

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**Rosemary Lopes Ferreira**

**Conexões emocionais entre marcas e pessoas:  
um estudo do *branding* como saber-poder neoliberal**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB) como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Orientador: Tiago Quiroga Fausto Neto

Brasília  
2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FF383c FERREIRA, ROSEMARY LOPES  
Conexões emocionais entre marcas e pessoas: um estudo do  
branding como saber-poder neoliberal / ROSEMARY LOPES  
FERREIRA; orientador TIAGO QUIROGA FAUSTO NETO. -- Brasília,  
2024.  
164 p.

Tese(Doutorado em Comunicação) -- Universidade de  
Brasília, 2024.

1. Branding. 2. Marcas. 3. Emoções. 4. Capitalismo de  
informação. 5. Contemporaneidade. I. FAUSTO NETO, TIAGO  
QUIROGA, orient. II. Título.

**ROSEMARY LOPES FERREIRA**

**Conexões emocionais entre marcas e pessoas:  
um estudo do *branding* como saber-poder neoliberal**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB), Linha de Pesquisa de Imagem, Estética e Cultura Contemporânea, Eixo Temático de Teorias do Contemporâneo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Comunicação.

Data da aprovação: 09/08/2024.

Banca Examinadora:

---

Prof. Doutor Tiago Quiroga Fausto Neto  
Universidade de Brasília  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Doutora Suelen Brandes Marques Valente  
Universidade de Brasília  
Examinadora Interna

---

Prof. Doutor Gustavo Said  
Universidade Federal do Piauí  
Examinador Externo

---

Prof. Doutor Paulo Cesar Castro  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Examinador Externo

---

Prof<sup>a</sup>. Doutora Fabíola Orlando Calazans Machado  
Universidade de Brasília  
Suplente

*À memória do querido avô  
José Maria Ferreira,  
pelo incentivo às primeiras letras  
e à contínua busca por conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

Ao Orientador Professor Doutor Tiago Quiroga Fausto Neto, minha profunda gratidão por sua inestimável orientação, disponibilidade e importante apoio em todos os momentos. Suas reflexões e sua generosidade em compartilhar seus conhecimentos me acompanharam durante todo o percurso e contribuíram significativamente para o meu crescimento como pesquisadora. Seu incentivo foi crucial para a realização e a continuidade deste trabalho. Serei eternamente grata. Foi uma honra ser sua orientanda.

Aos professores que, generosamente, aceitaram participar da banca: professores doutores Paulo Cesar Castro, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Gustavo Said, da Universidade do Piauí e, especialmente, à professora doutora Suelen Brandes Marques Valente, da Universidade de Brasília, presente nos momentos mais decisivos da minha jornada acadêmica.

Aos professores e funcionários da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, particularmente à Regina Oliveira, por se mostrarem sempre tão disponíveis a auxiliar os alunos em seus estudos.

Aos colegas da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, principalmente à amiga Yanet Castellanos Arguelles.

Àqueles que fizeram diferença na minha vida por seu carinho e apoio. São tantos entes queridos, familiares, colegas de trabalho e amigos, que eu seria injusta em citar apenas alguns.

Ao meu marido e companheiro, Marco Antonio de Oliveira, por sua presença em minha vida, seu apoio incondicional aos meus projetos, seu abraço nos momentos difíceis e seu sorriso, que me confortam e me fazem feliz.

Finalmente, gostaria de externar minha profunda gratidão a Deus que, em Sua infinita bondade e amor, permitiu que eu recuperasse a minha saúde e pudesse dar continuidade a este trabalho, que se torna uma expressão da minha fé e das bênçãos recebidas.

