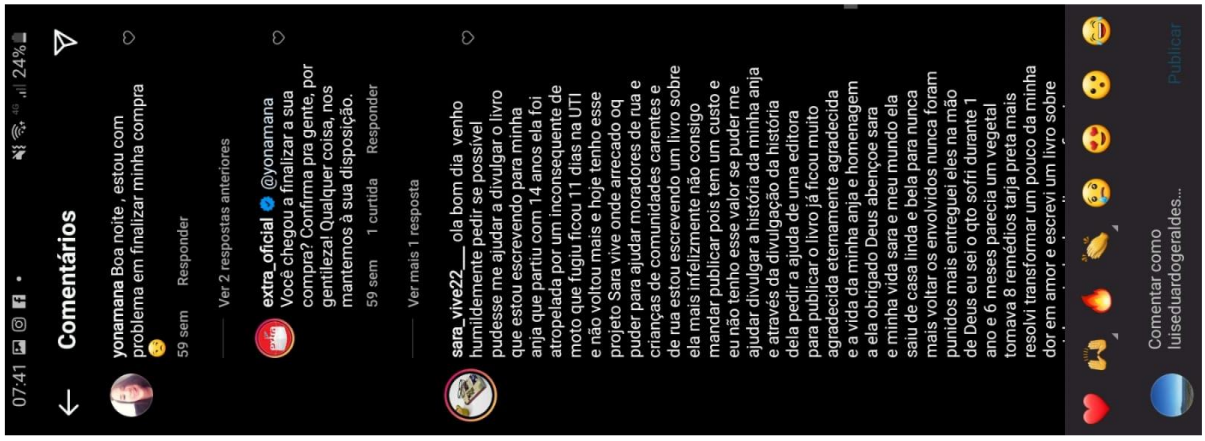
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 296 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 3



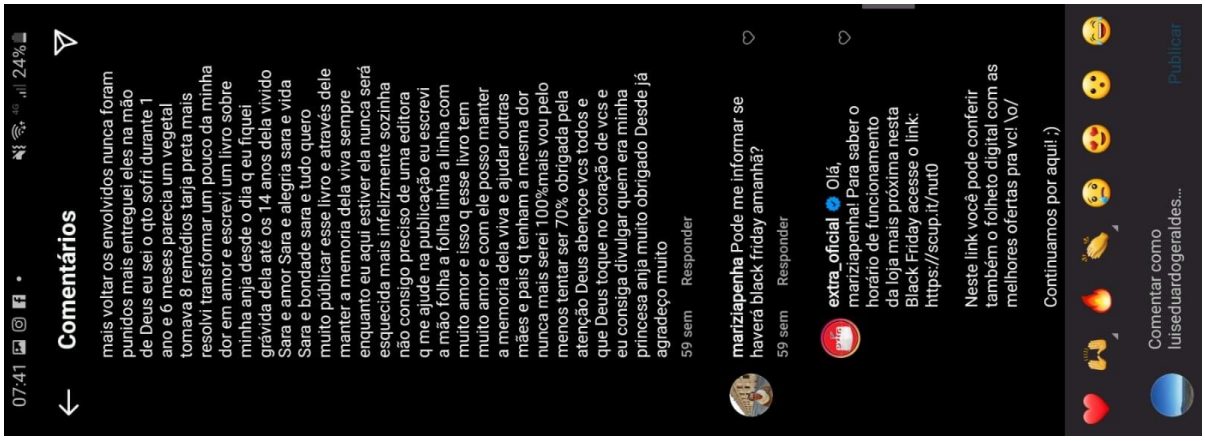
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 297 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 4



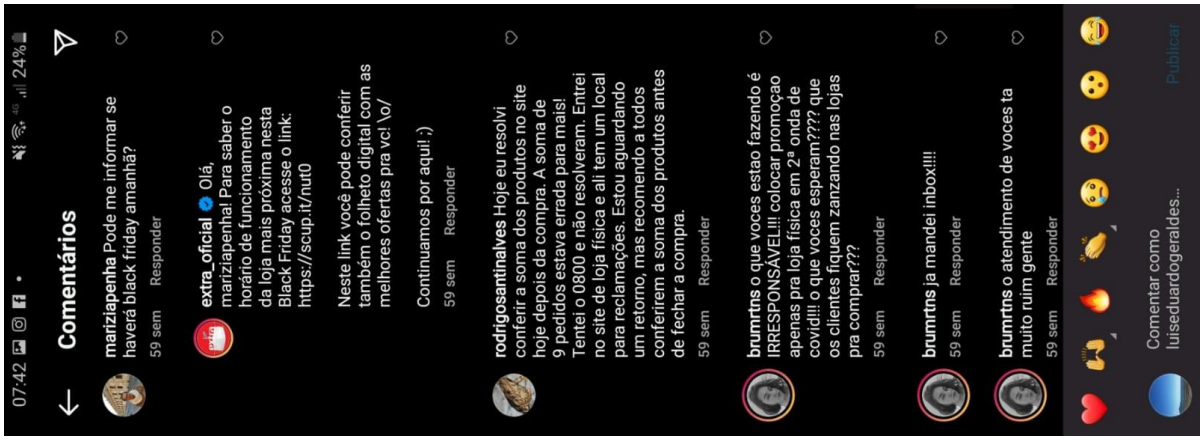
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 298 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 5



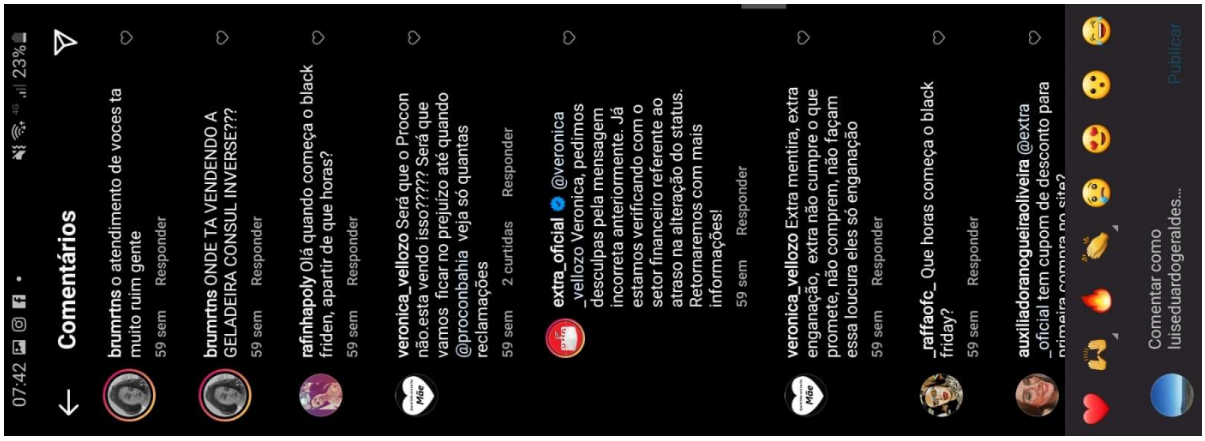
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 299 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 6



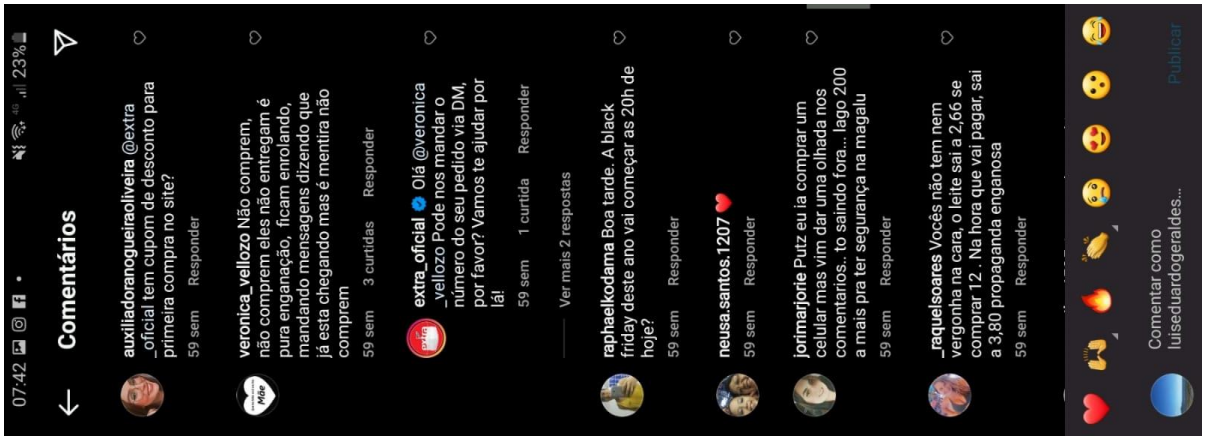
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 300 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 7



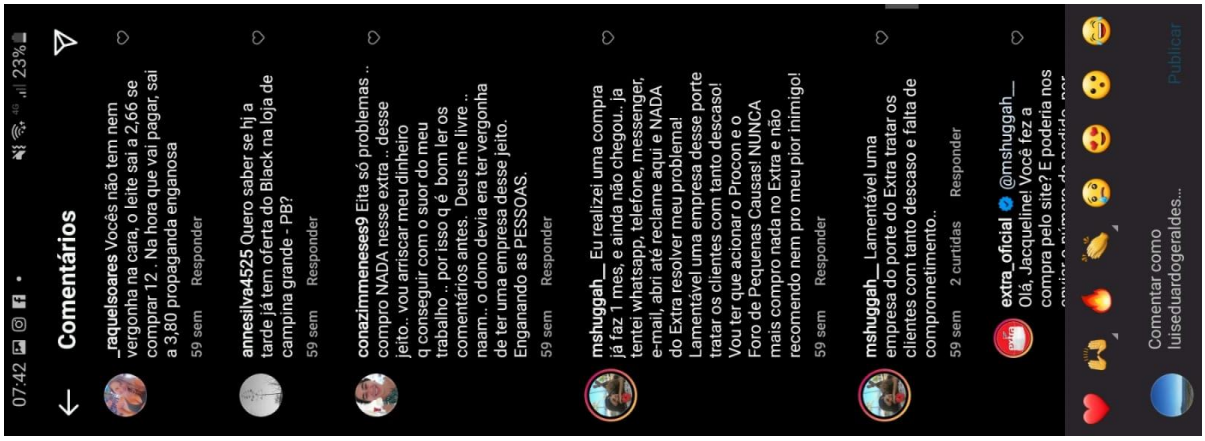
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 301 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 8



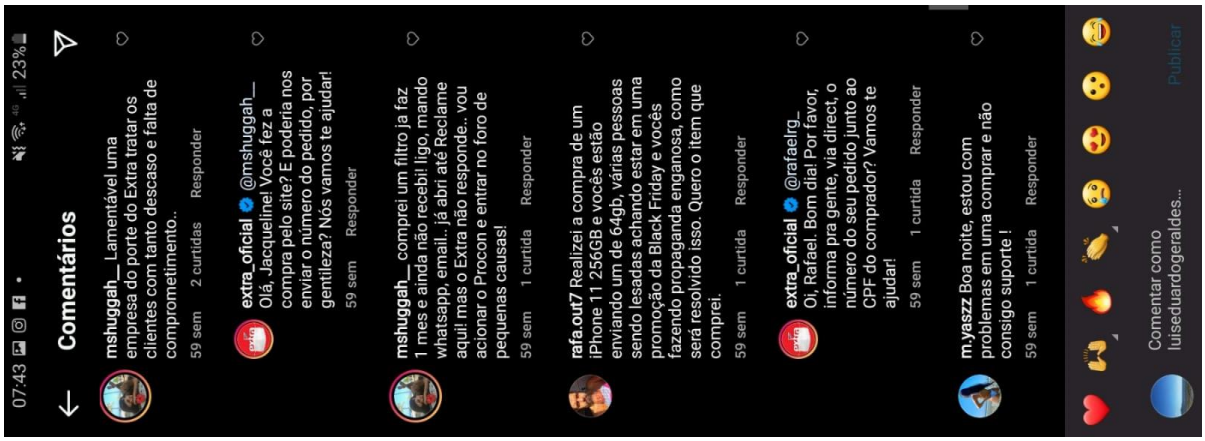
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 302 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 9



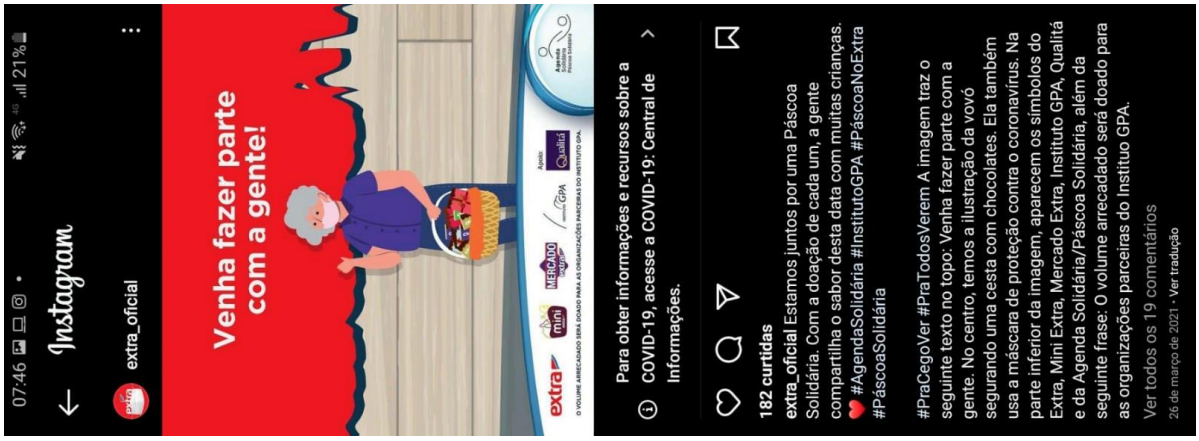
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 303 – Isolados sim, sozinhas não 3 – Print 10



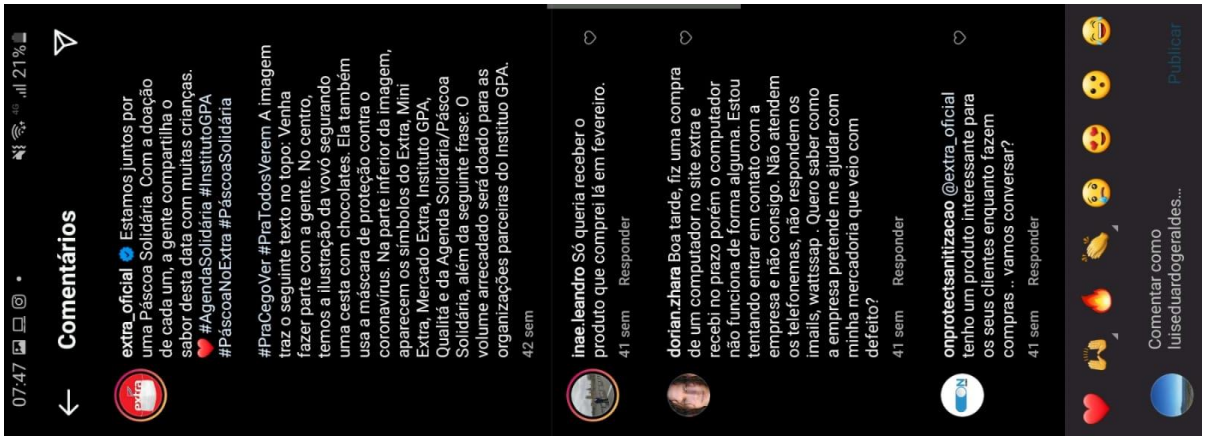
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 304 – Páscoa Solidária 1 – Print 1



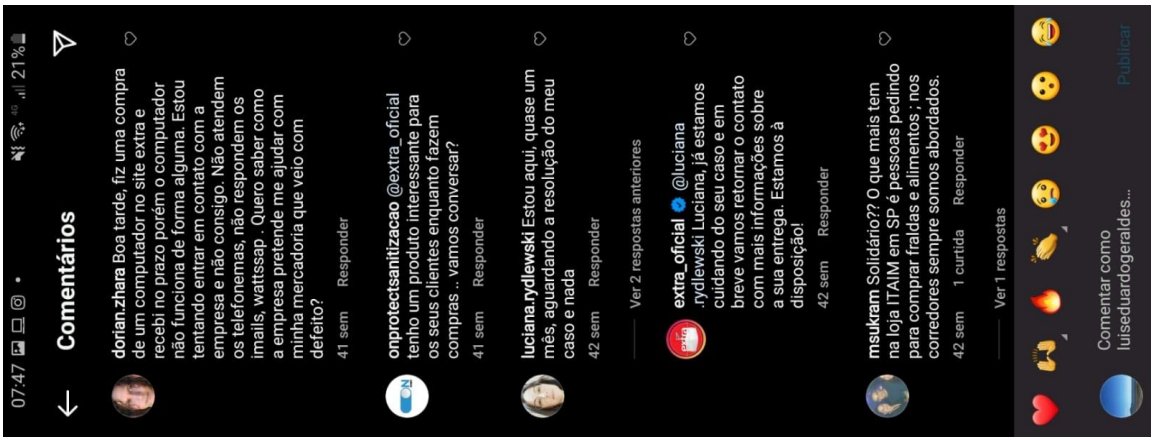
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 305 – Páscoa Solidária 1 – Print 2



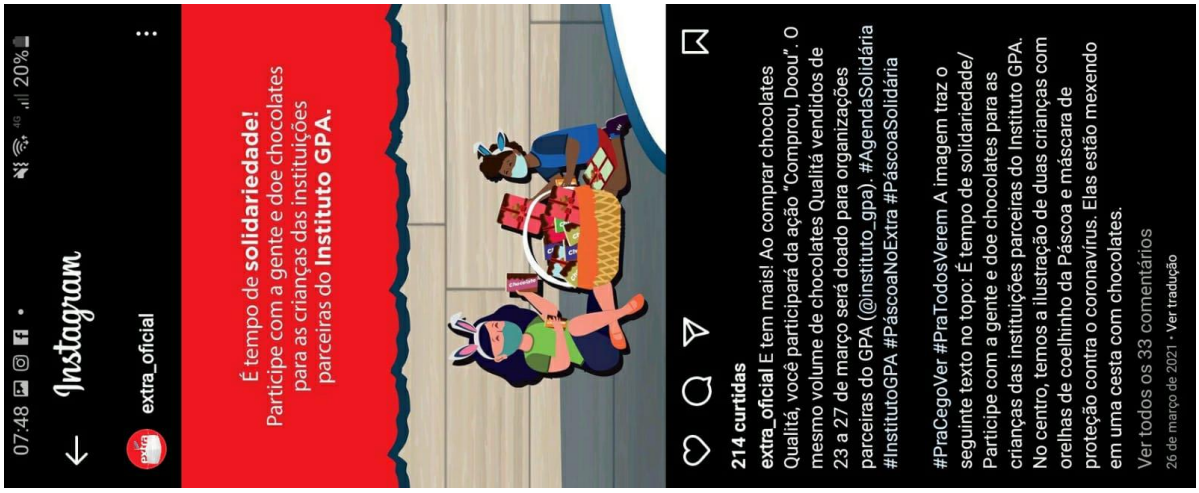
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 306 – Páscoa Solidária 1 – Print 3



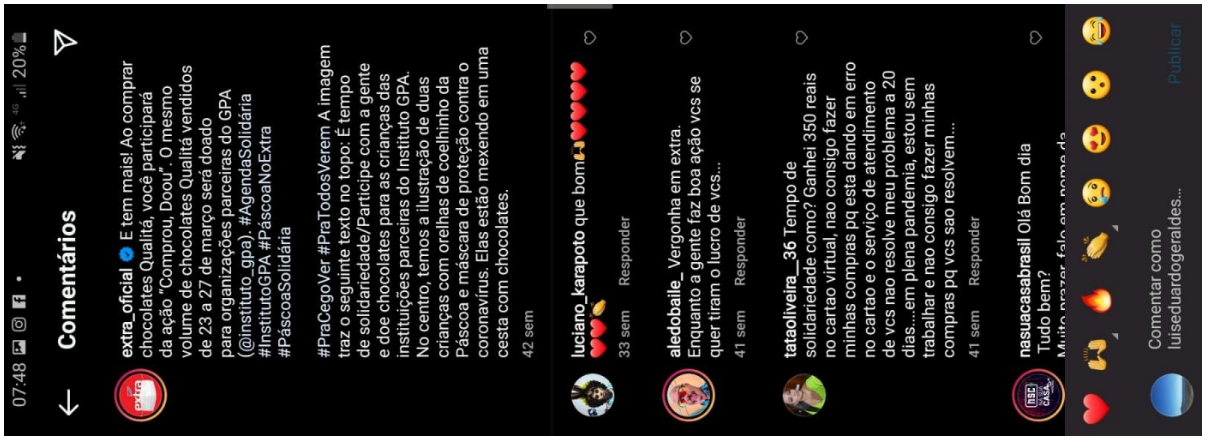
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 307 – Páscoa Solidária 2 – Print 1



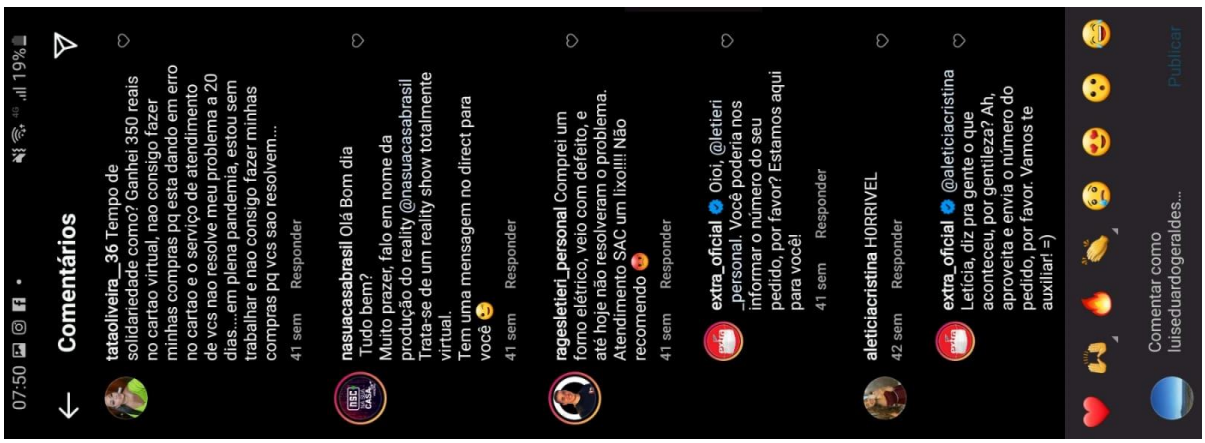
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 308 – Páscoa Solidária 2 – Print 2



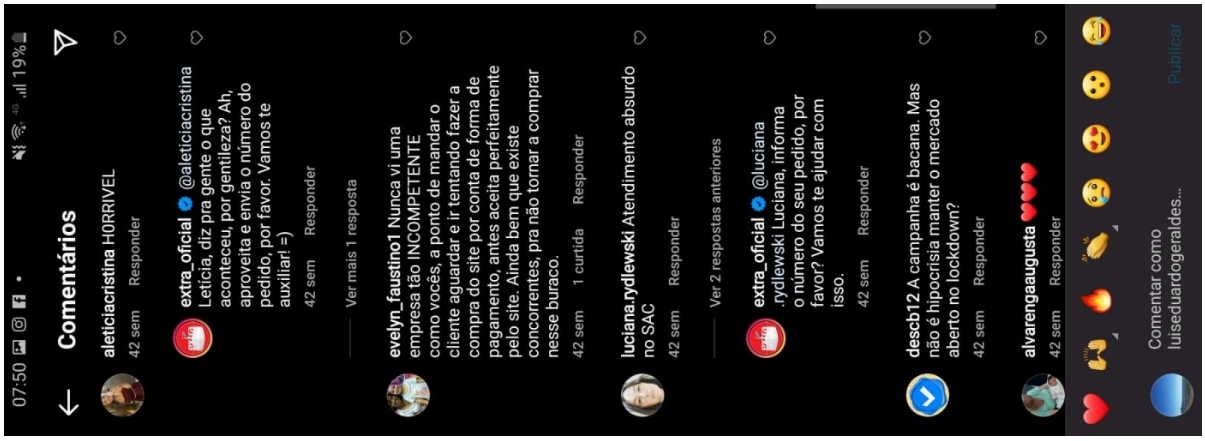
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 309 – Páscoa Solidária 2 – Print 3