## RESUMO

Tomada como referência, a contemporaneidade é o período histórico que parece alçar o consumidor à condição fundamental de protagonista da valoração marcária. Atrelados à radical intensificação da emocionalidade na vida social, indivíduos se convertem em fonte de valor para as organizações por vias sem precedentes. O *branding*, ou seja, a construção e a gestão de marcas realizadas com a finalidade precípua de incrementar seu valor de mercado é um saber crucial à nova racionalidade, pois envolve técnicas que conseguem promover conexões afetivas entre marcas, trabalhadores e consumidores. A comunicação, especialmente a comunicação digital, desempenha um papel central nesse processo, pois além de guiar a formação dos significados das marcas possibilitando a criação de conexões emocionais com os consumidores, os incentiva a ações que geram valor. Tal fenômeno não pode ser dissociado do estágio atual do capitalismo, no qual a plataformização das relações entre empresas e consumidores e a extração de dados a partir da experiência humana na *web* constituem-se em substratos econômicos fundamentais. Considerando essa problemática, a presente pesquisa se propõe a investigar como o *branding* se converte, agora, em um saber-poder neoliberal, que utiliza a comunicação digital para transformar emoções em valor econômico para as marcas, fato que coloca indivíduos como coprodutores do processo de sua valoração, espelhando, assim, um novo tipo de capitalismo. Para dar materialidade ao fenômeno descrito, optamos por um estudo de caso focado na marca chinesa Shein, que atua globalmente no ramo de vestuário do setor varejista por meio de sua plataforma digital aberta a comerciantes de seu país de origem e de alguns dos países onde atua. A escolha da marca se justifica por sua capacidade de refletir a complexidade da proposta que norteia a pesquisa. Conclui-se que a empresa soube utilizar eficientemente as mais modernas ferramentas à sua disposição em prol da escalada por poder econômico, político e cultural. Nesse cenário, evidencia-se o *branding* como saber-poder estruturante dessa dinâmica na medida em que suas técnicas estimulam comportamentos emocionais, que, em última instância, alimentam os bancos de dados das plataformas digitais convertendo, assim, emoções em insumos vitais de um capitalismo baseado na extração, transformação e monetização de dados comportamentais.

**Palavras-chave:** 1. Marcas; 2. *Branding*; 3. Emoções; 4. Capitalismo de Informação; 5. Contemporaneidade.

## *ABSTRACT*

Contemporary times are the historical period that seems to elevate the consumer to the fundamental condition of protagonist in brand valuation. Linked to the radical intensification of emotionality in social life, individuals are becoming a source of value for organizations in unprecedented ways. Branding, that is, the construction and management of brands carried out with the primary purpose of increasing their market value, is a crucial skill for the new rationality, as it involves techniques that can promote emotional connections between brands, workers and consumers. Communication, especially digital communication, plays a central role in this process, because, in addition to guiding the formation of brand meanings, enabling the creation of emotional connections with consumers, it encourages them to take actions that generate value. This phenomenon cannot be dissociated from the current stage of capitalism, in which the platformization of relationships between companies and consumers and the extraction of data from human experience on the web constitute fundamental economic substrates. Considering this issue, this research aims to investigate how branding is now becoming a neoliberal knowledge-power that uses digital communication to transform emotions into economic value for brands, a fact that places individuals as co-producers of the process of their valuation, thus reflecting a new type of capitalism. To give materiality to the phenomenon described, we chose a case study focused on the Chinese brand Shein, which operates globally in the clothing retail sector through its digital platform open to merchants in its country of origin and in some of the countries where it operates. The choice of the brand is justified by its ability to reflect the complexity of the proposal that guides the research. It is concluded that the company knew how to efficiently use the most modern tools at its disposal in order to climb the economic, political and cultural power ladder. In this scenario, branding is evident as the structuring knowledge-power of this dynamic, as its techniques stimulate emotional behaviors, which, ultimately, feed the databases of digital platforms, thus converting emotions into vital inputs for a capitalism based on the extraction, transformation and monetization of behavioral data.

**Keywords:** 1. Brands 2. Branding; 3. Emotions; 4. Information capitalism; 5. Contemporaneity.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Problema da pesquisa .....	15
1.2 Hipótese .....	17
1.3 Justificativas .....	18
1.4 Objetivos.....	19
1.5 Método .....	20
2 AS BASES NEOLIBERAIS DO <i>BRANDING</i> .....	25
2.1 Ideais liberais: breve histórico.....	29
2.2 Formação de uma nova racionalidade .....	30
2.3 Expansão e fortalecimento do neoliberalismo .....	33
2.4 Sobre a produção neoliberal .....	39
2.5 Liberdade neoliberal .....	42
2.6 Emoções e neoliberalismo .....	46
3 OS FUNDAMENTOS ESPECÍFICOS DO <i>BRANDING</i> .....	52
3.1 Marcas.....	53
3.2 Da construção e gestão de marcas .....	58
3.3 <i>Branding</i> como modelo de gestão .....	74
3.4 Valor de marca.....	77
4 <i>BRANDING</i> COMO EXPRESSÃO DO CAPITALISMO DE INFORMAÇÃO.....	92
4.1 Sobre a atualidade do capitalismo de informação .....	93
4.2 Emoções como substrato econômico na era digital .....	103
4.3 Plataformas digitais e <i>Branding</i> .....	105
5 <i>BRANDING</i> E PLATAFORMA DE VAREJO – O CASO SHEIN.....	110
5.1 Modelo de negócios .....	112
5.2 O segmento <i>fast fashion</i> .....	115
5.3 Propósito e responsabilidade socioambiental .....	117
5.4 Consumidores e conexões emocionais .....	120
5.5 Comunicação da marca.....	123
5.6 Plataforma Shein.....	126
5.7 <i>Branding</i> interno .....	130
5.8 Um espelhamento do capitalismo atual .....	133
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	135
REFERÊNCIAS .....	147