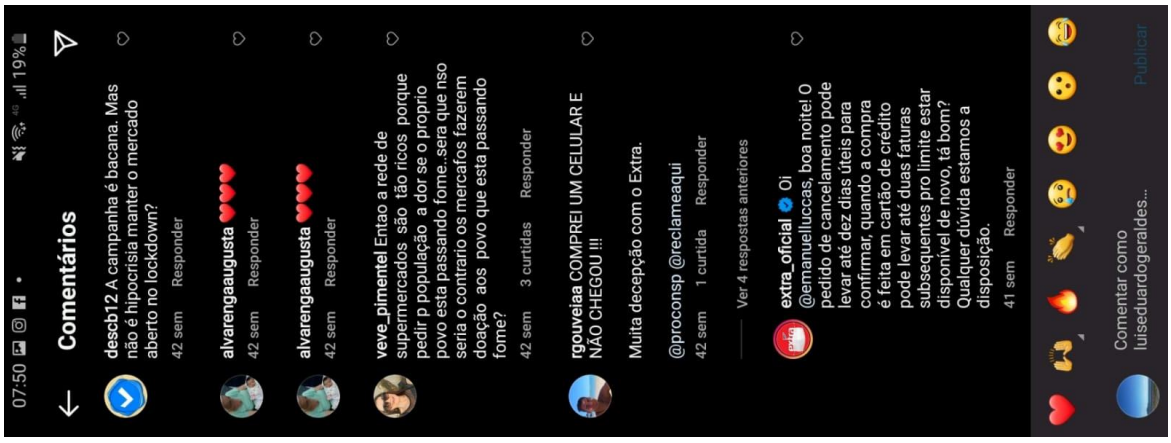
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 310 – Páscoa Solidária 2 – Print 4



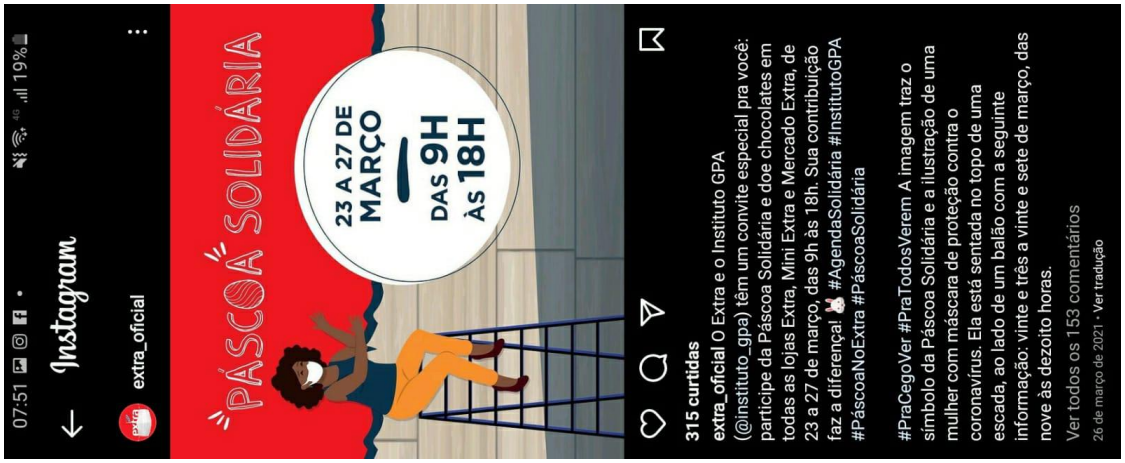
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 311 – Páscoa Solidária 2 – Print 5



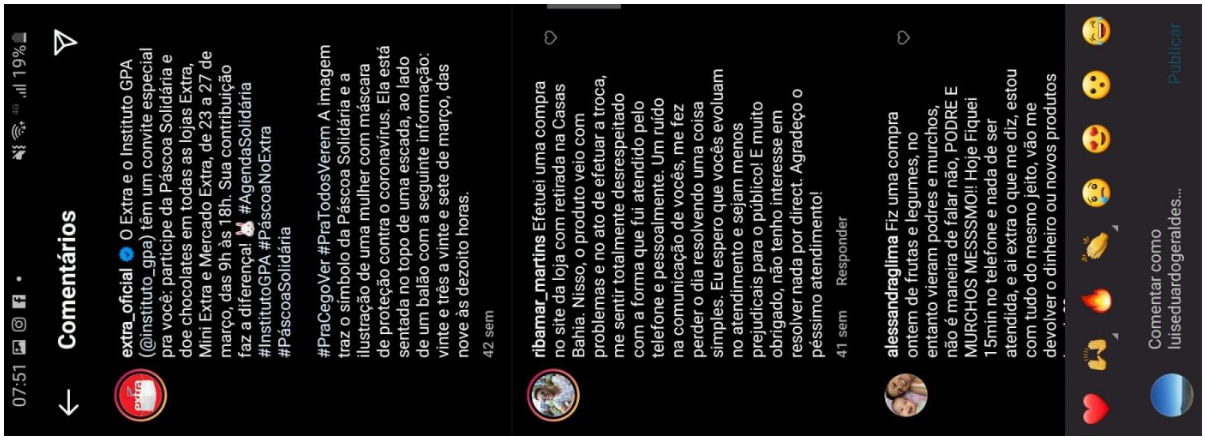
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 312 – Páscoa Solidária 3 – Print 1



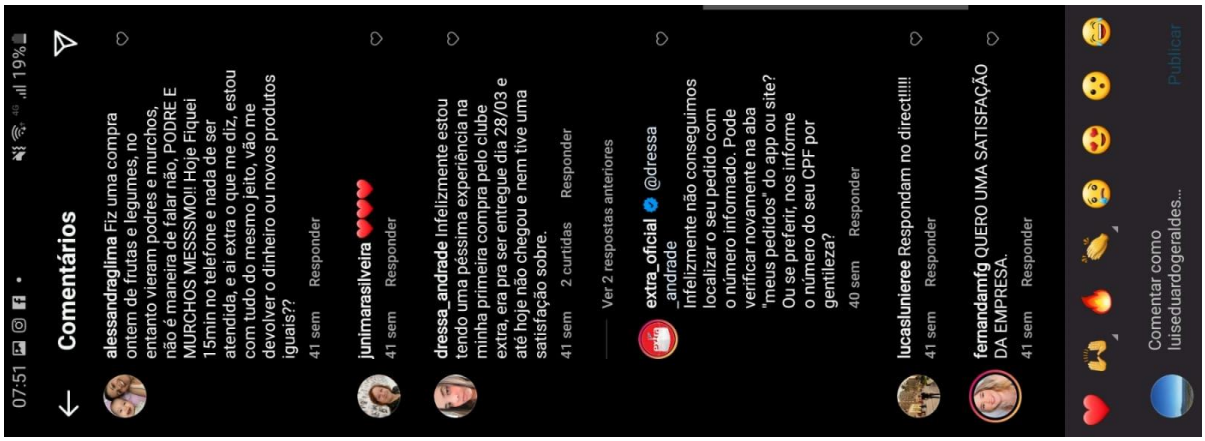
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 313 – Páscoa Solidária 3 – Print 2



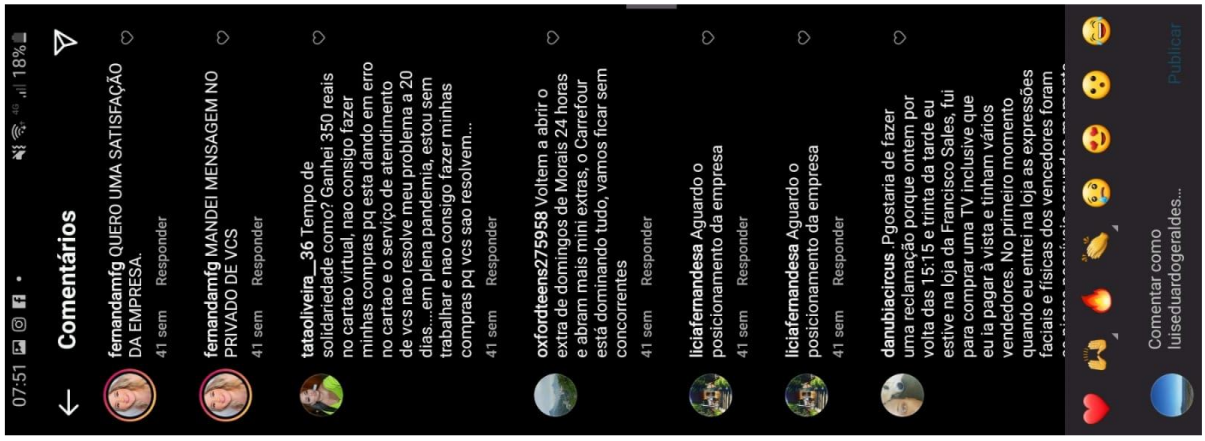
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 314 – Páscoa Solidária 3 – Print 3



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 315 – Páscoa Solidária 3 – Print 4

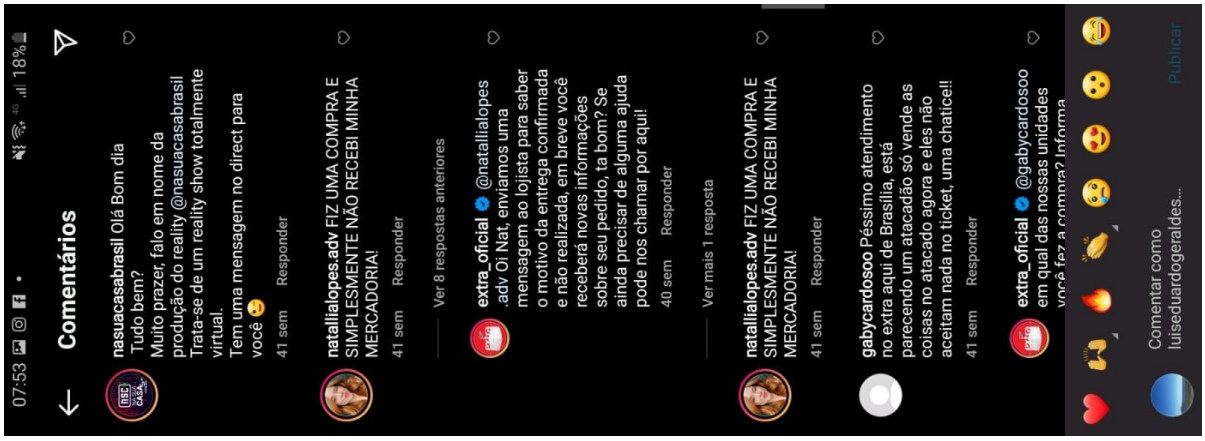


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 316 – Páscoa Solidária 3 – Print 5

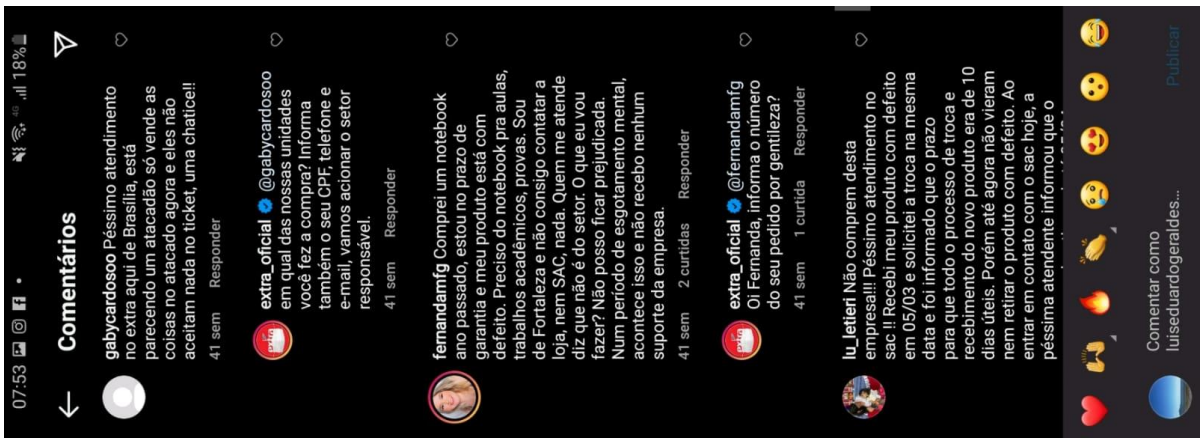
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 317 – Páscoa Solidária 3 – Print 6



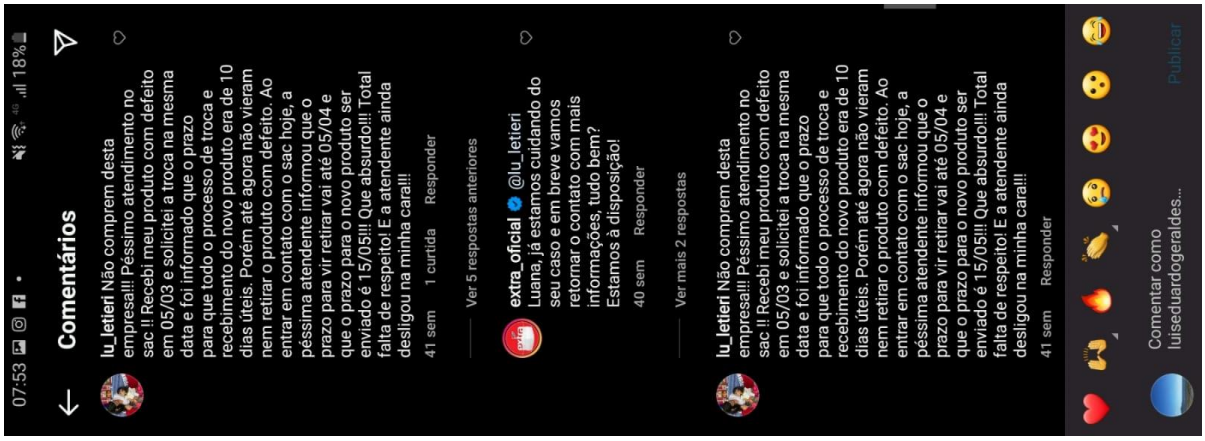
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 318 – Páscoa Solidária 3 – Print 7



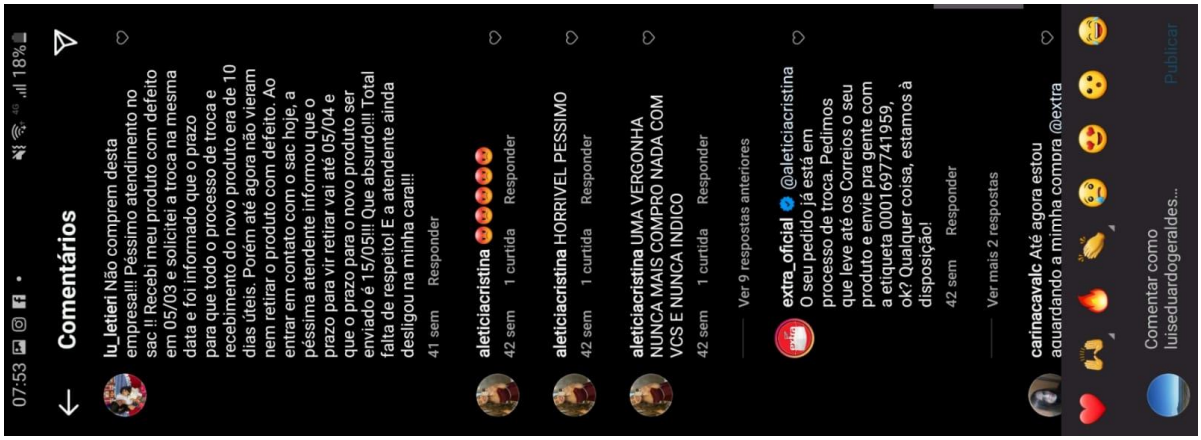
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 319 – Páscoa Solidária 3 – Print 8



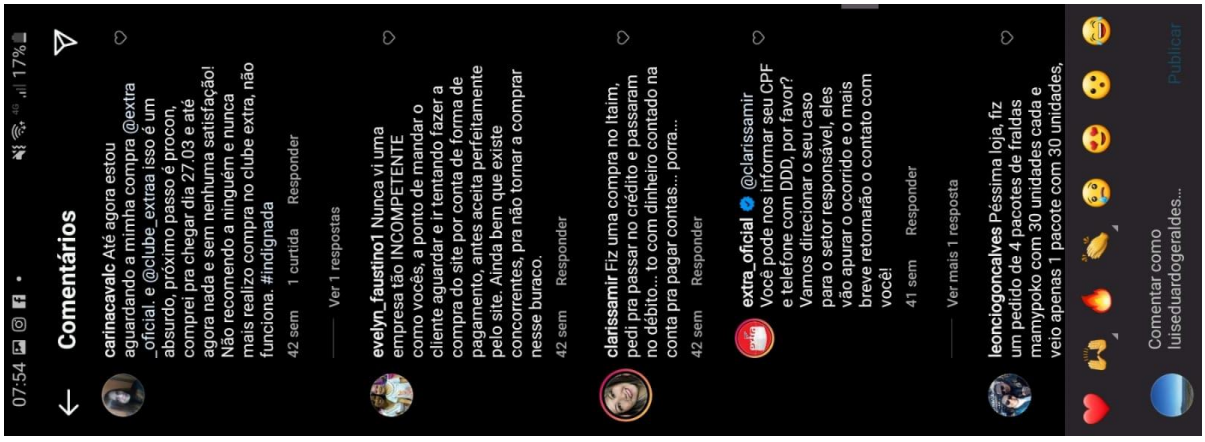
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 320 – Páscoa Solidária 3 – Print 9



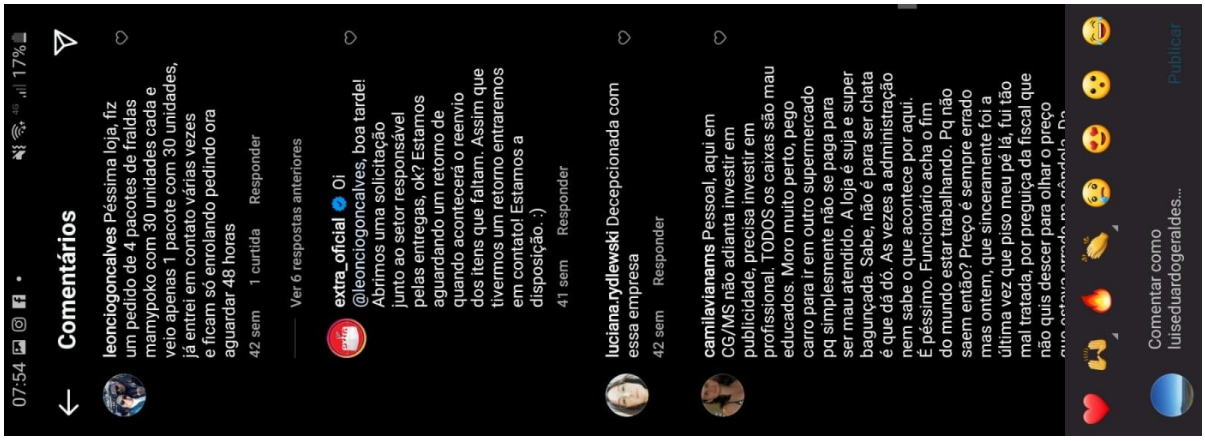
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 321 – Páscoa Solidária 3 – Print 10



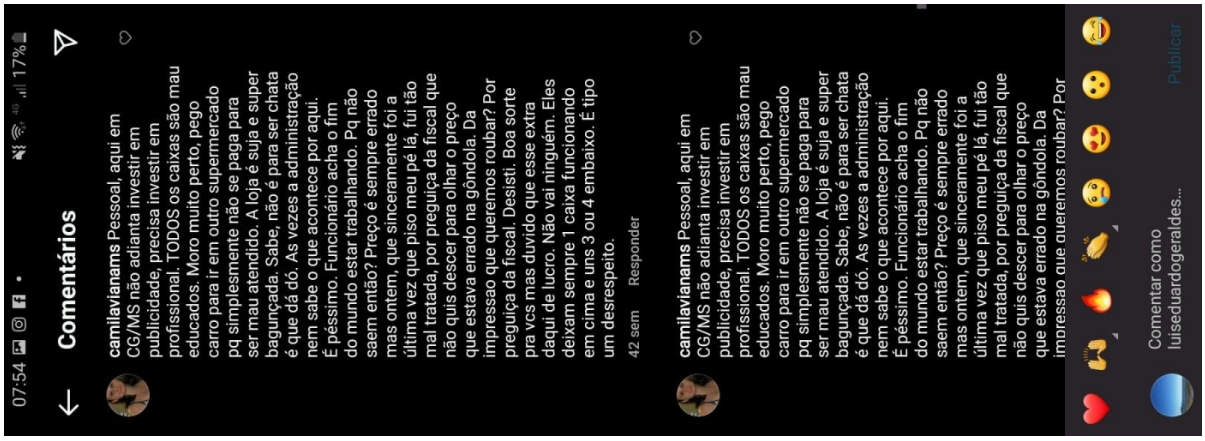
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 322 – Páscoa Solidária 3 – Print 11



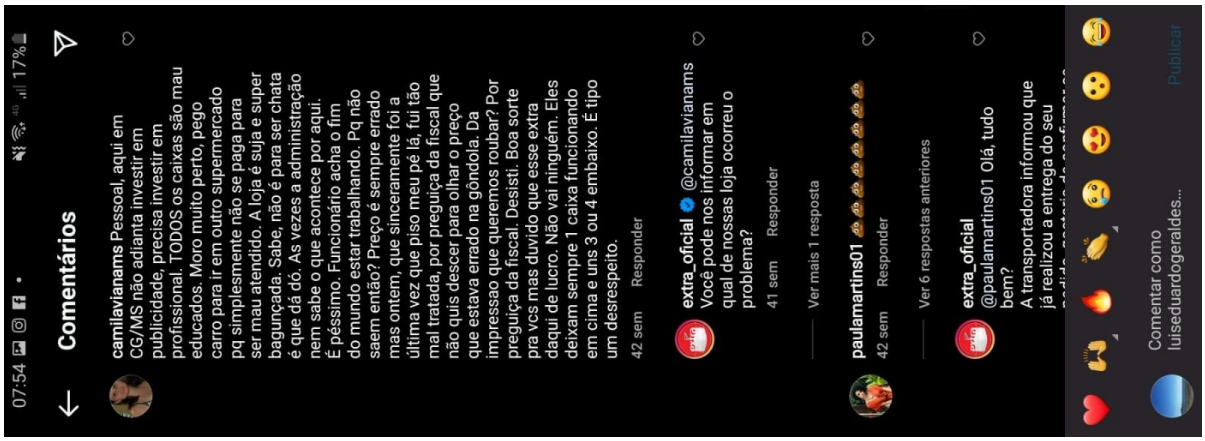
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 323 – Páscoa Solidária 3 – Print 12