## 1. INTRODUÇÃO

Tomada como ponto de partida, é possível dizer que nossa atualidade responde pela produção de dinâmicas sociais em que práticas e discursos emocionais tornam-se recursos decisivos à difusão do capital. De fato, atualmente, por meio de suas emoções, impressões, experiências e opiniões, indivíduos parecem se converter em fonte de valor para as organizações por vias inéditas. A dinâmica remonta aos anos 1950, período em que as emoções emergem de modo mais sistemático como base de um consumo cada vez mais variado. Todavia, agora, estas se tornaram indispensáveis também à motivação dos trabalhadores, ao fluxo da comunicação, à produção de bens e serviços, assim como à construção de grandes marcas. Talvez um dos casos mais emblemáticos da nova imbricação entre indivíduos e empresas, produzida por uma emocionalização generalizada das sociedades contemporâneas, seja o *branding*, denominação para a construção e a gestão de marcas com o objetivo principal de elevar seu valor econômico. Espécie de saber-poder estruturante da nova racionalidade em torno do emocional, ele implica um conjunto de técnicas que estimulam a construção de conexões afetivas entre marcas, trabalhadores e consumidores, fazendo desses elos importante matéria-prima de uma nova lógica de mercadorias assentadas na materialidade das emoções. A comunicação e, especialmente, a comunicação digital é a esfera de existência dessas relações. Essencial à construção das marcas, pois propaga seu conhecimento, guia a formação de seus significados, desperta interesse, impulsiona preferências e consumo, reforça positivamente as decisões de compra, além de possibilitar a criação e o fortalecimento de vínculos afetivos com os consumidores. As mídias interativas permitem um consumidor mais participativo, colaborativo, com maior ingerência sobre as marcas e maior responsabilidade por seu valor. Por esses meios, as emoções são transformadas em valor e novos papéis são atribuídos aos consumidores.

Ora, o fenômeno descrito não pode ser pensado fora do atual estágio do capitalismo baseado na extração de dados e na geração de informações a partir da experiência humana na *web*, bem como da plataformização da relação entre empresas e consumidores. Para ilustrar tal problemática, voltemos ao mês de abril de 2023, quando o governo brasileiro anunciava nova medida provisória a respeito da tributação dos produtos importados. Até então, a alíquota única para importações de até US\$ 500,00 era de 60% sobre o valor aduaneiro, ou seja, compra, seguro e frete somados, excetuando as remessas sem fins comerciais realizadas entre pessoas físicas até o limite de US\$ 50,00. Como tal cobrança realizava-se por

amostragem, grande parte das importações até US\$ 50,00 acabava isenta de impostos. Para capacitar-se ao possível benefício, remessas eram fracionadas ou tinham o valor real omitido ou, ainda, realizavam-se com nomes fictícios de pessoas físicas escondendo, assim, as pessoas jurídicas remetentes. Muitas dessas empresas chegavam ao mercado brasileiro por meio de grandes plataformas de *marketplace*, como a estadunidense Amazon e as chinesas Aliexpress, Shopee e Shein, dentre outras<sup>1</sup>. A mudança na regra fiscal atendia à demanda de empresários brasileiros do setor varejista, que viam seus negócios ameaçados por companhias internacionais de *e-commerce*, que conseguiam introduzir seus produtos no mercado nacional a preços mais baixos, em parte pela não incidência de tributação sobre suas vendas. Ao mesmo tempo, para os consumidores brasileiros adeptos desse tipo de comércio, a possibilidade de terem suas compras tributadas em sessenta por cento implicava um aumento significativo no custo do produto, fato que poderia impedi-los de realizar futuras compras. Tal avaliação levou-os às redes sociais para protestar contra a medida provisória em elaboração, obtendo grande repercussão nos meios de comunicação.