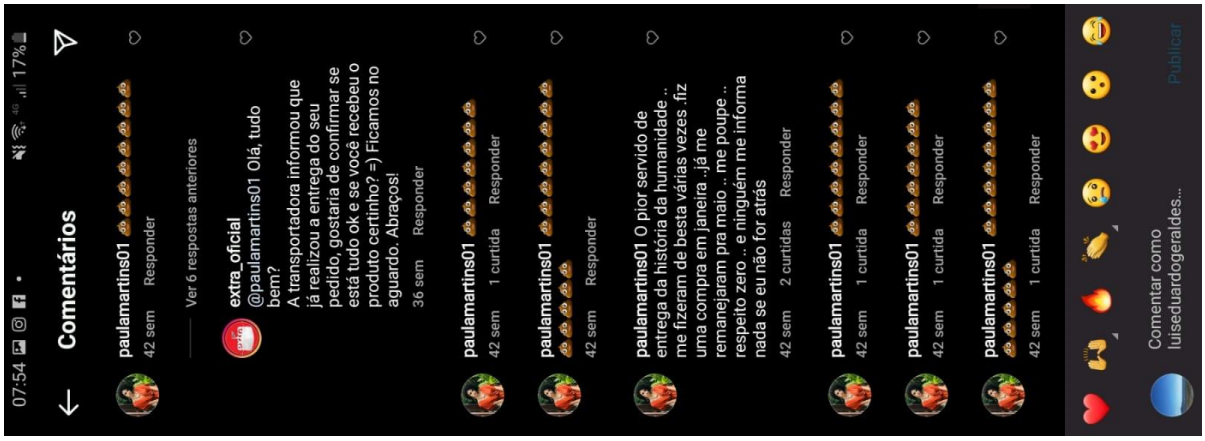
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 324 – Páscoa Solidária 3 – Print 13



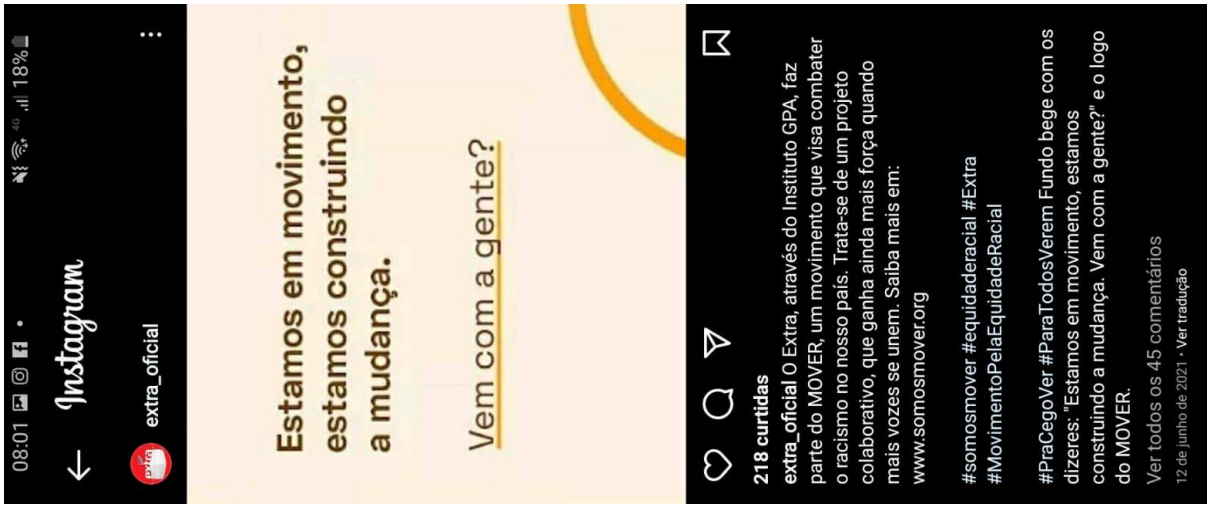
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 325 – Páscoa Solidária 3 – Print 14



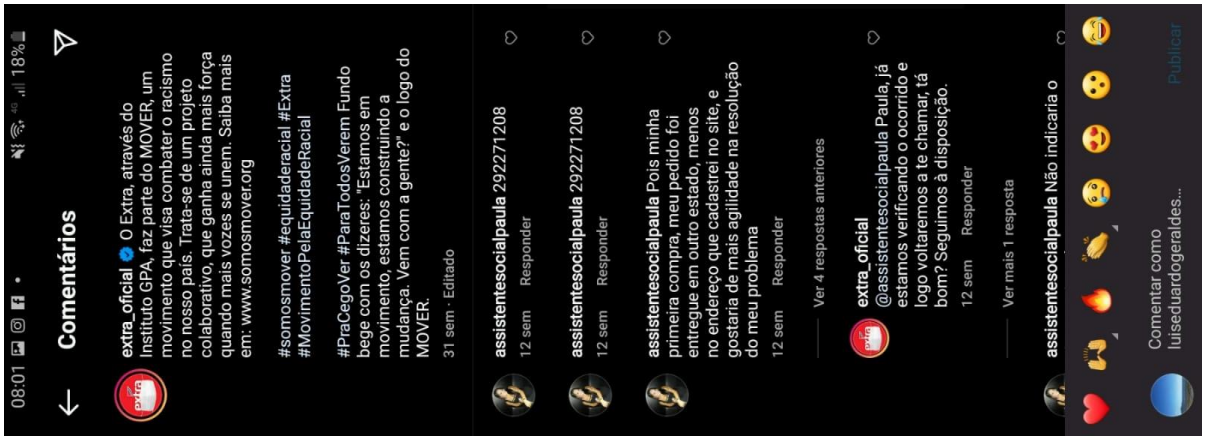
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 326 – MOVER 1 – Print 1



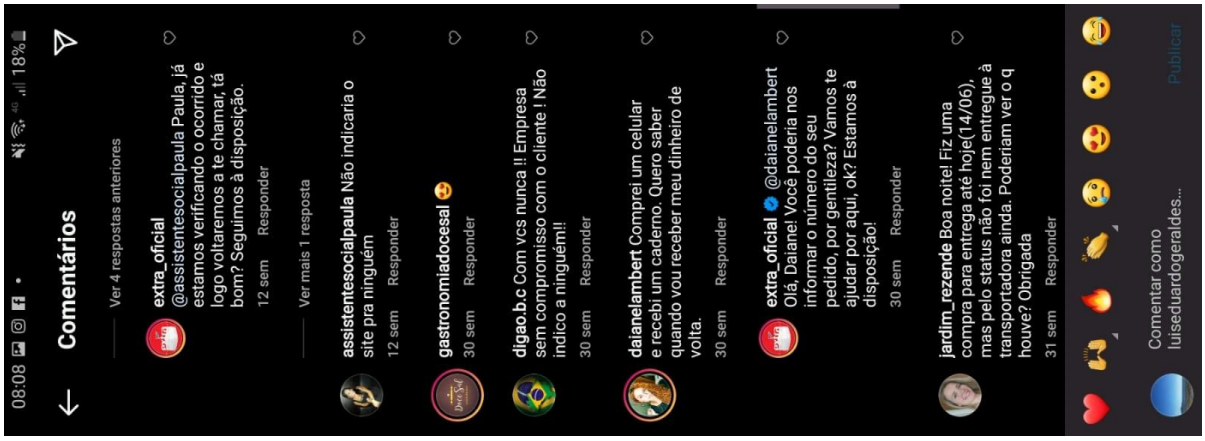
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 327 – MOVER 1 – Print 2



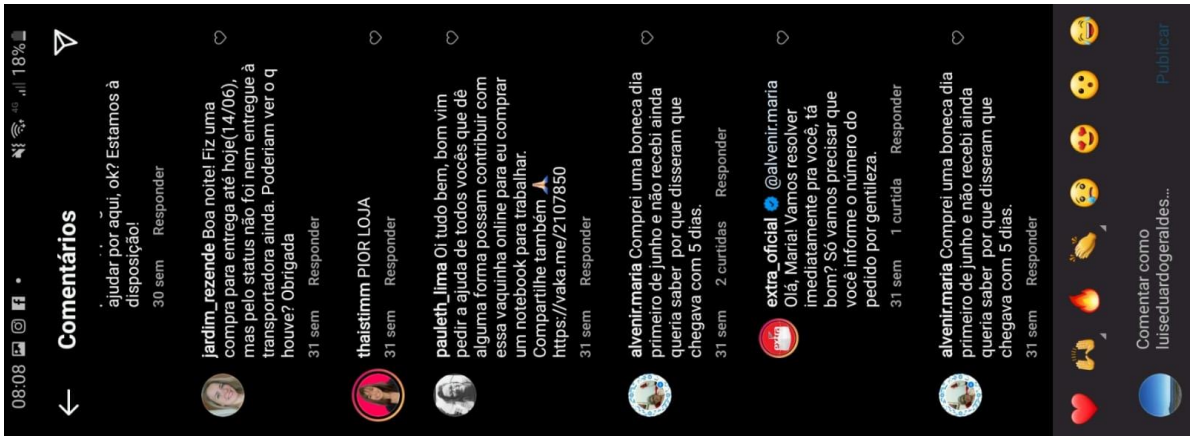
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 328 – MOVER 1 – Print 3



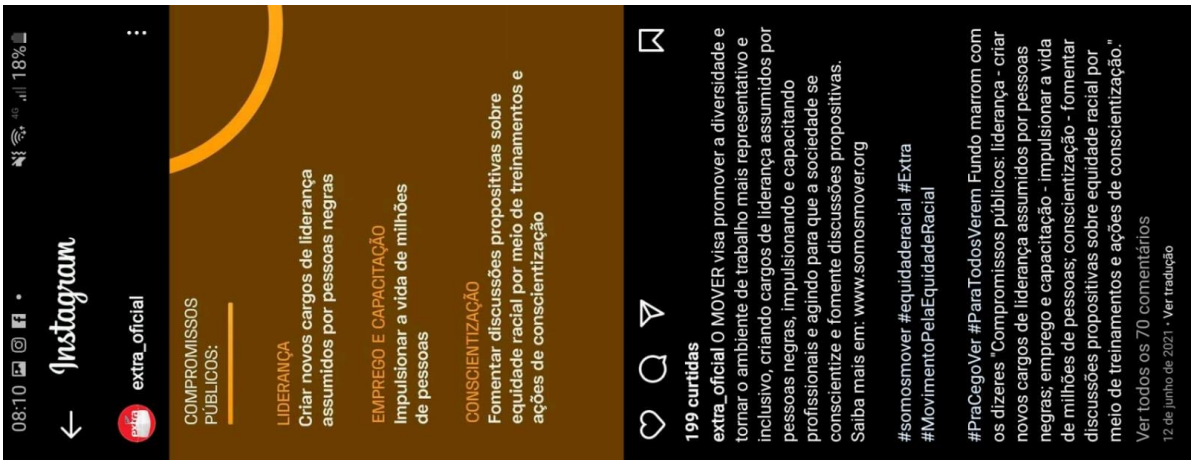
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 329 – MOVER 1 – Print 4



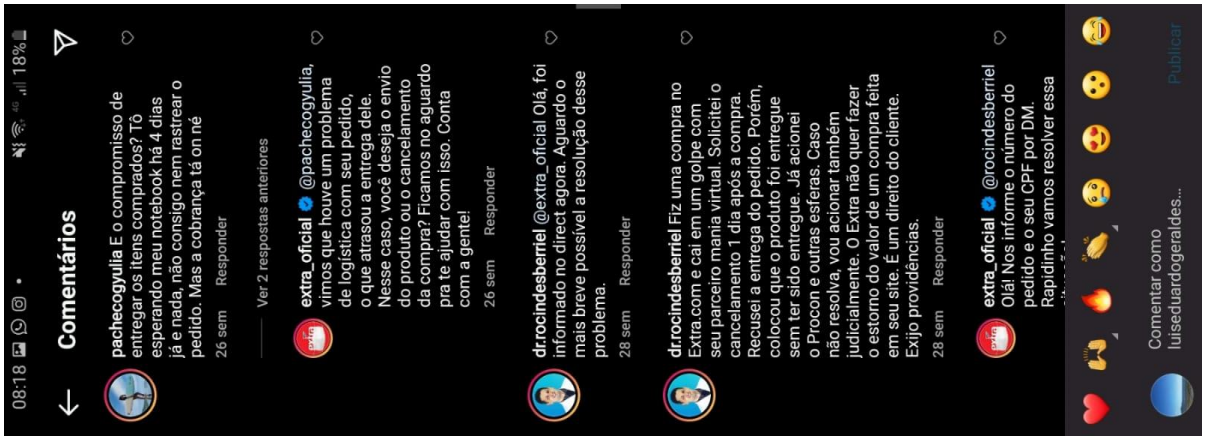
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 330 – MOVER 2 – Print 1



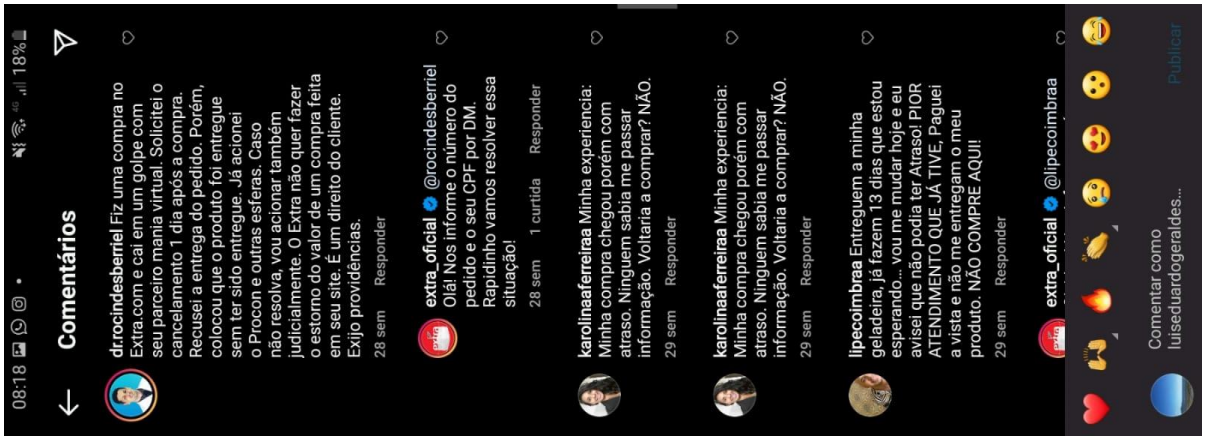
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 331 – MOVER 2 – Print 2



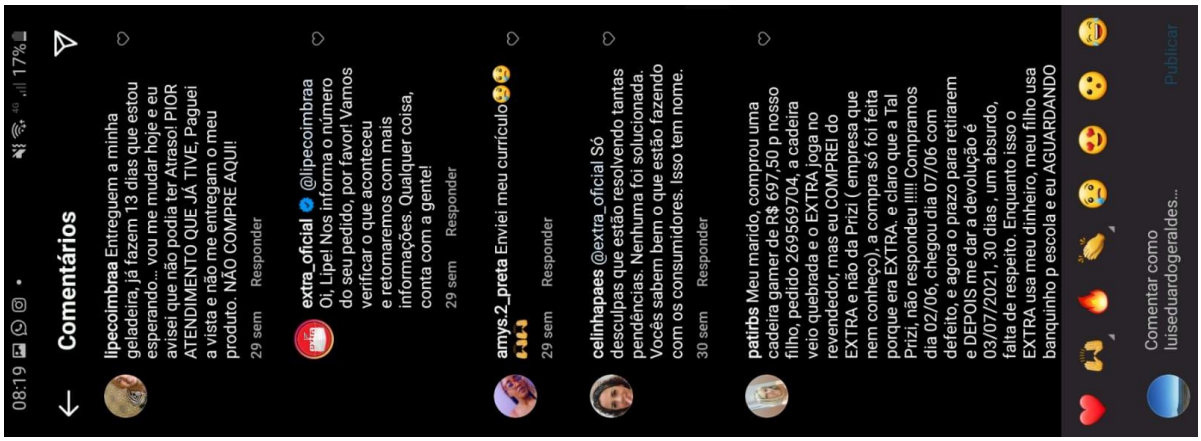
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 332 – MOVER 2 – Print 3



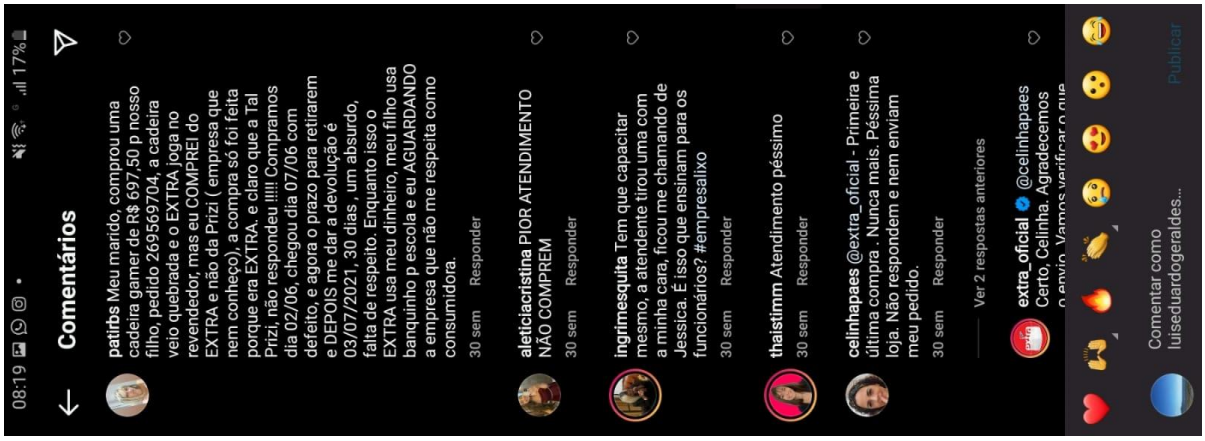
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 333 – MOVER 2 – Print 4



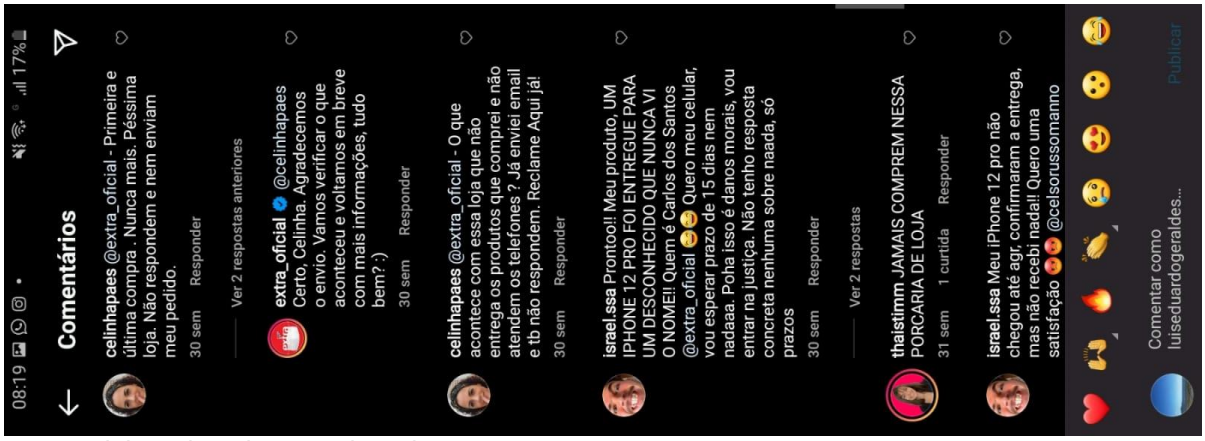
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 334 – MOVER 2 – Print 5



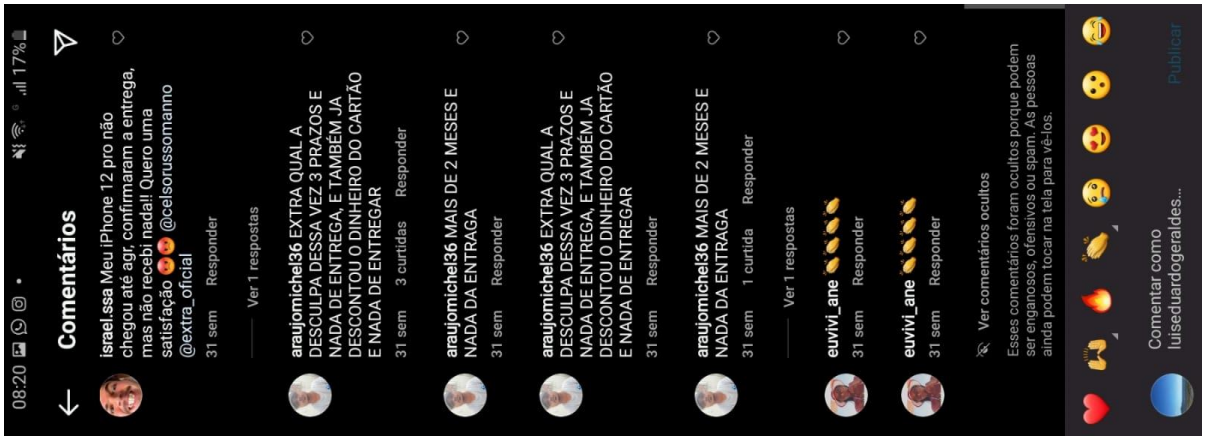
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 335 – MOVER 2 – Print 6



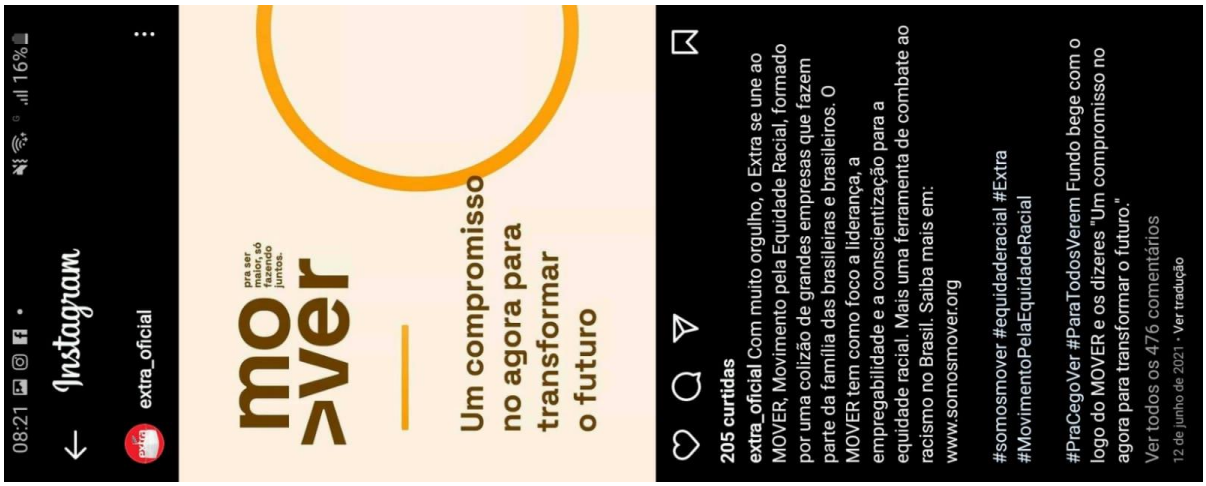
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 336 – MOVER 2 – Print 7



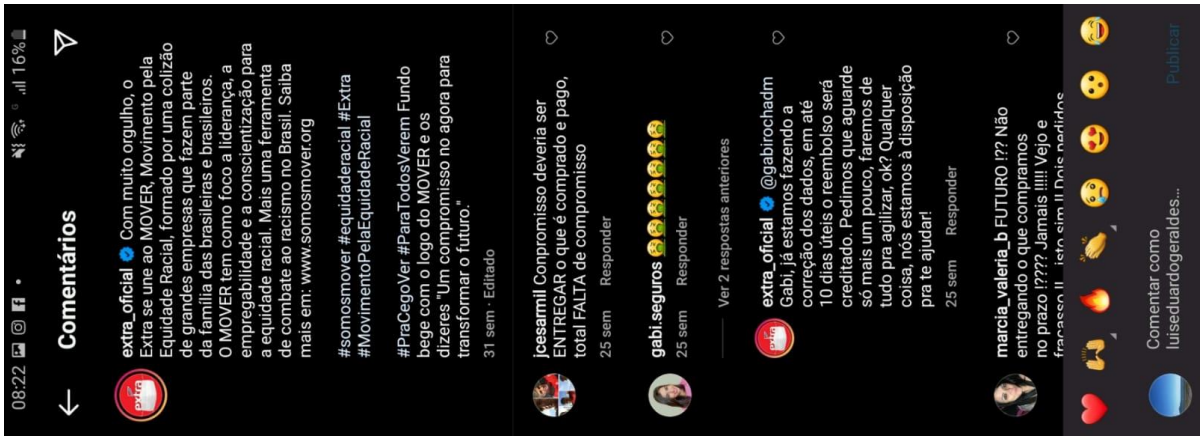
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 337 – MOVER 3 – Print 1



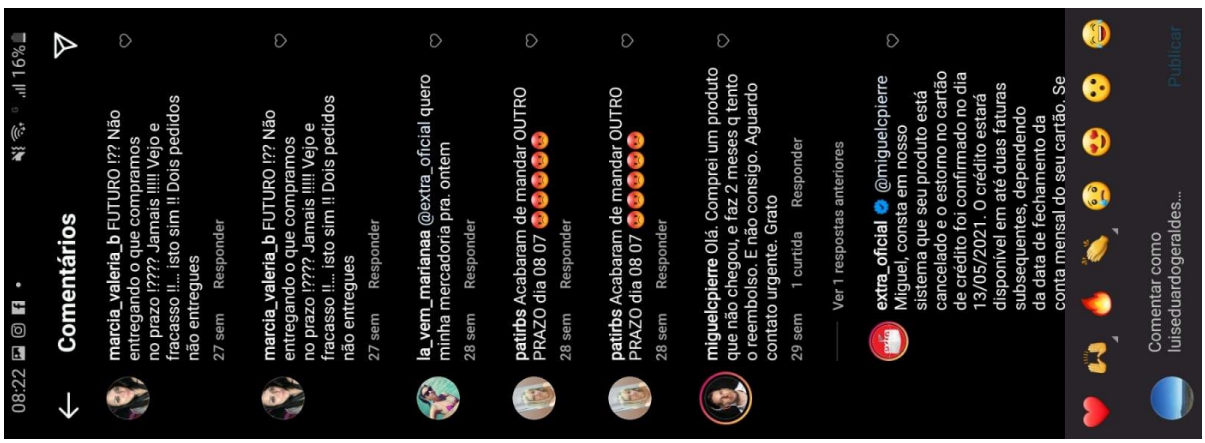
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 338 – MOVER 3 – Print 2



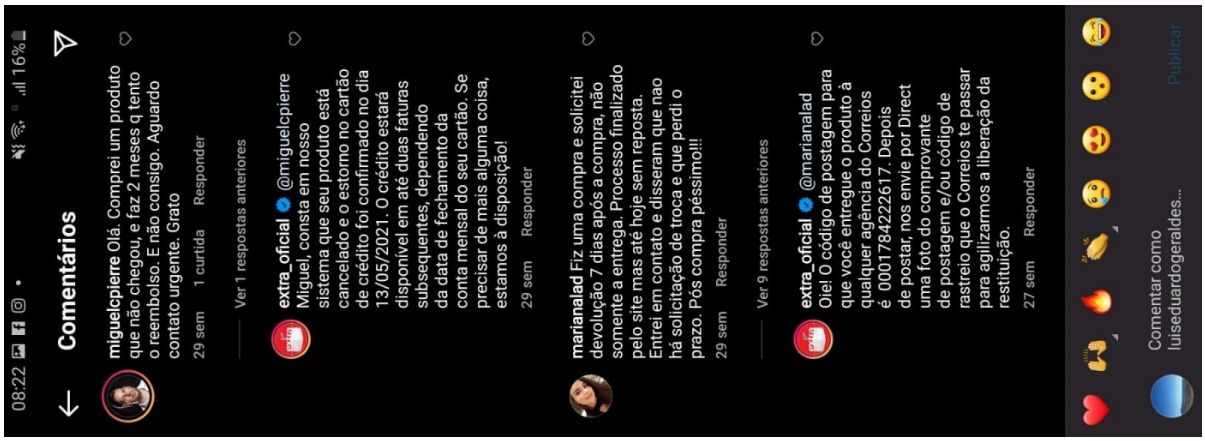
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 339 – MOVER 3 – Print 3



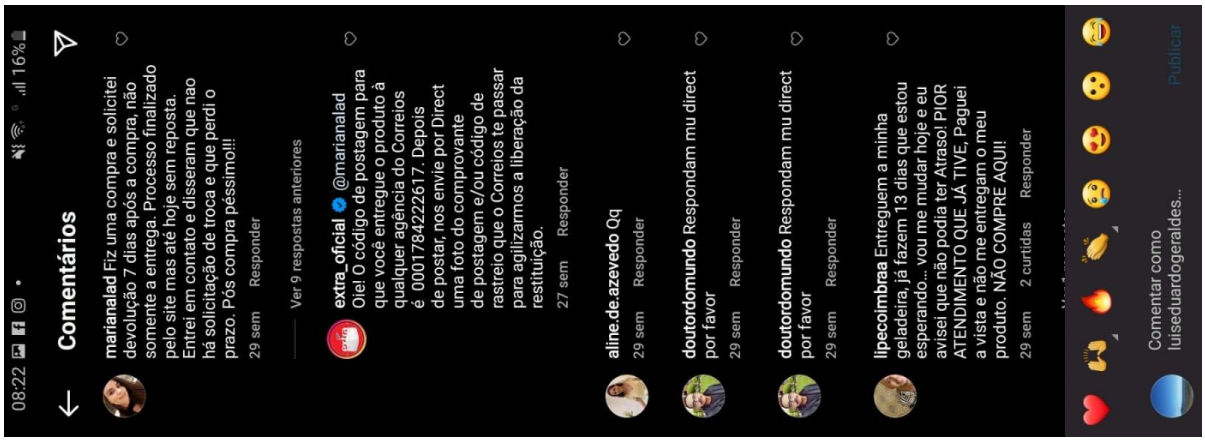
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 340 – MOVER 3 – Print 4



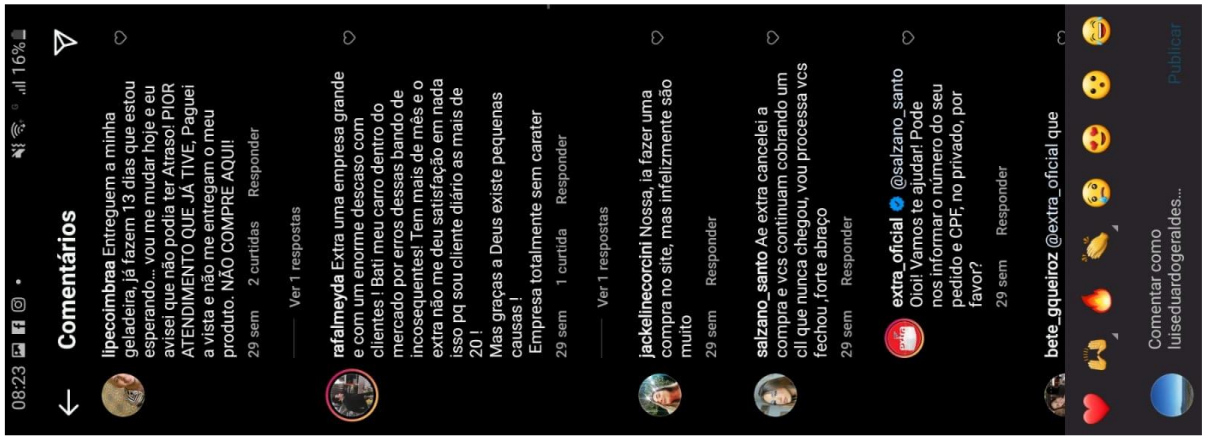
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 341 – MOVER 3 – Print 5



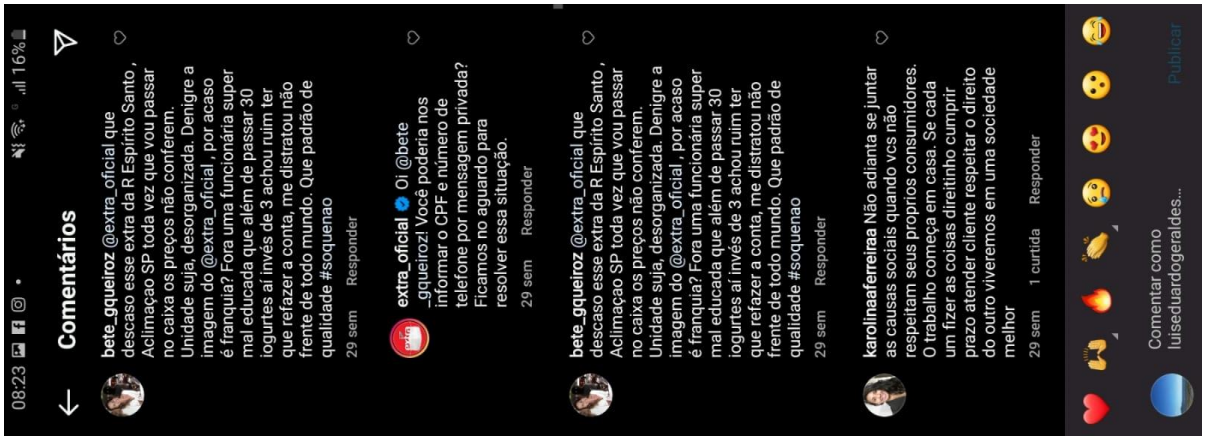
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 342 – MOVER 3 – Print 6



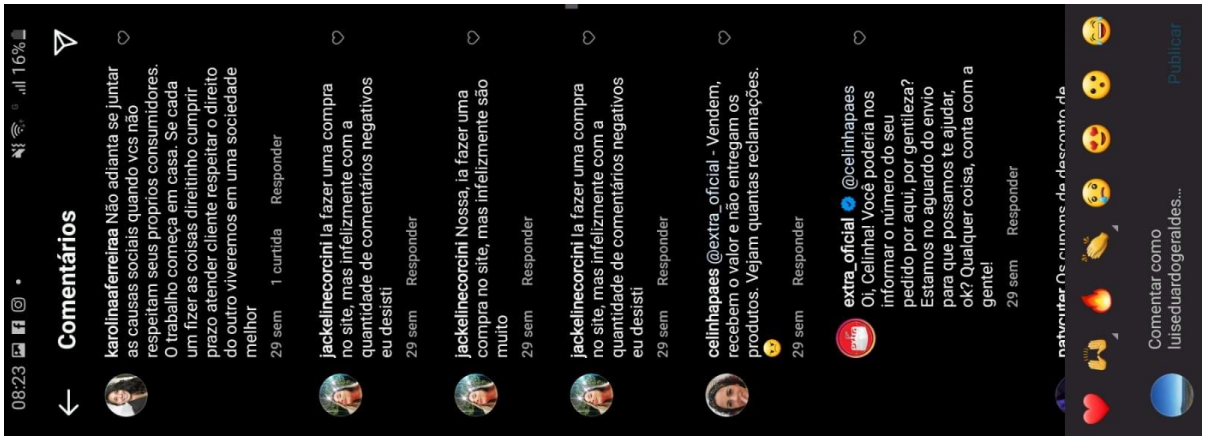
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 343 – MOVER 3 – Print 7



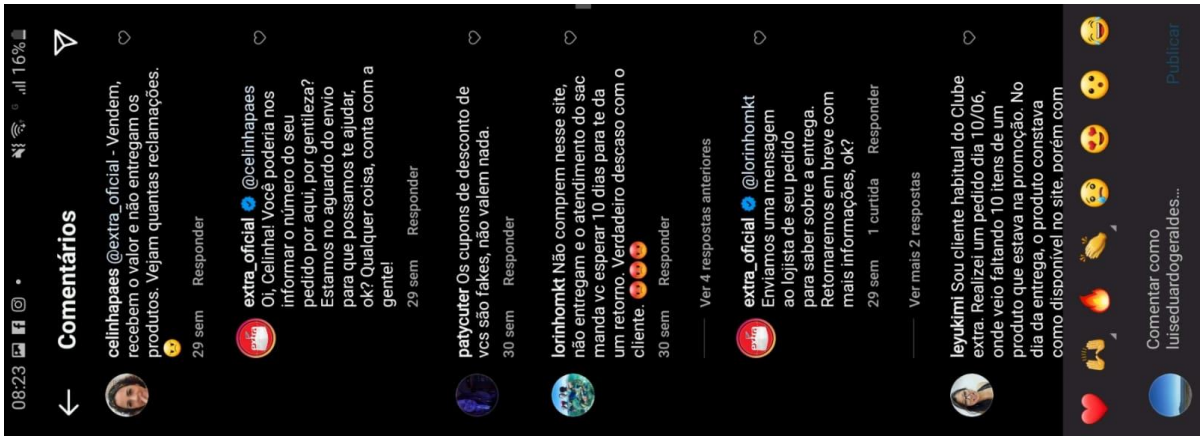
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 344 – MOVER 3 – Print 8



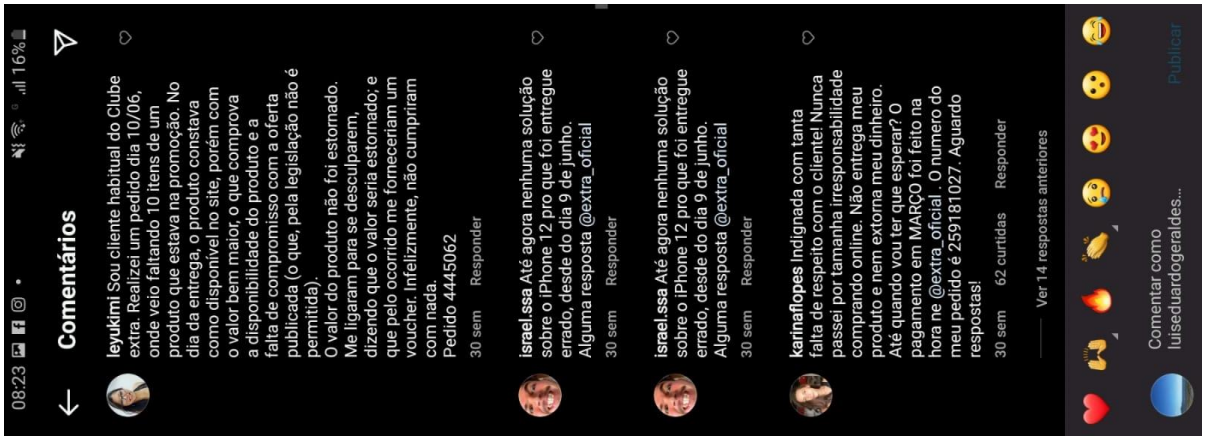
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 345 – MOVER 3 – Print 9



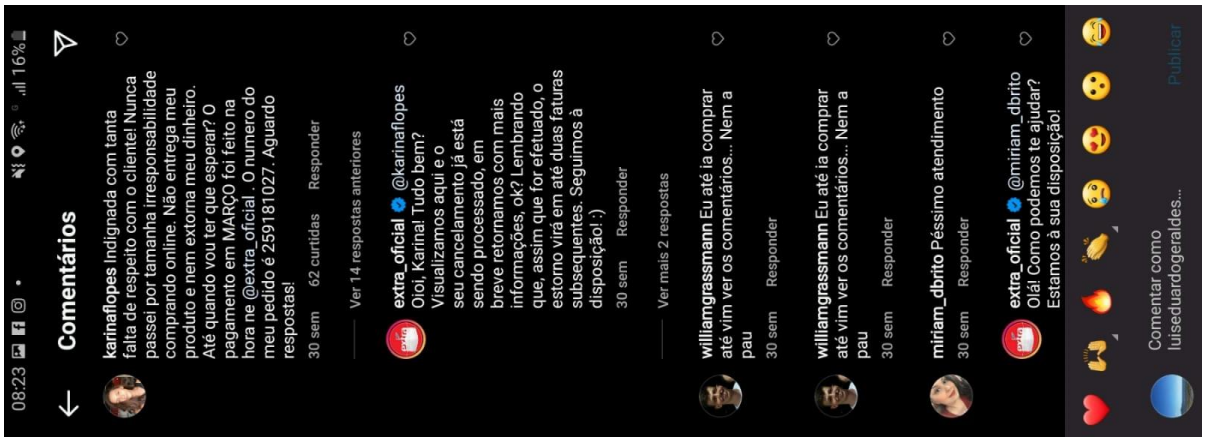
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 346 – MOVER 3 – Print 10



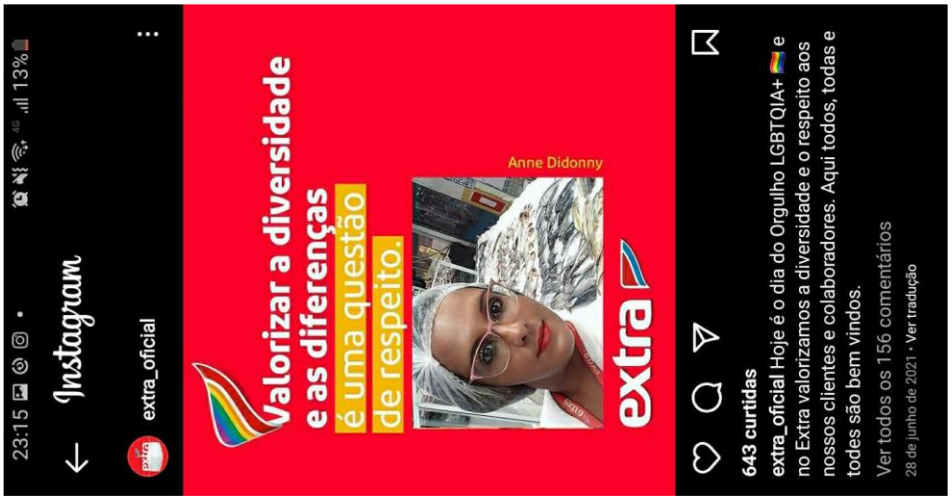
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 347 – MOVER 3 – Print 11



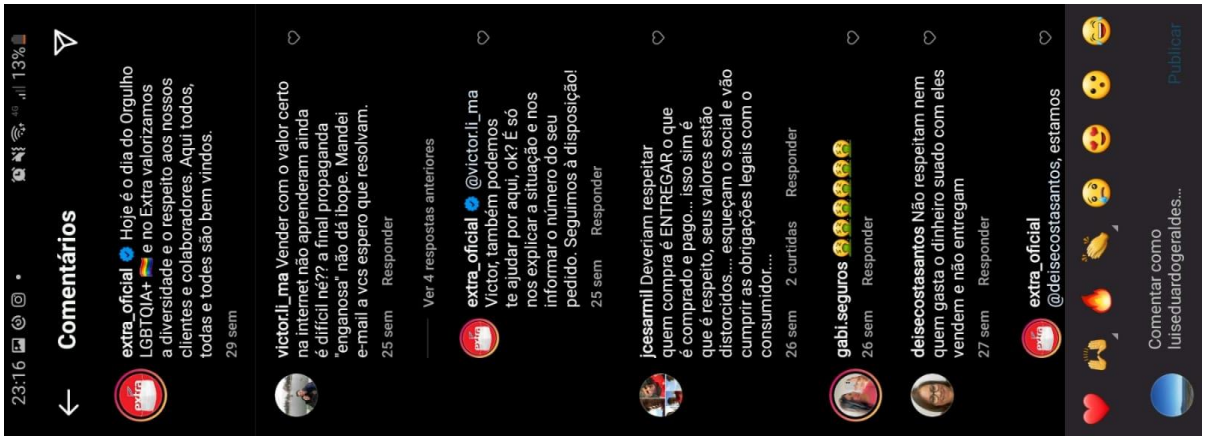
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 348 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 1



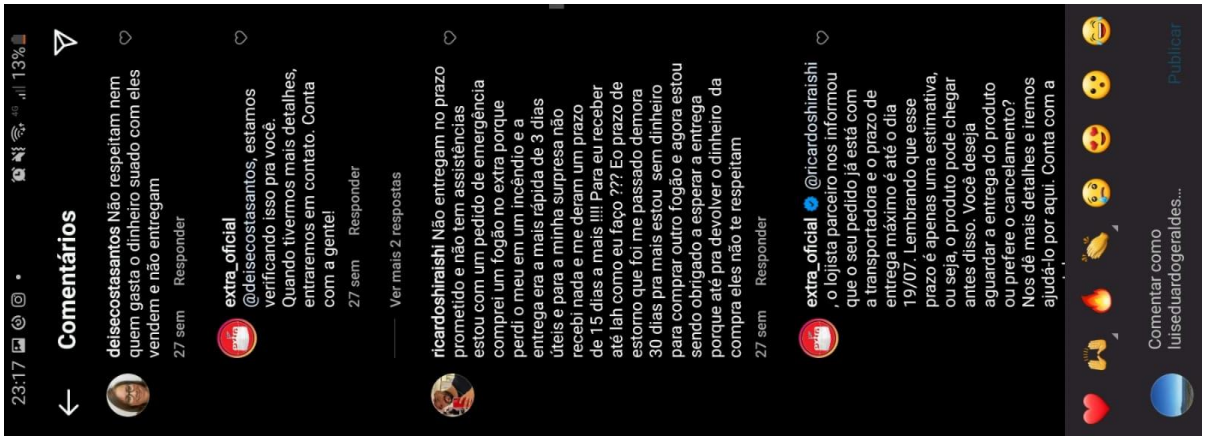
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 349 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 2



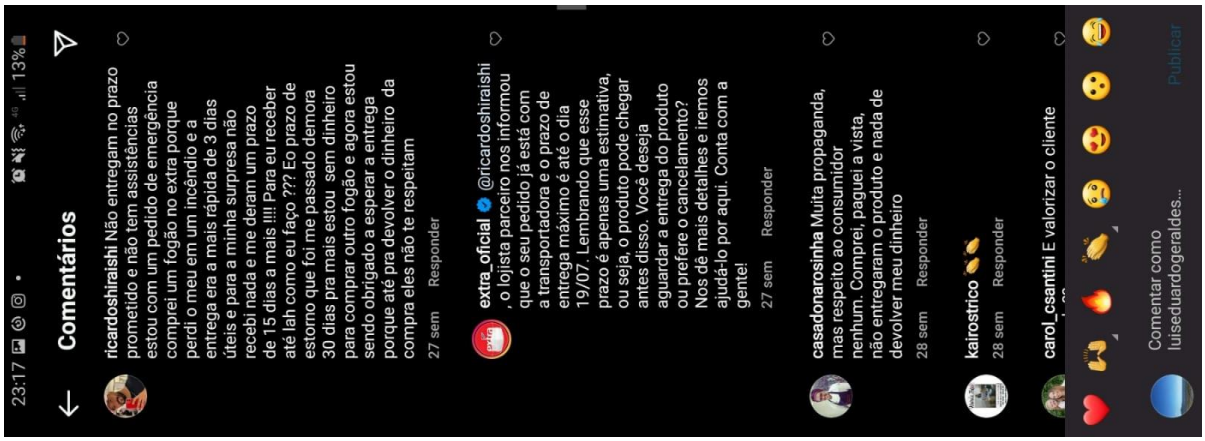
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 350 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 3



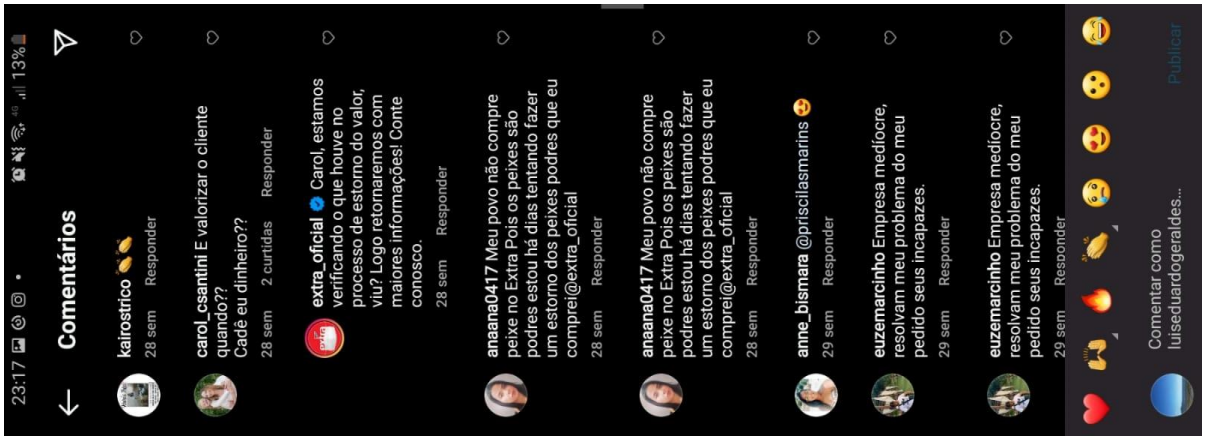
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 351 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 4



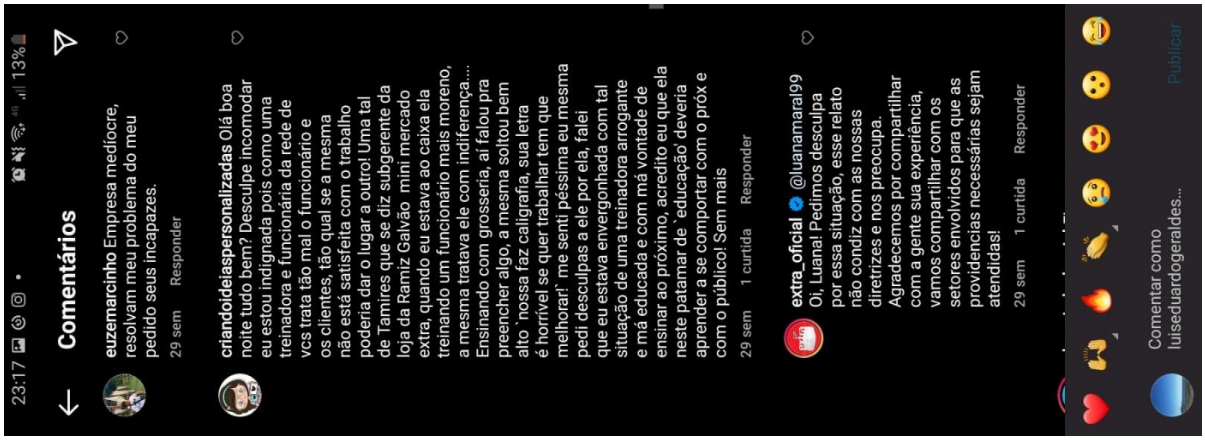
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 352 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 5



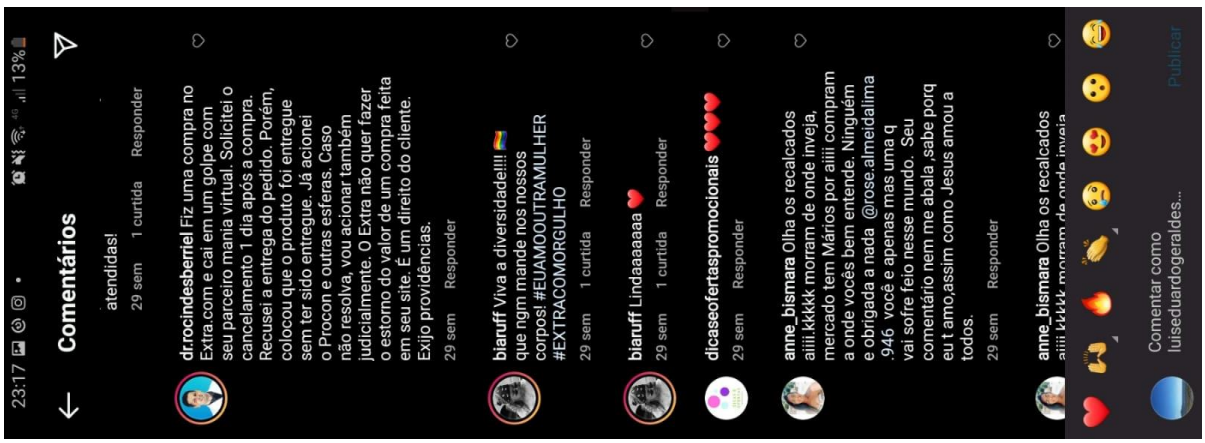
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 353 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 6



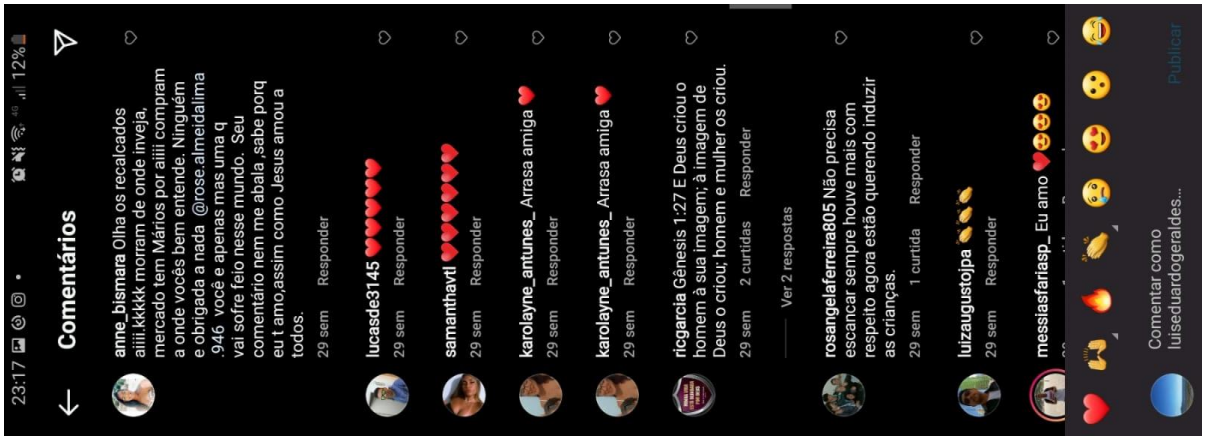
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 354 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 7



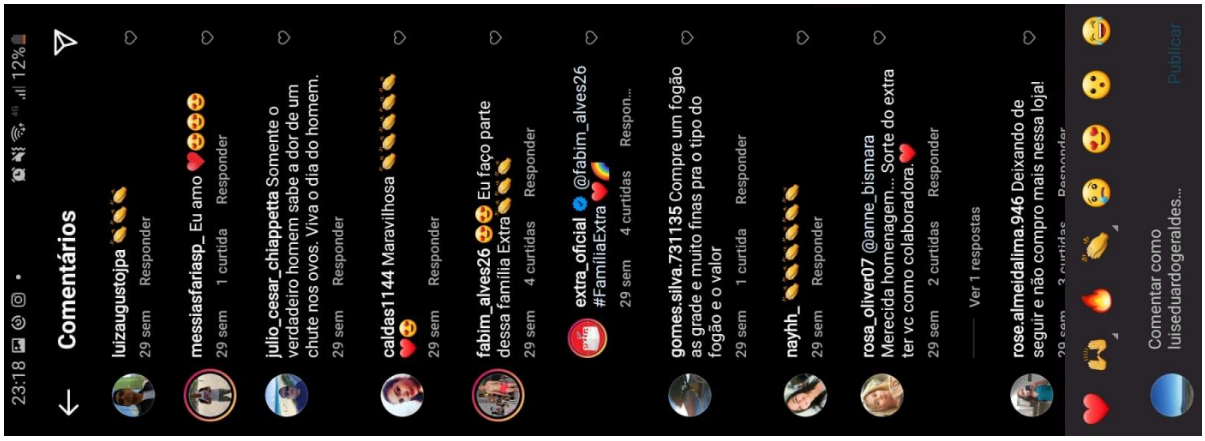
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 355 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 8



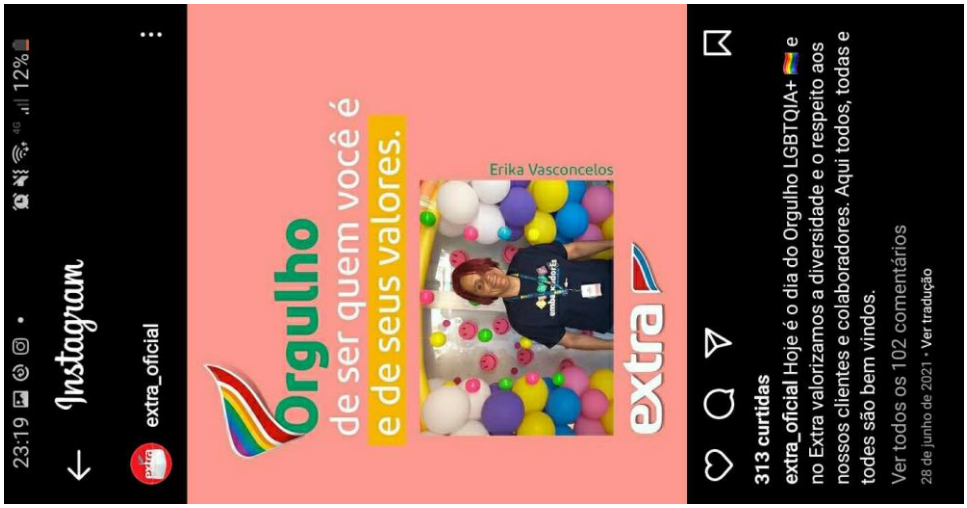
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 356 – Diversidade LGBTQIAP+ 1 – Print 9



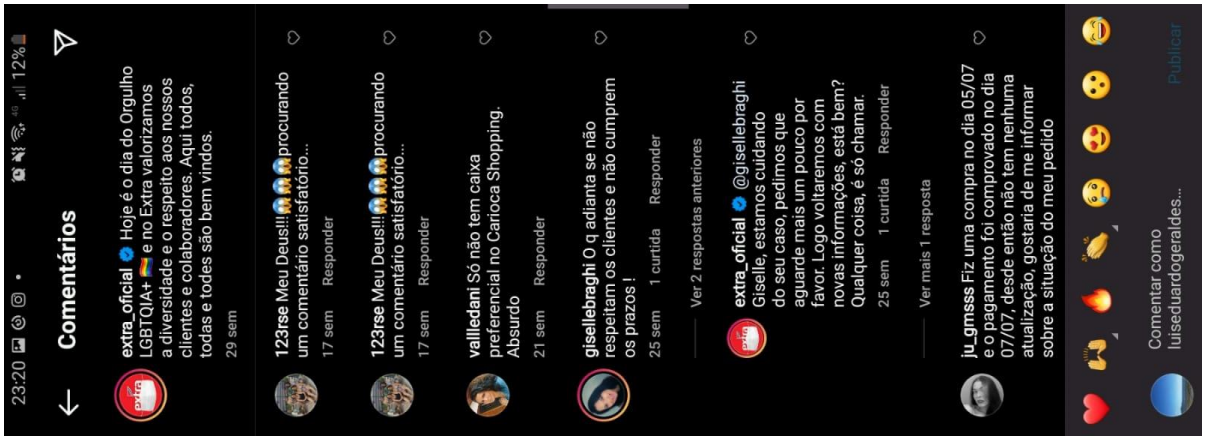
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 357 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 1



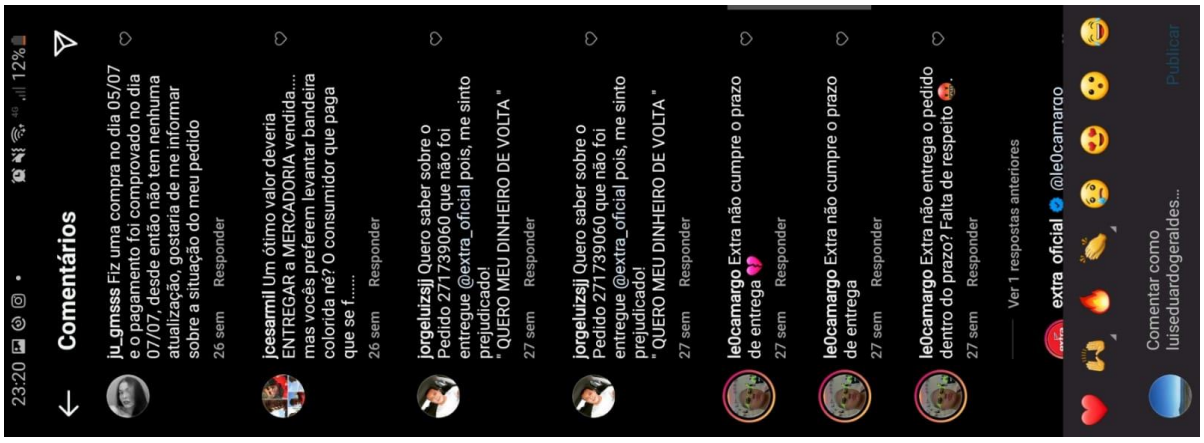
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 358 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 2



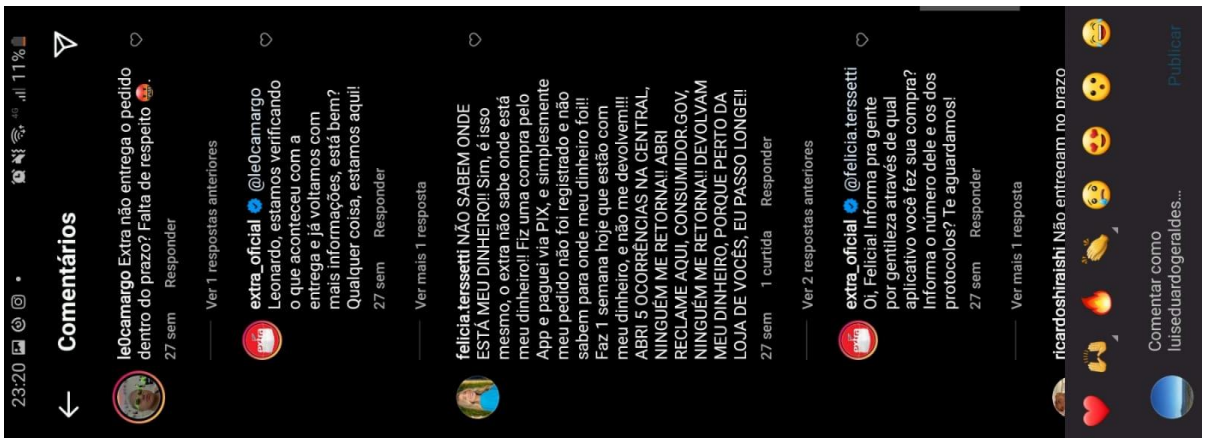
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 359 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 3



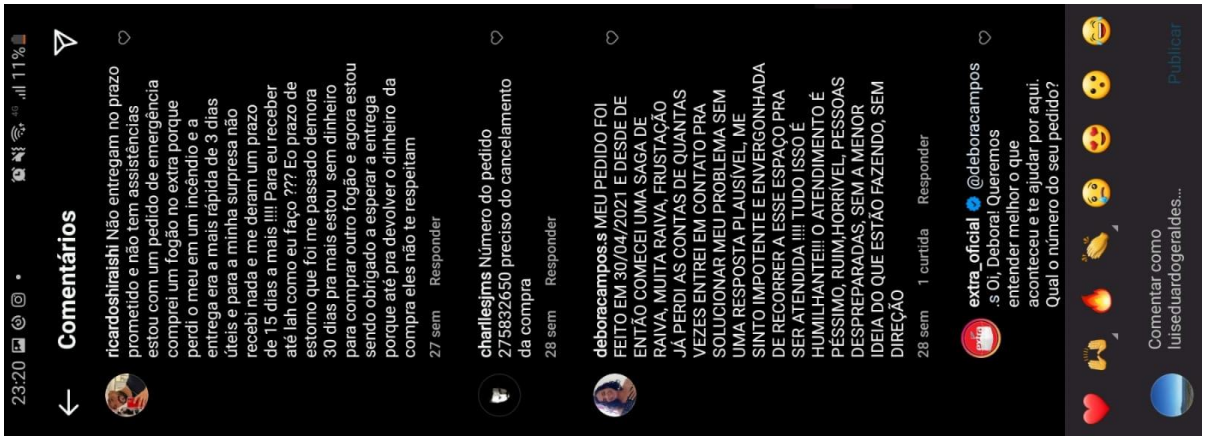
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 360 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 4



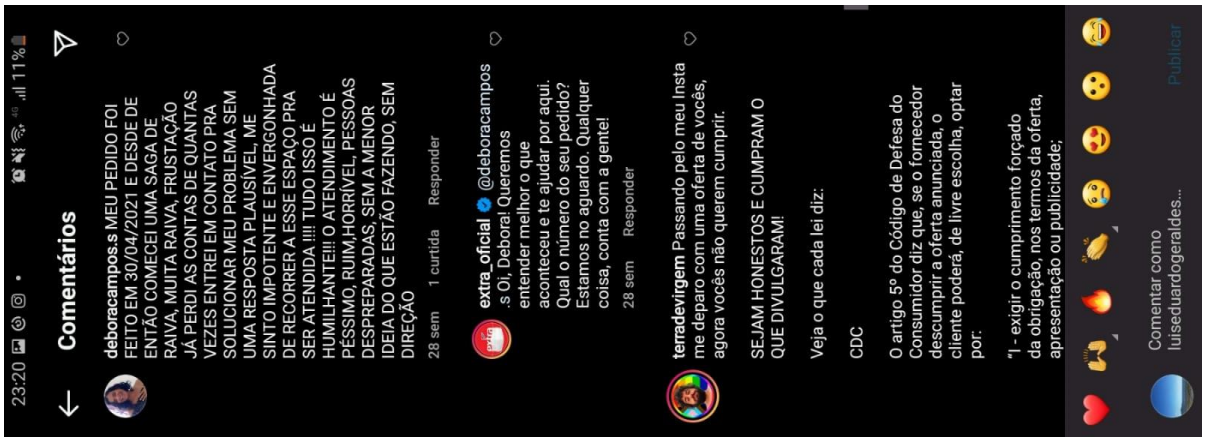
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 361 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 5



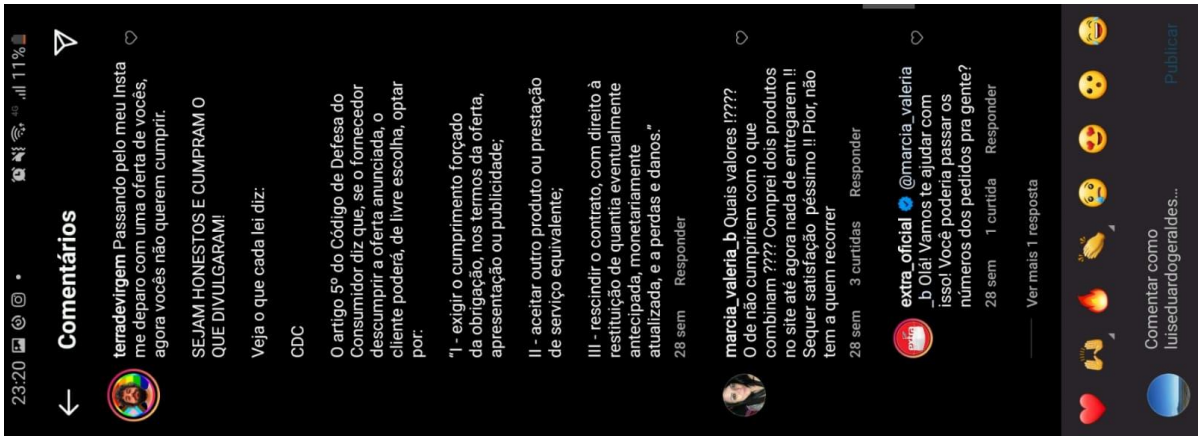
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 362 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 6



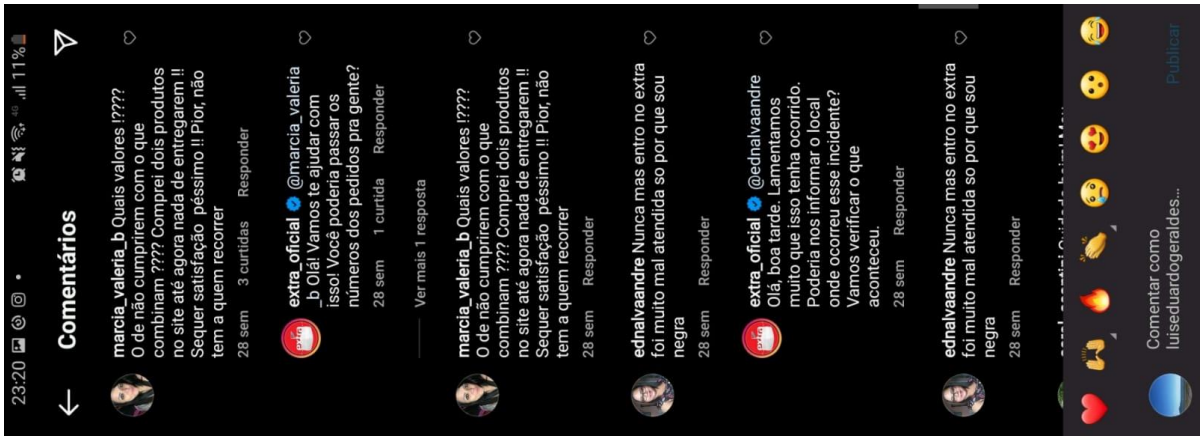
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 363 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 7



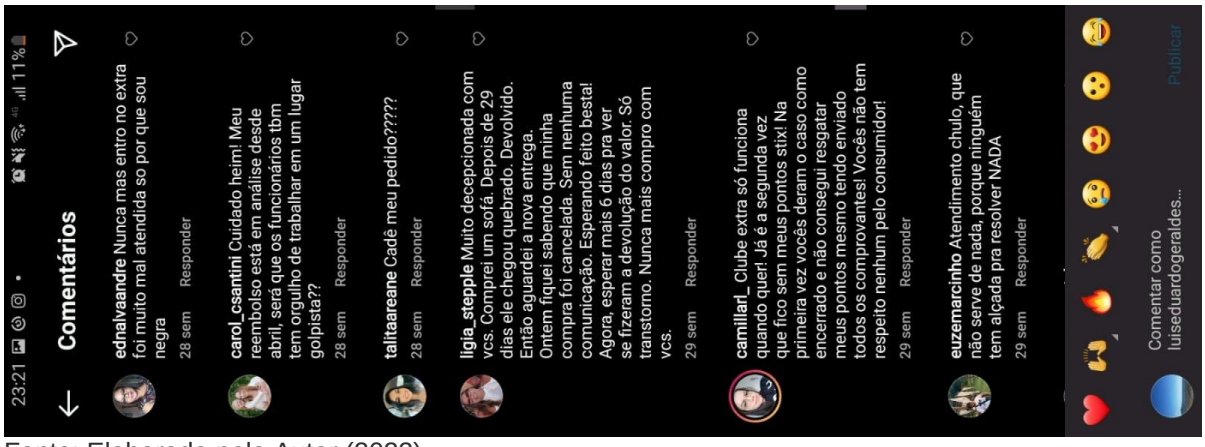
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 364 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 8



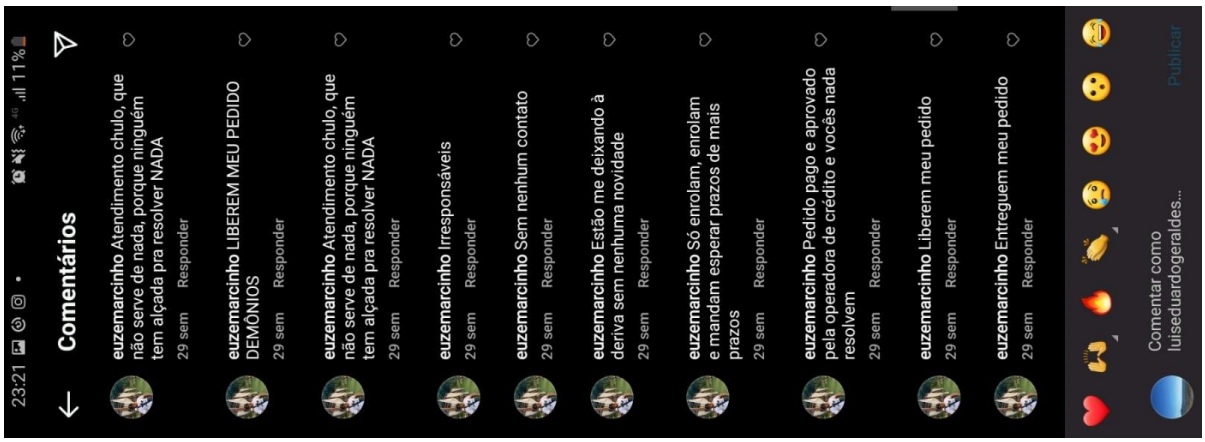
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 365 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 9



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 366 – Diversidade LGBTQIAP+ 2 – Print 10

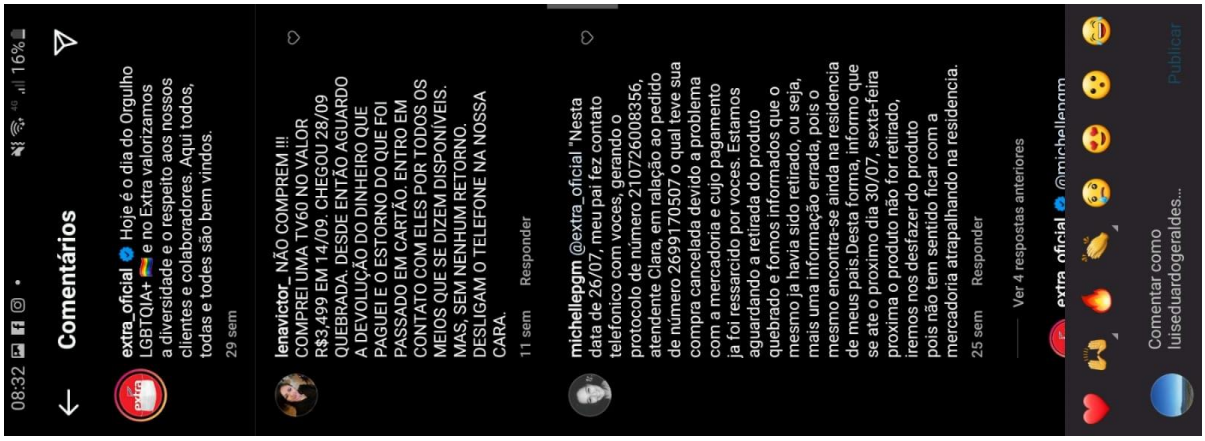


Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 367 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 1

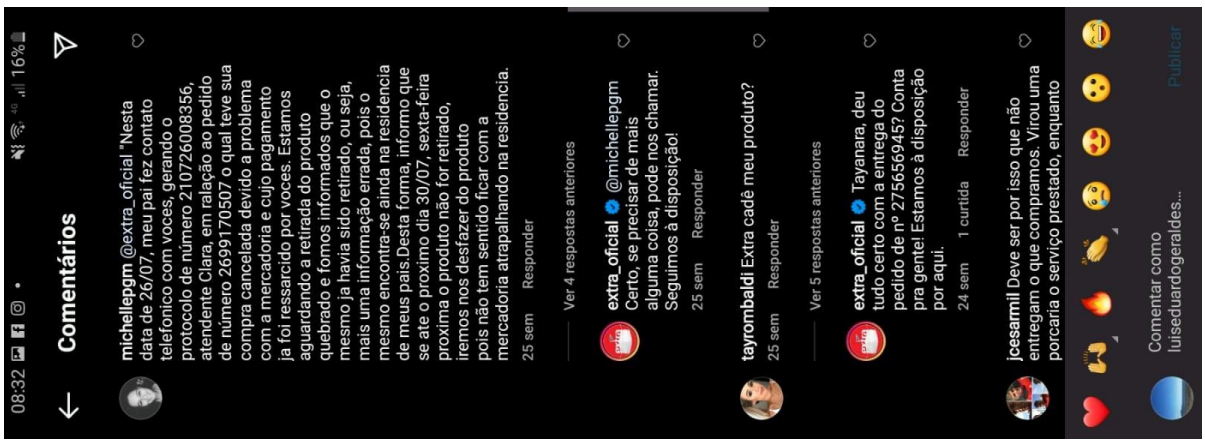
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 368 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 2



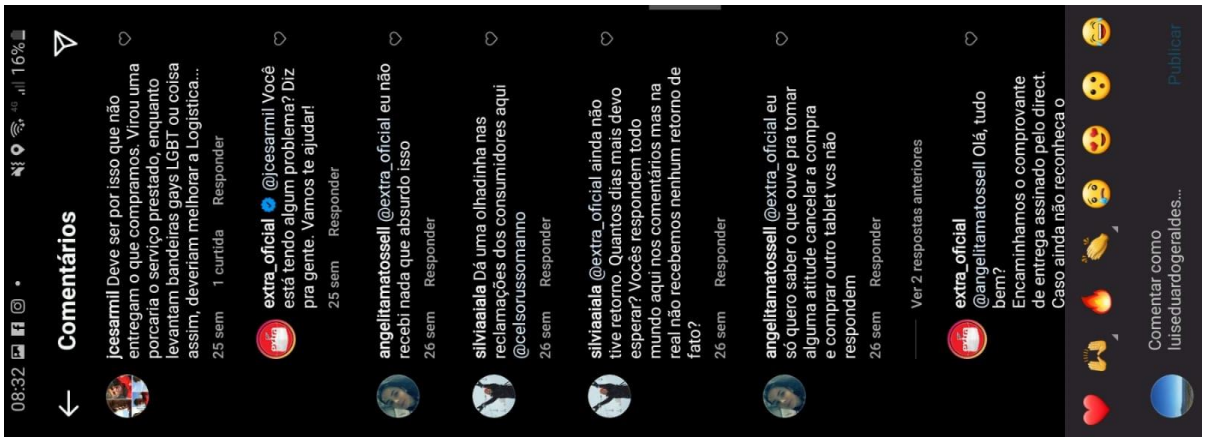
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 369 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 3



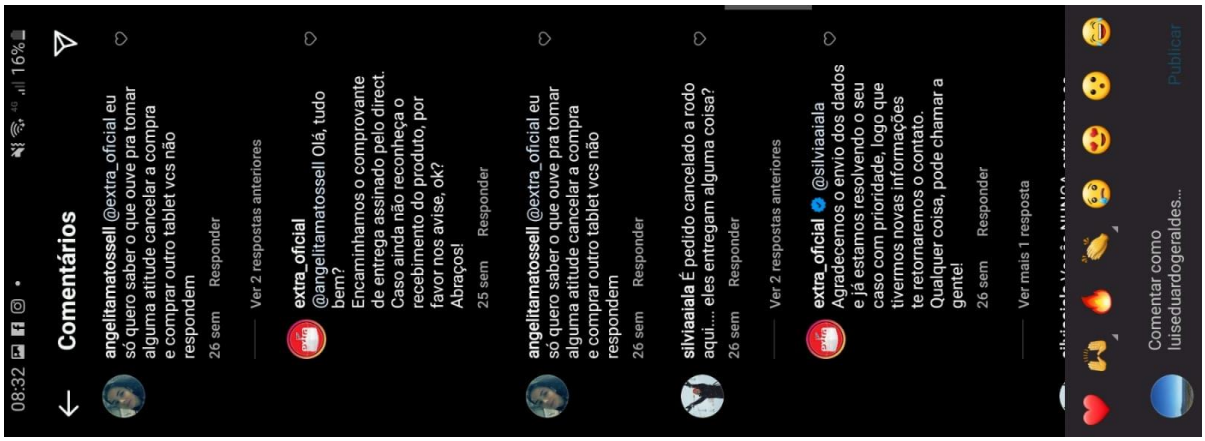
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 370 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 4



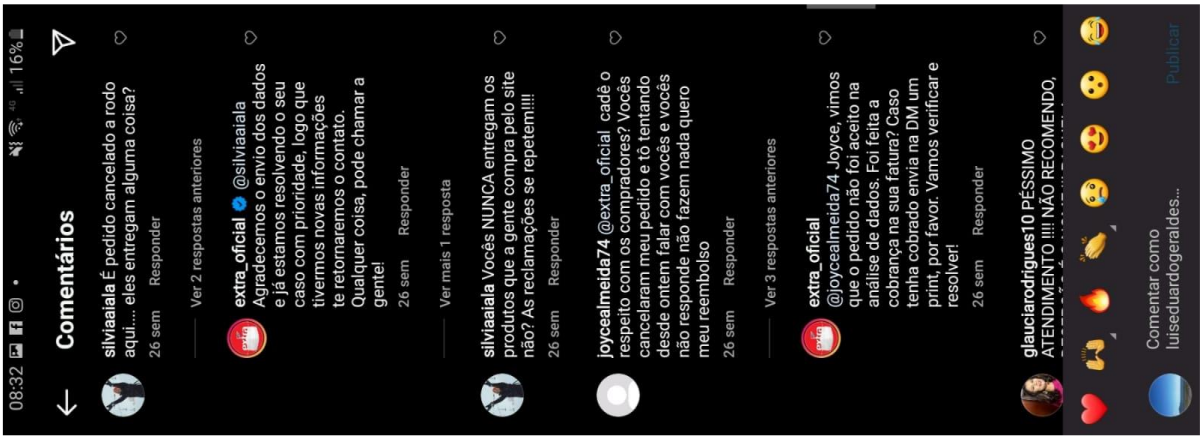
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 371 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 5



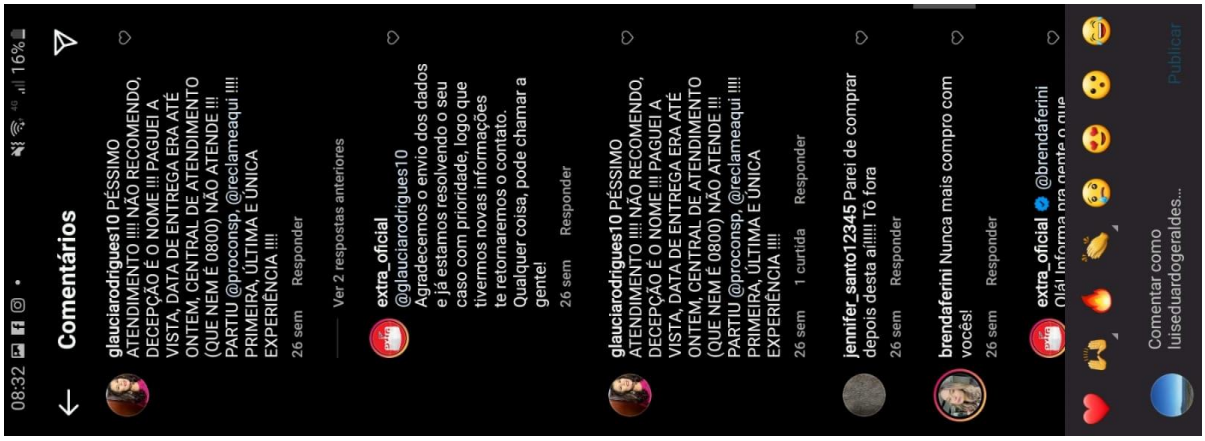
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 372 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 6



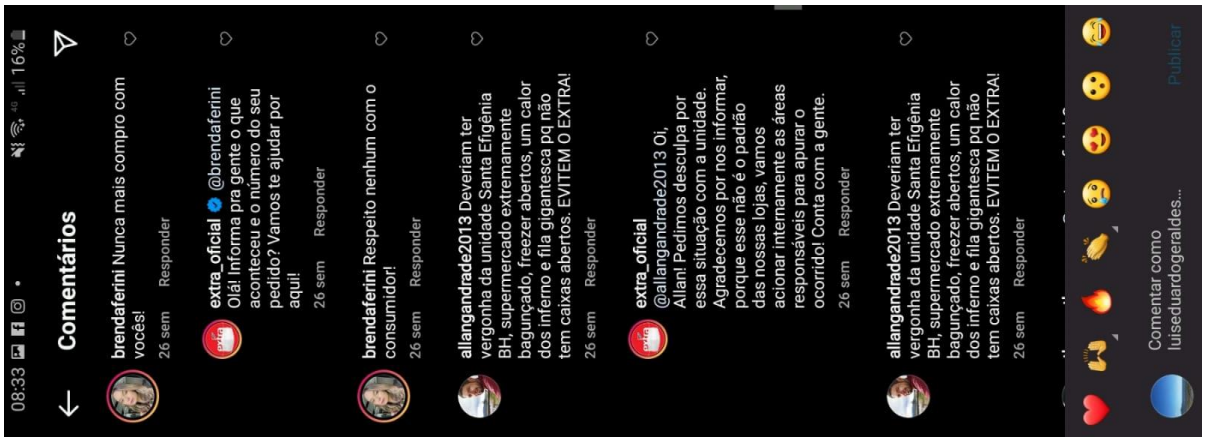
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 373 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 7



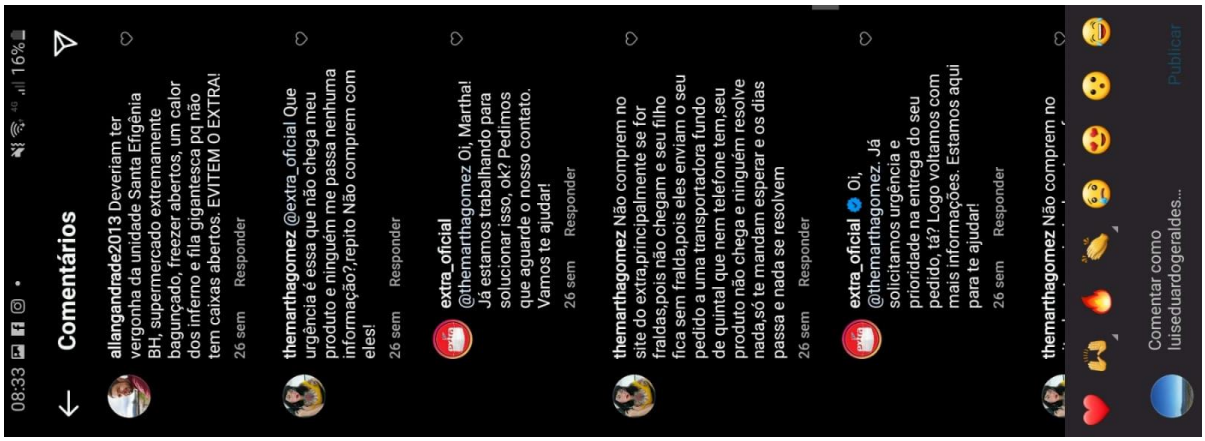
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 374 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 8



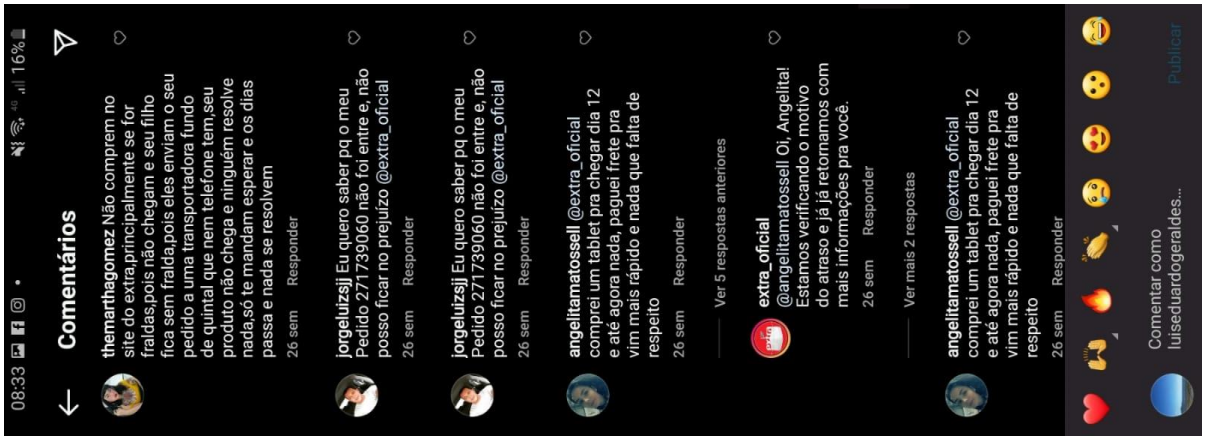
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 375 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 9



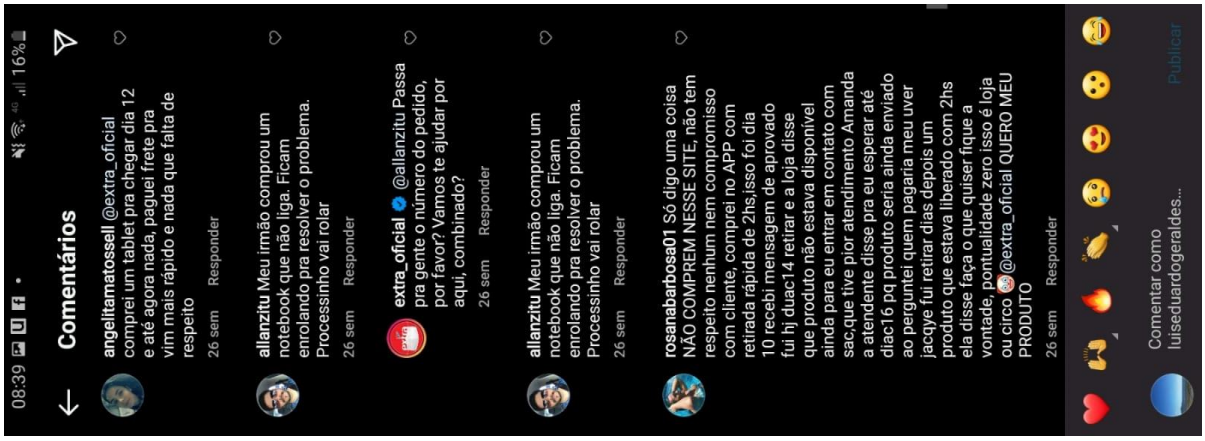
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 376 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 10



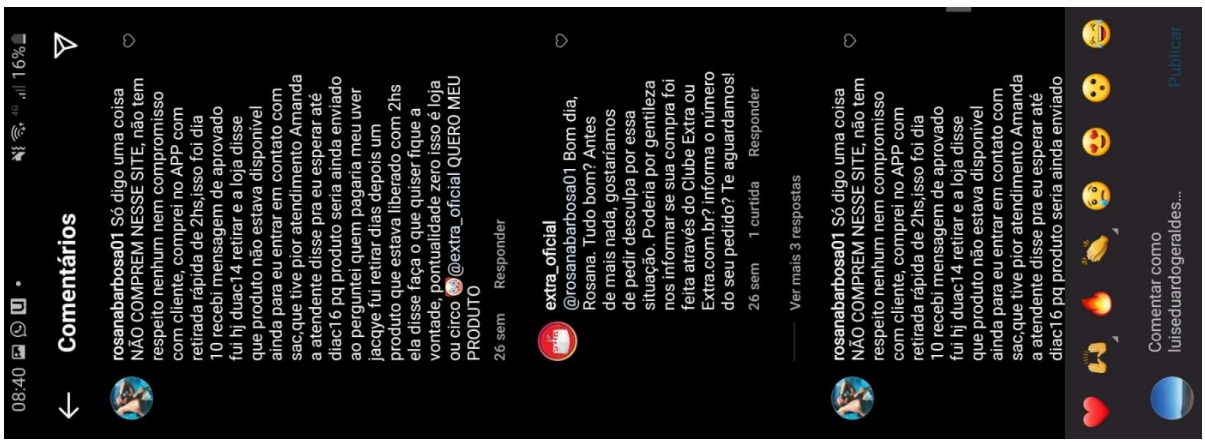
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 377 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 11



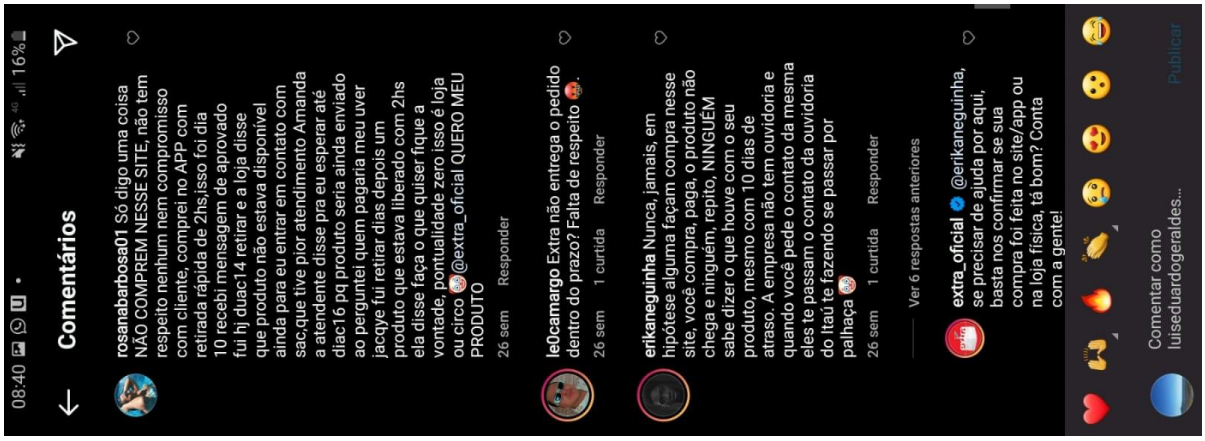
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 378 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 12



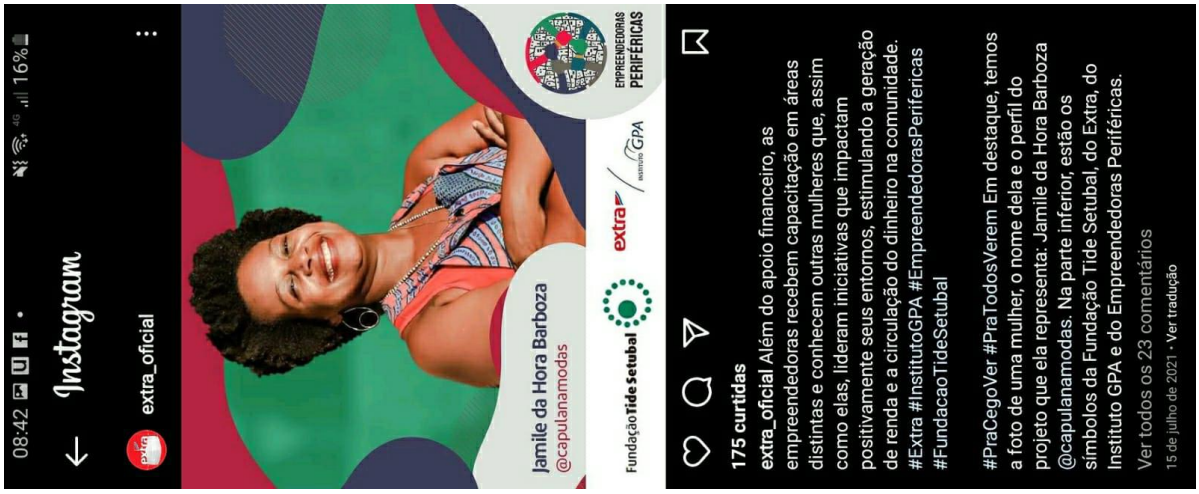
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 379 – Diversidade LGBTQIAP+ 3 – Print 13



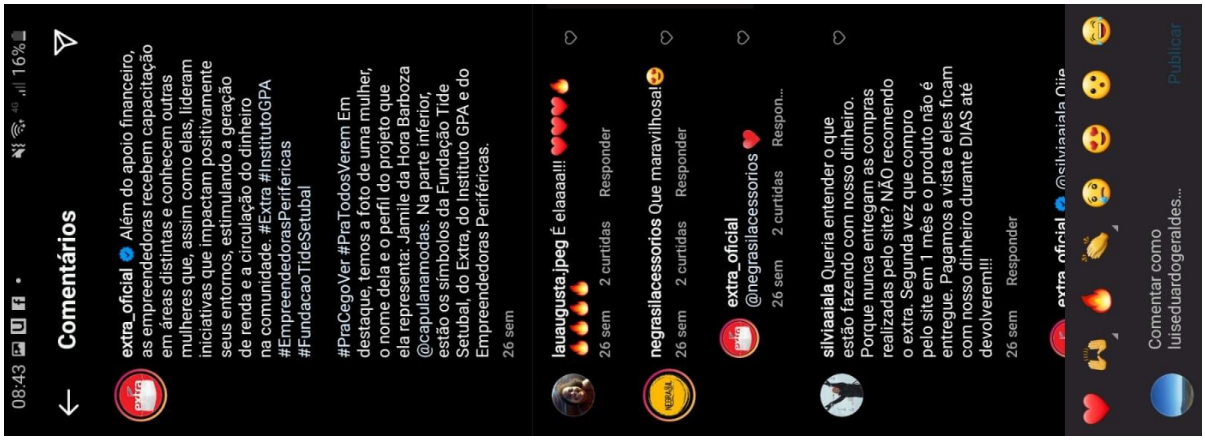
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 380 – Empreendedoras Periféricas 4 – Print 1



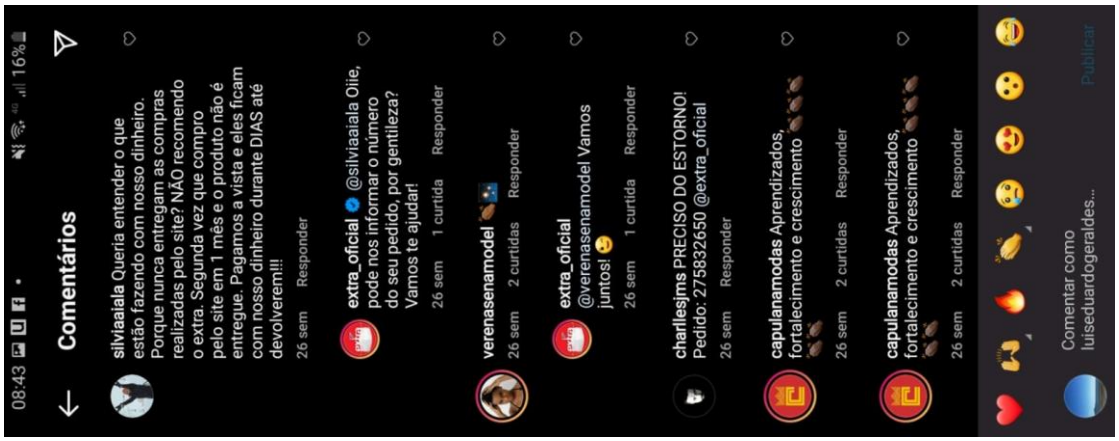
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 381– Empreendedoras Periféricas 4 – Print 2



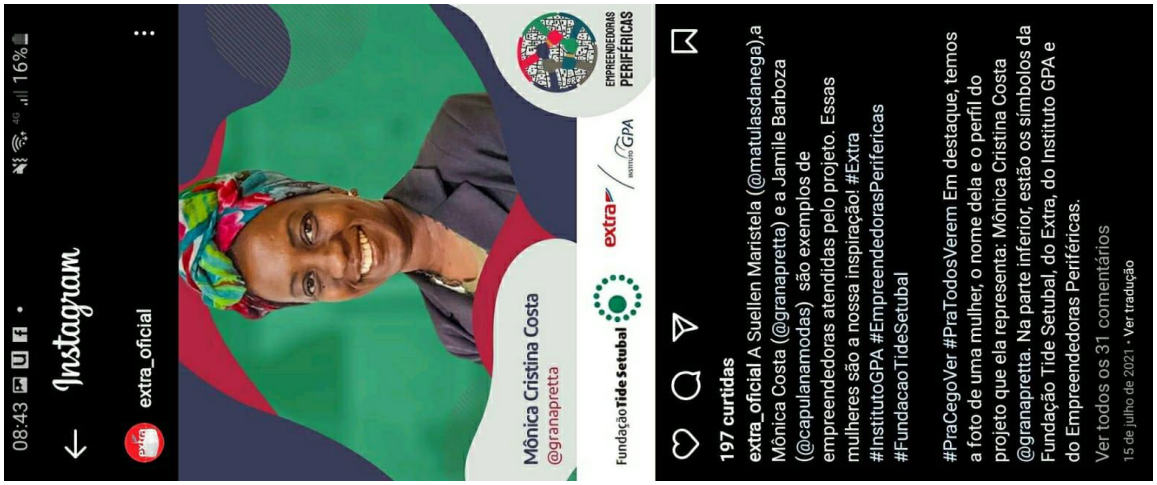
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 382 – Empreendedoras Periféricas 4 – Print 3



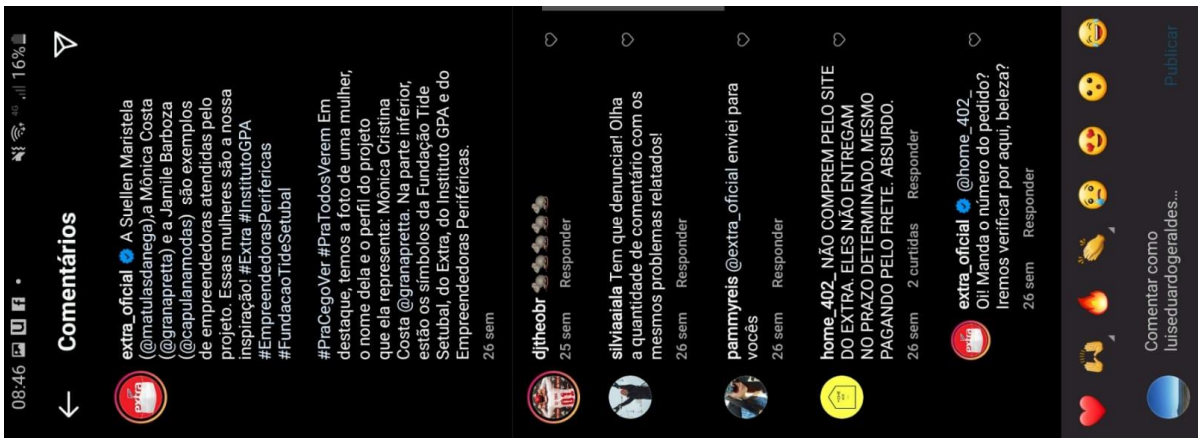
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 383 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 1



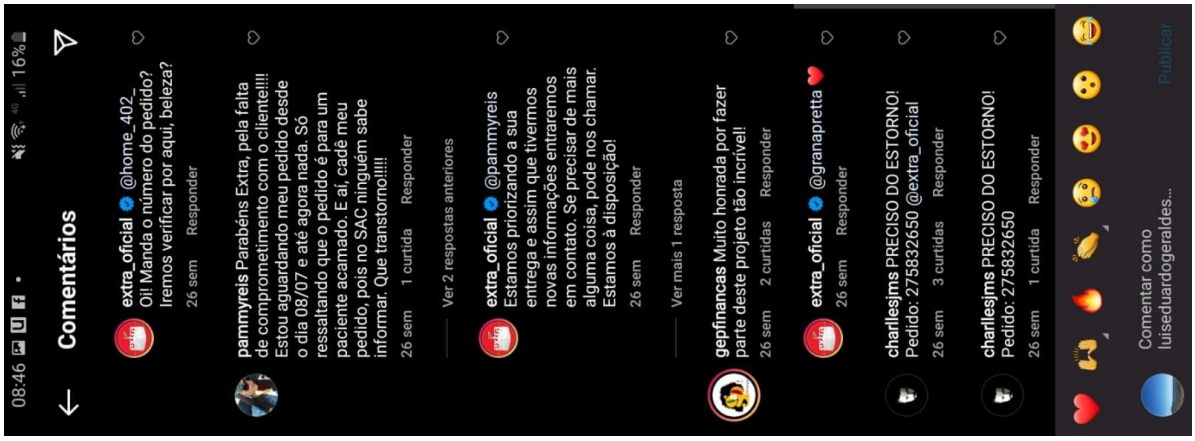
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 384 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 2



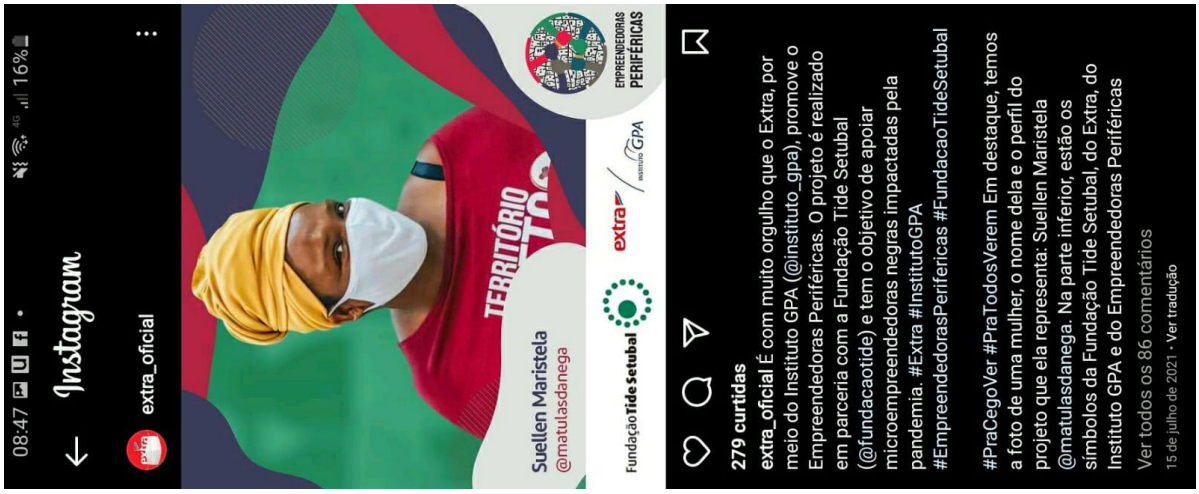
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 385 – Empreendedoras Periféricas 5 – Print 3



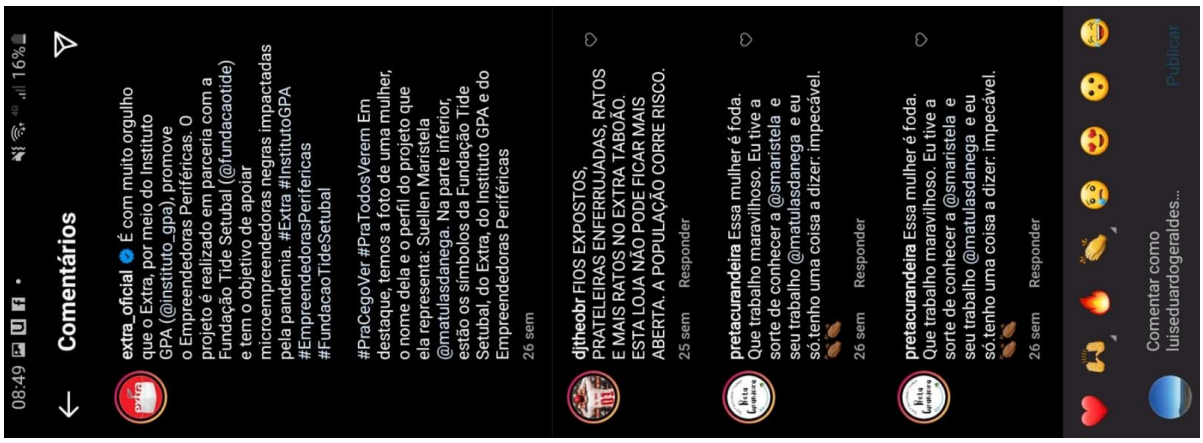
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 386 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 1



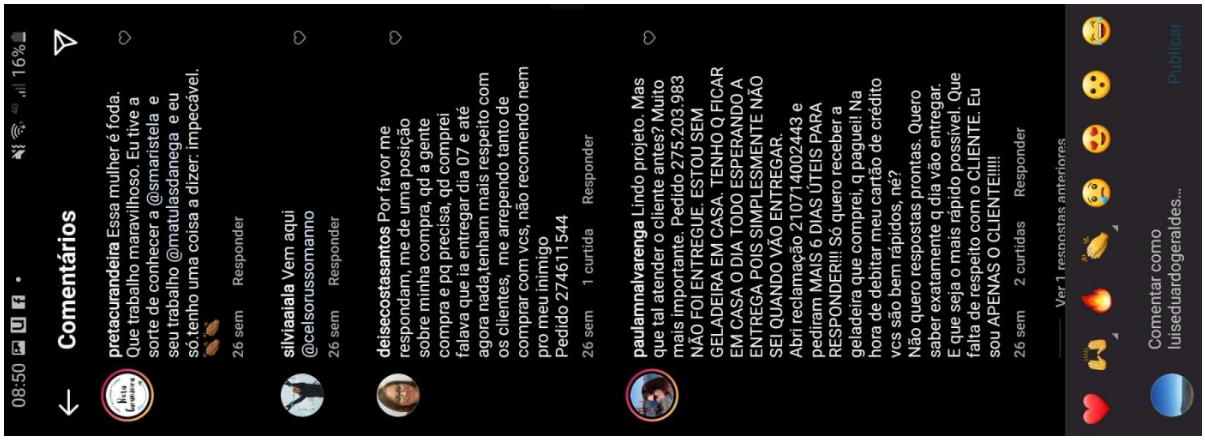
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 387 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 2



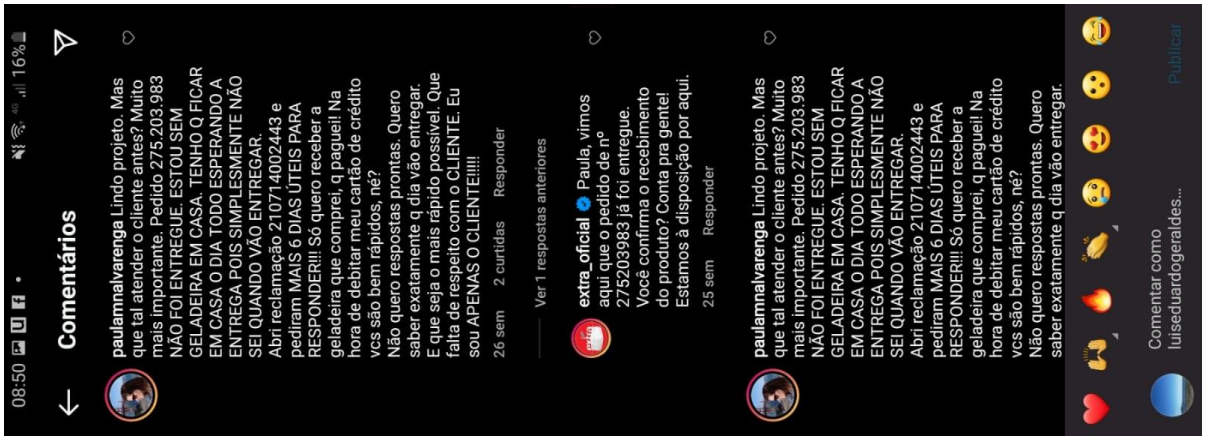
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 388 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 3



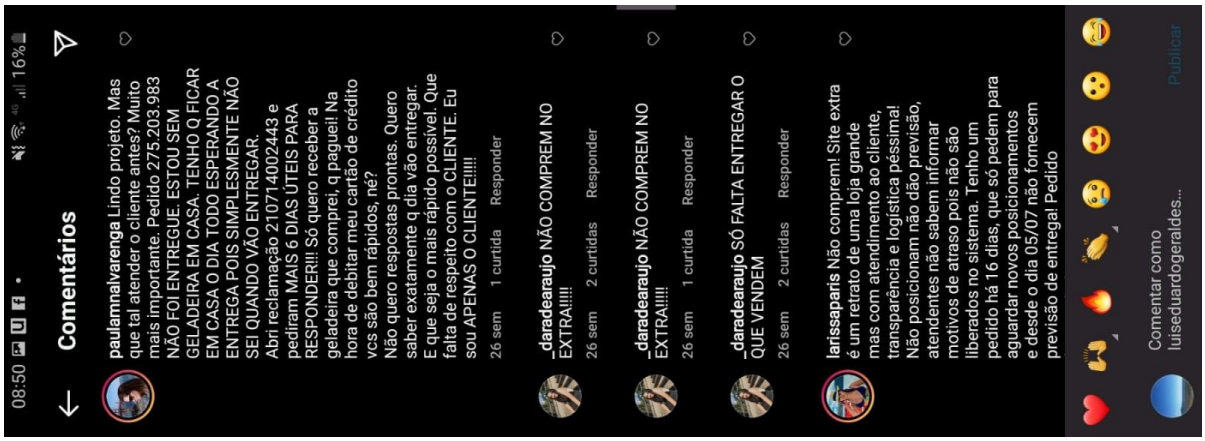
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 389 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 4



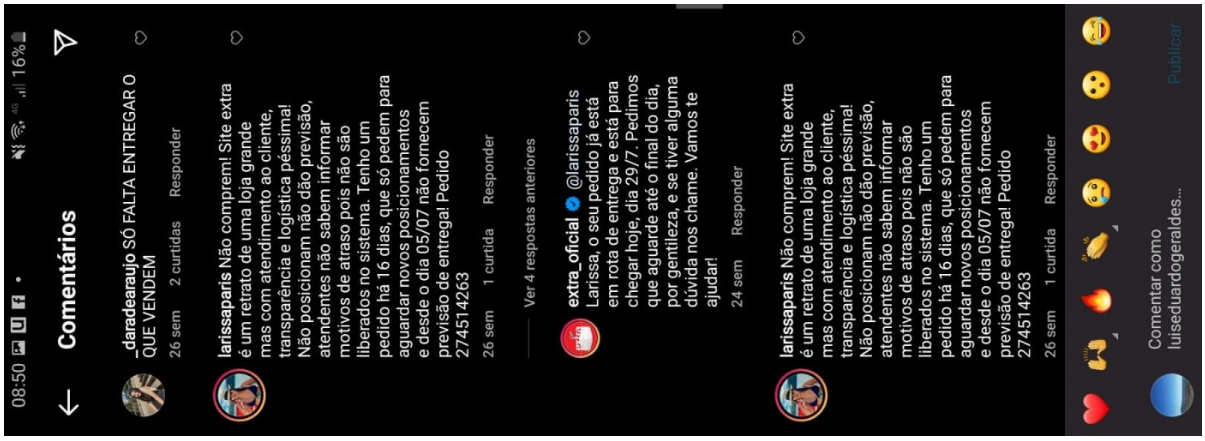
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 390– Empreendedoras Periféricas 6 – Print 5



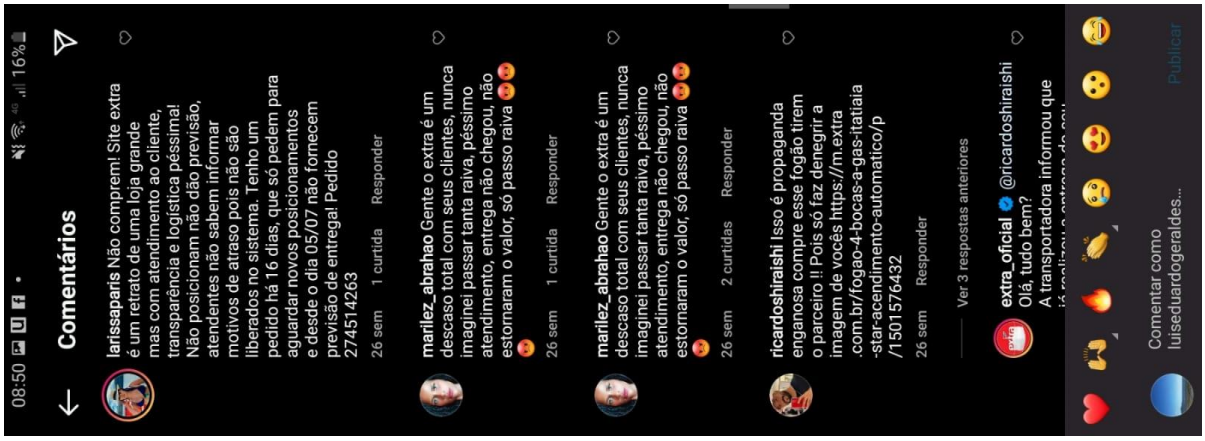
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 391 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 6



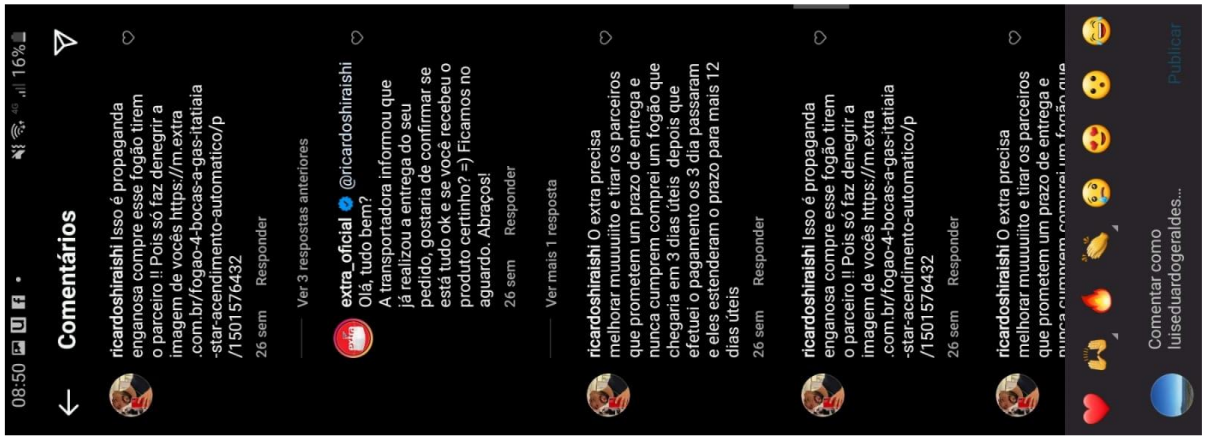
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 392 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 7



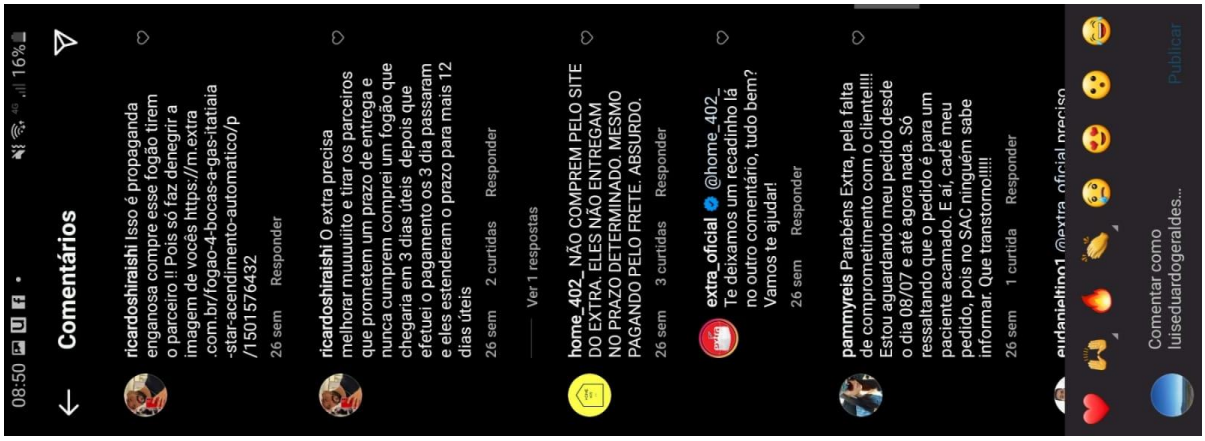
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 393 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 8



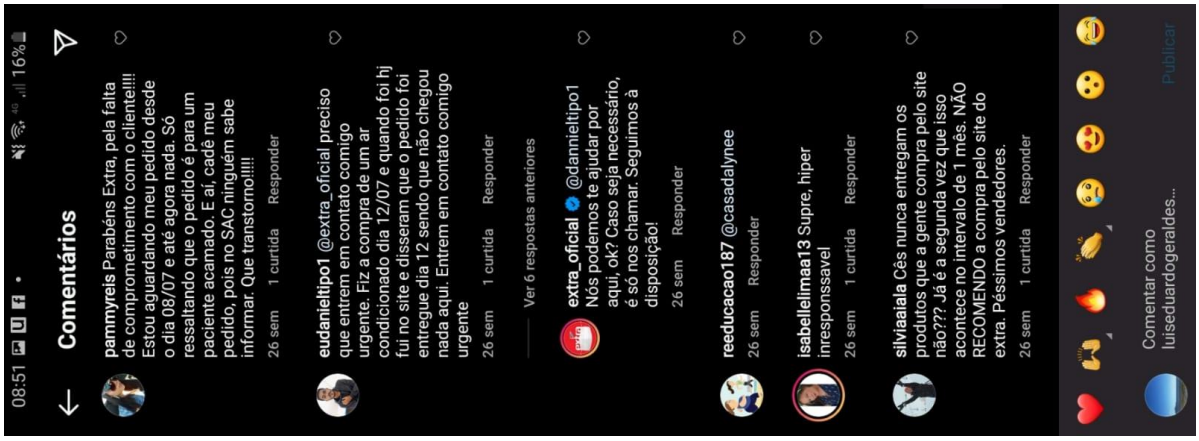
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 394 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 9



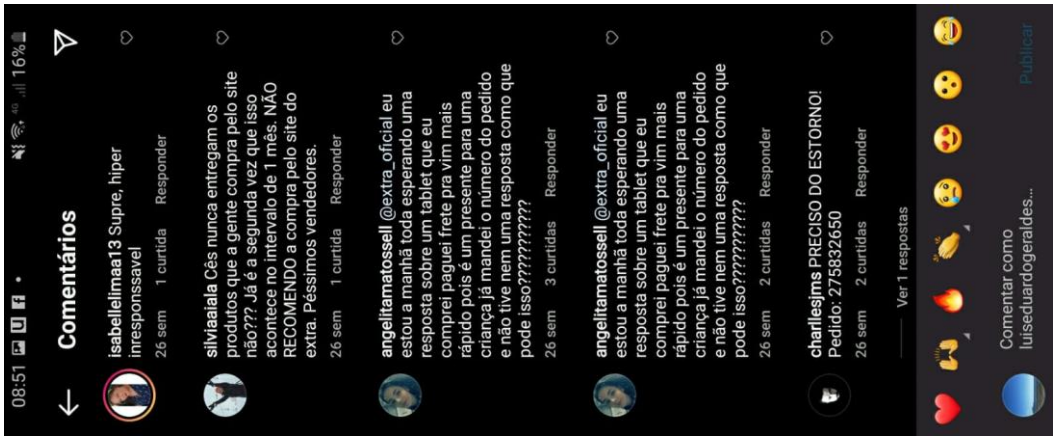
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 395 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 10



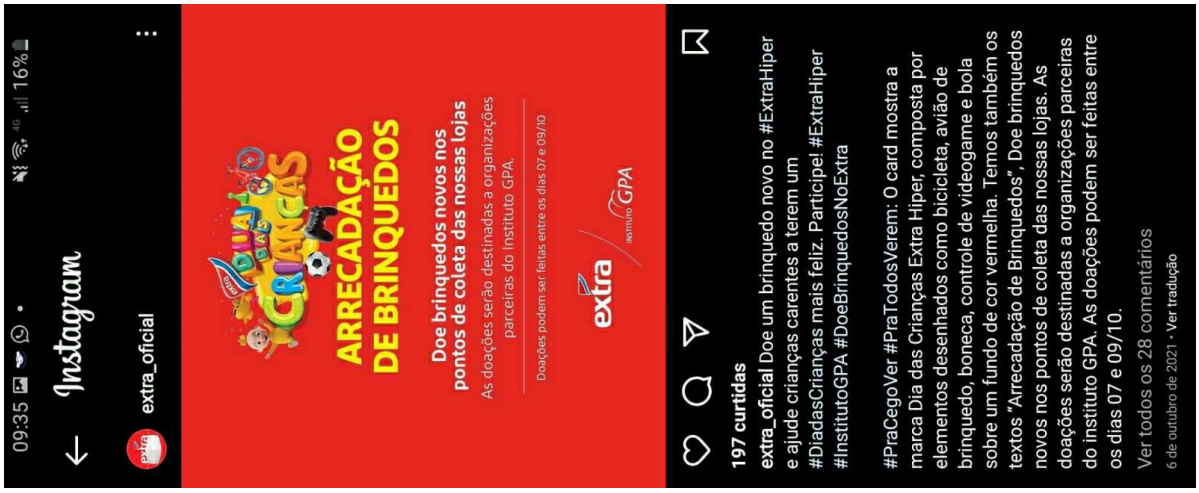
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 396 – Empreendedoras Periféricas 6 – Print 11



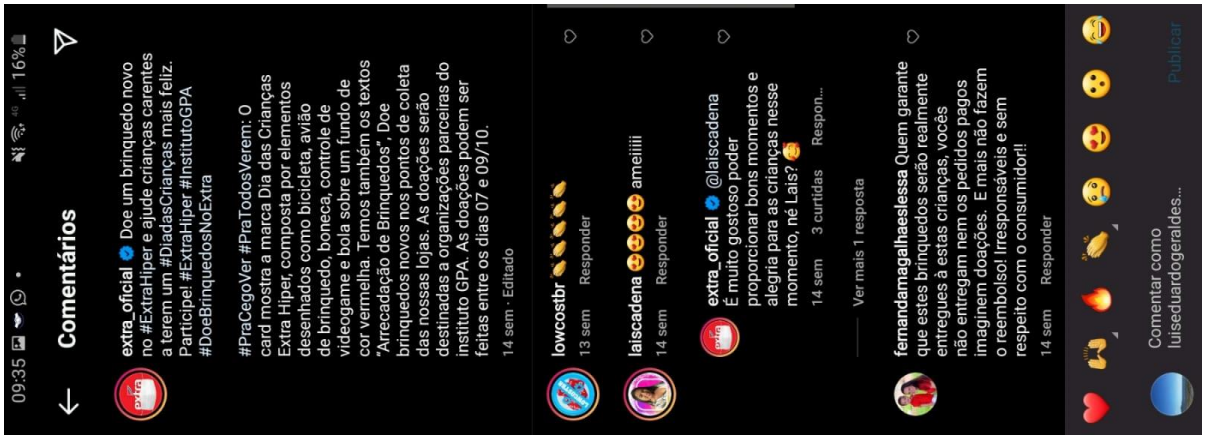
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 397 – Dia das Crianças 1 – Print 1



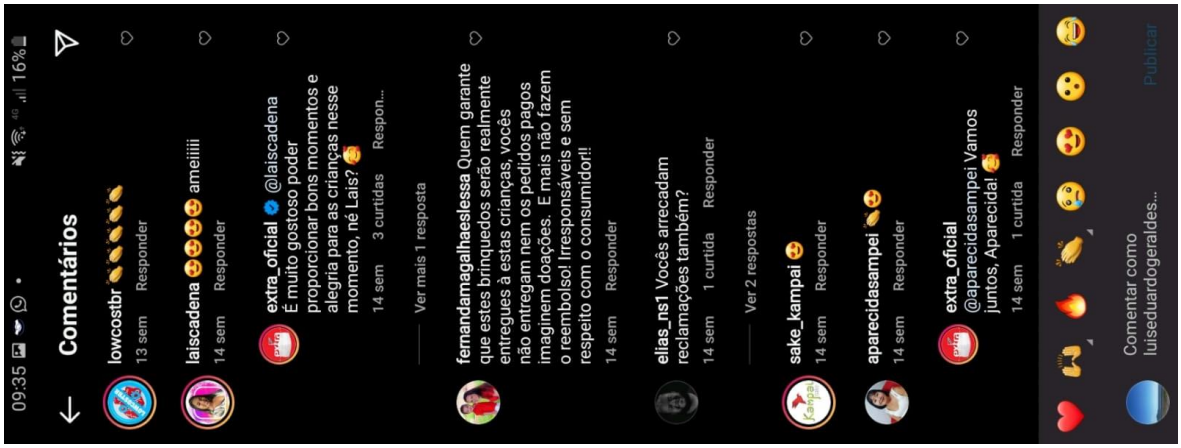
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 398 – Dia das Crianças 1 – Print 2



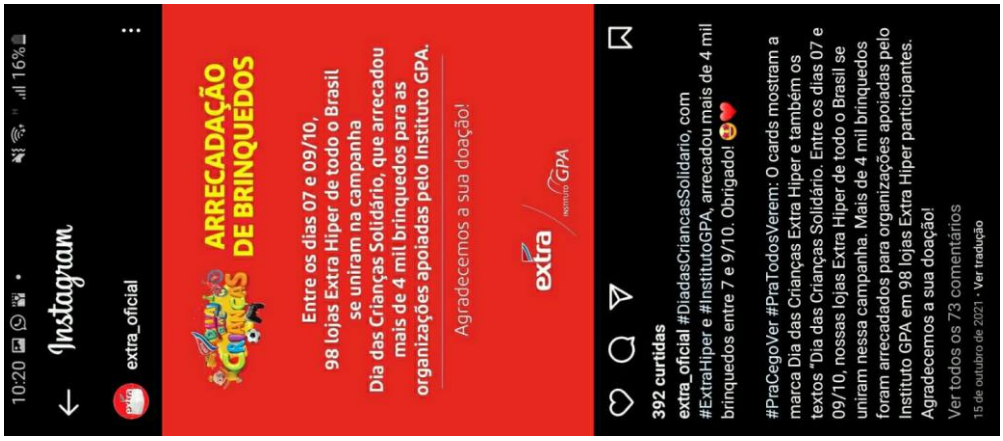
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 399 – Dia das Crianças 1 – Print 3



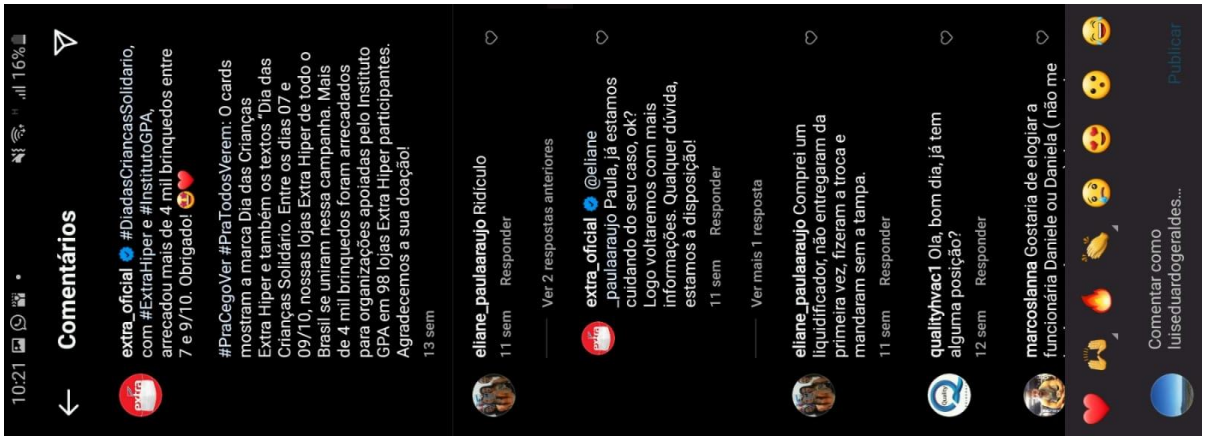
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 400 – Dia das Crianças 2 – Print 1



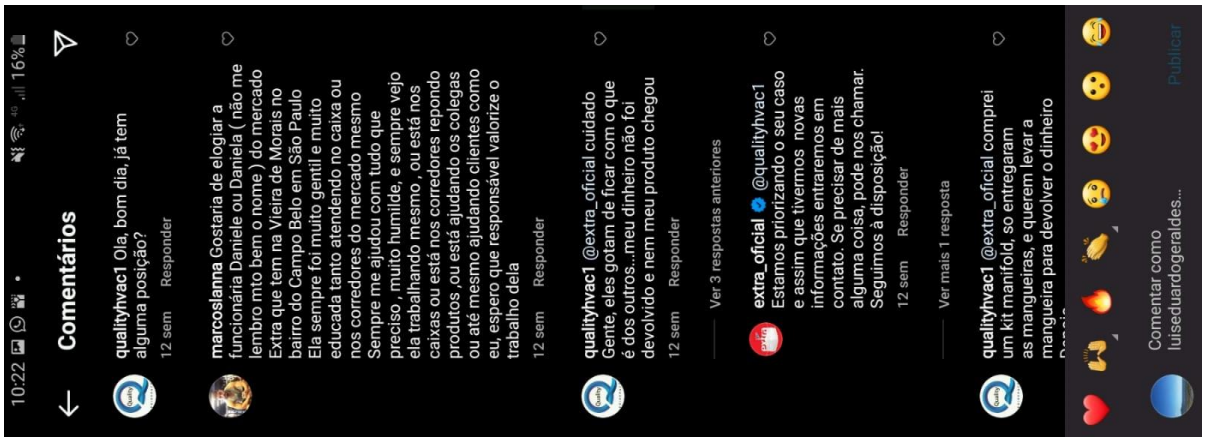
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 401 – Dia das Crianças 2 – Print 2



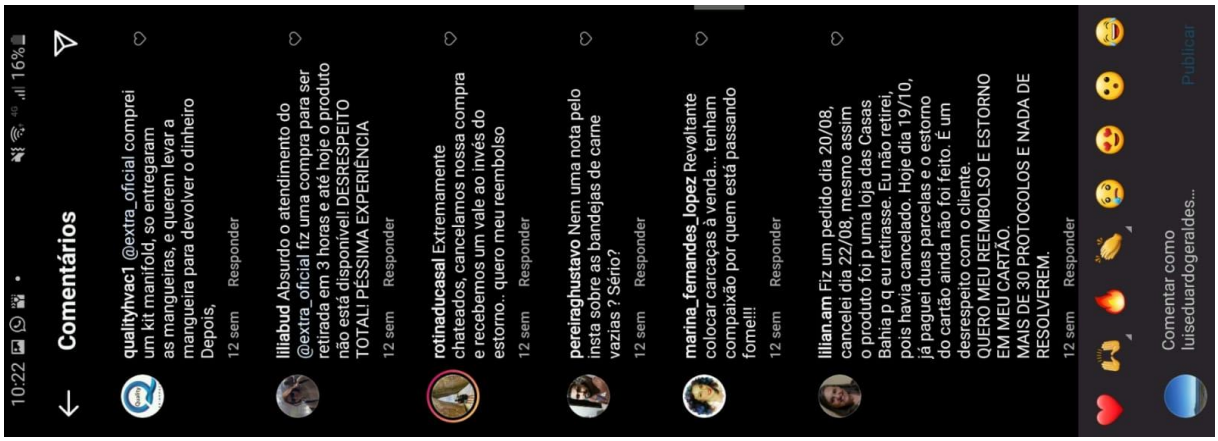
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 402 – Dia das Crianças 2 – Print 3



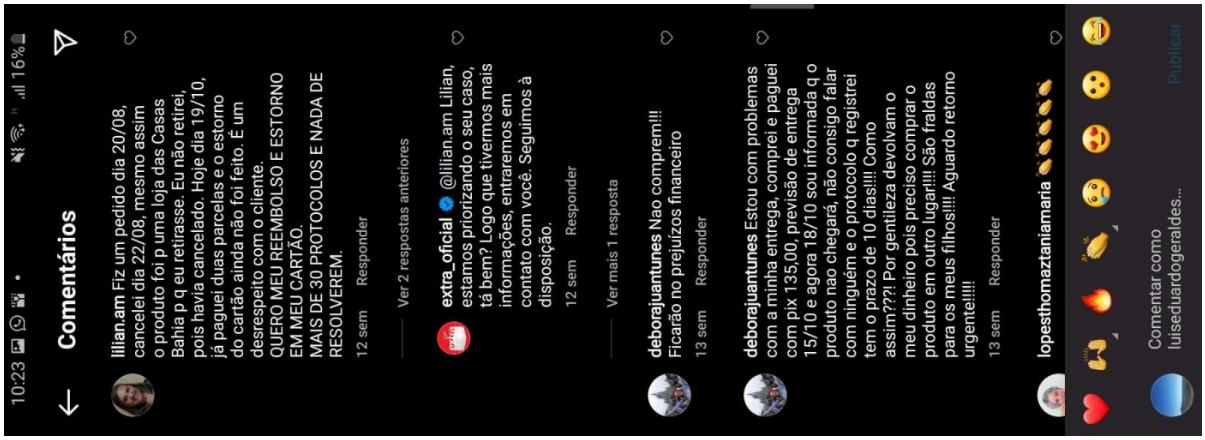
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 403 – Dia das Crianças 2 – Print 4



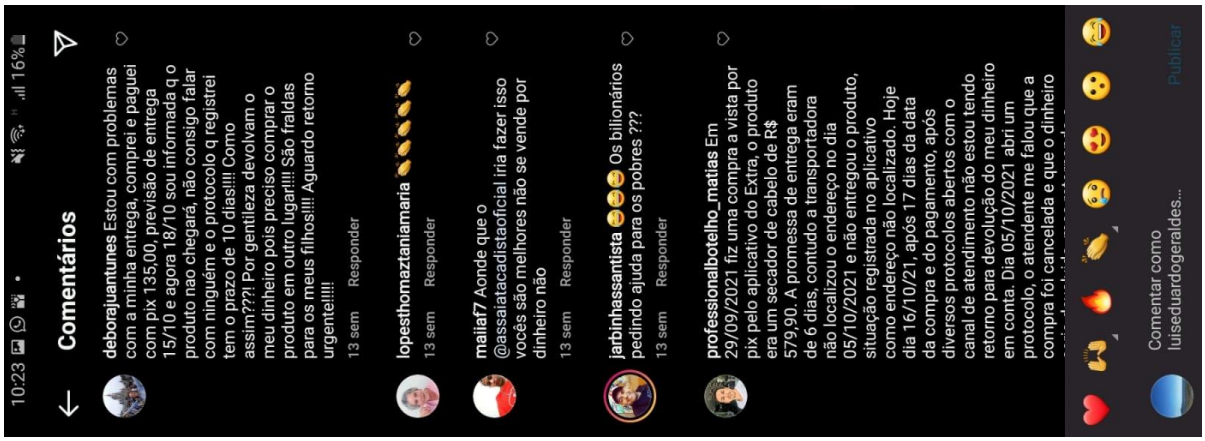
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 404 – Dia das Crianças 2 – Print 5



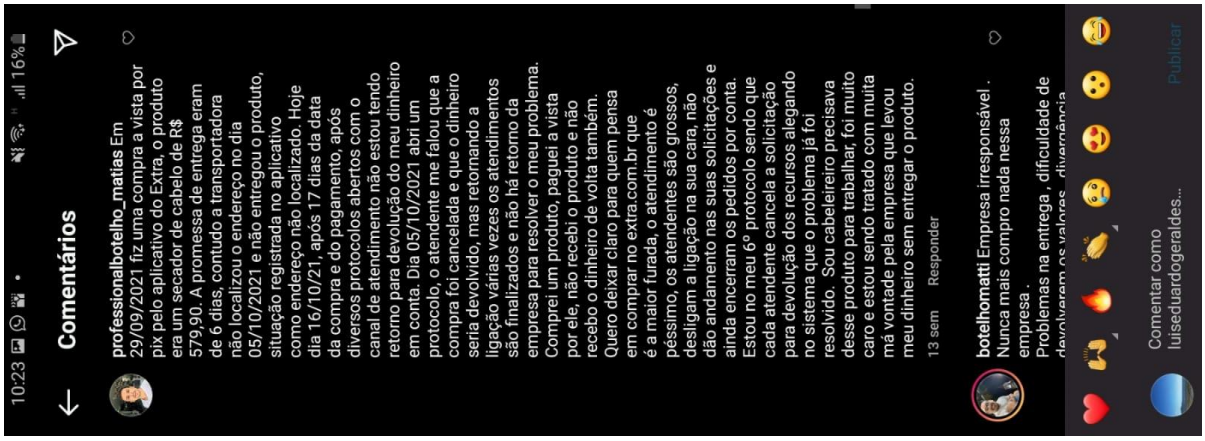
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 405 – Dia das Crianças 2 – Print 6



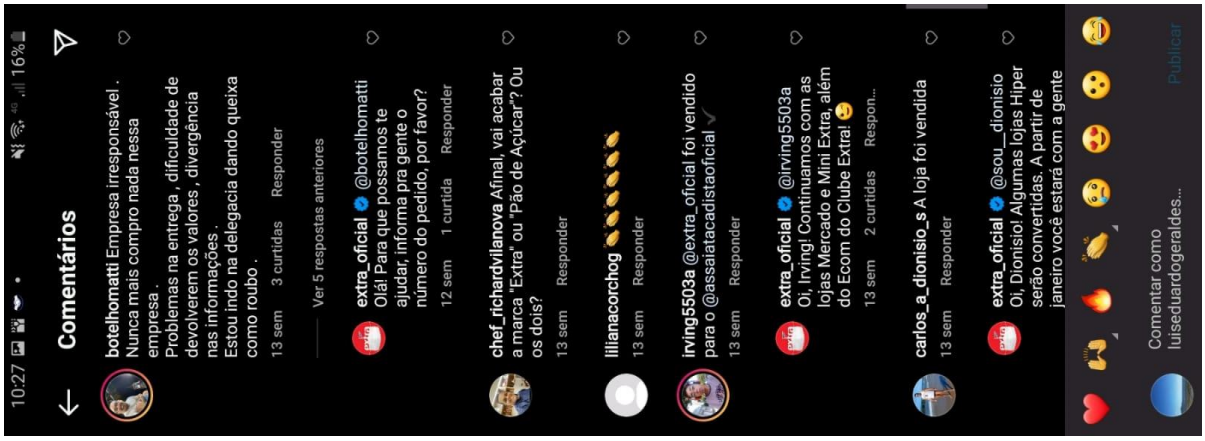
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 406 – Dia das Crianças 2 – Print 7



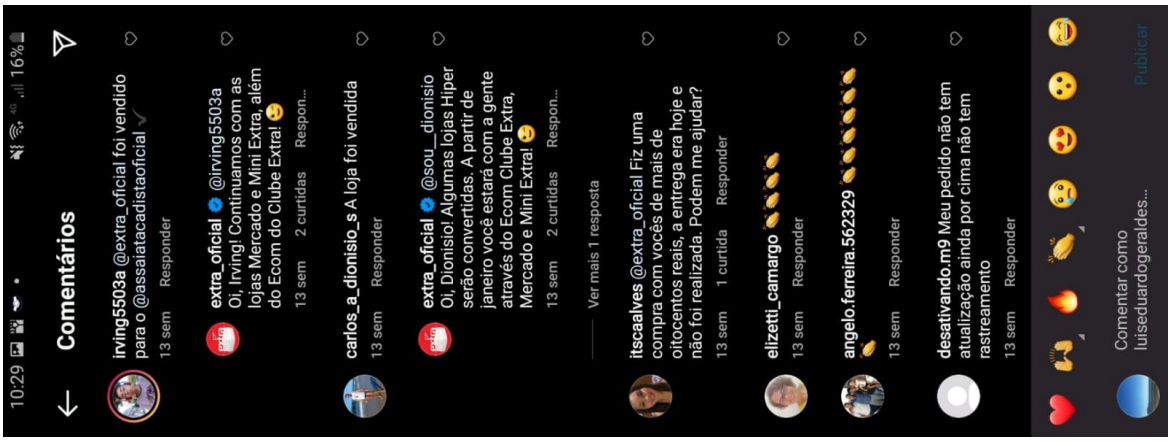
Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 407 – Dia das Crianças 2 – Print 8



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Ilustração 408 – Dia das Crianças 2 – Print 9



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).