No primeiro dia de agosto de 2023, entrou em vigor o novo sistema brasileiro de tributação alfandegária, que criou o programa Remessa Conforme, ao qual as companhias estrangeiras de vendas *on-line* poderiam aderir voluntariamente e ter suas remessas de até US\$ 50,00 isentas do Imposto de Importação. Em contrapartida, deveriam ajustar suas plataformas digitais para cobrar dos consumidores sediados no Brasil, no ato da compra, a tarifa em questão e o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) em todas as vendas que excedessem esse limite. Aquelas que não aderissem ao programa permaneceriam sujeitas à tributação sobre todas as remessas para o país.<sup>2</sup> Com tais mudanças no sistema tributário, o governo brasileiro conseguiria atender aos apelos dos consumidores ao tempo em que iniciaria a criação de um conjunto de mecanismos de combate à sonegação de impostos, ainda sob os protestos do empresariado brasileiro que desejava, por questão de equidade no

---

<sup>1</sup> Importa ressaltar que nem todas as lojas virtuais e plataformas estrangeiras de comércio eletrônico utilizavam-se de tais artifícios para sonegar impostos. Algumas cobravam o devido Imposto de Importação no momento do *check-out*, de modo que o produto, ao entrar no Brasil, estivesse regular nesse aspecto.

<sup>2</sup> As importações realizadas por **pessoas físicas** não podem ultrapassar US\$ 3 mil por operação. Até US\$ 500,00, a tributação é simplificada e correspondendo a 60% da compra, ou seja, da somatória dos valores do produto ou produtos, frete e seguro. De US\$ 500,00 a US\$ 3 mil, incidem também Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e taxa de despacho aduaneiro de R\$ 150,00. Acima de US\$ 3 mil, a compra é considerada como se fosse feita por pessoa jurídica e cada produto é tributado ou isentado de acordo com a legislação que rege as importações brasileiras. Sobre o total da compra incide, além de ICMS e taxa de despacho, Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

tratamento da atividade comercial no país, que as tributações incidissem sobre todas as importações, o que, de fato, aconteceu numa etapa seguinte. No primeiro dia de agosto, portanto, sobre as compras abaixo de US\$ 50,00 passaram a incidir também o Imposto de Importação à alíquota de 20% e o ICMS.

Nesse episódio, chamou atenção a comoção dos usuários da plataforma chinesa Shein, a preocupação de grandes varejistas nacionais com o posicionamento dessa marca no mercado brasileiro e o número de citações sobre a companhia realizado pelos veículos de comunicação. De fato, a Shein não é apenas uma plataforma global de vendas *on-line*, que recentemente passou a abrigar vendedores chineses e naturais de alguns países onde atua, mas é, atualmente, a marca de *fast fashion* mais valiosa do mundo<sup>3</sup>. Sua linha de vestuário é o fator que impulsiona a plataforma, que vem representando uma ameaça mercadológica às varejistas brasileiras. Segundo estimativa realizada pelo banco brasileiro de investimentos BTG Pactual, a empresa obteve faturamento aproximado de R\$ 7 bilhões no Brasil no ano de 2022 e de R\$ 10 bilhões em 2023, um crescimento de 42,8% em relação ao ano anterior<sup>4</sup>. Importa citar que nenhuma outra marca brasileira do varejo de moda ou plataforma digital de vendas no varejo cresceu tanto no país no mesmo período.

A companhia chinesa, fundada em 2008 pelo empresário Chris Xu como ZZKKO, adotou, em 2011, o nome de língua inglesa SheInside com a intenção de expandir sua presença para o mercado internacional. Em 2015, adotou a denominação atual.<sup>5</sup> No período de 2020 a 2021, durante a pandemia de Covid-19, quando houve um incremento significativo de vendas *on-line*, segundo estimativas do jornal internacional de língua inglesa com ênfase em negócios e notícias econômicas, Financial Times, seu lucro líquido global chegou a US\$ 1,1 bilhão, reduzindo-se a US\$ 700 milhões em 2022 e elevando-se a patamar superior a US\$ 2 bilhões em 2023, valor superior ao das grandes marcas europeias de vestuário H&M e Zara juntas.<sup>6</sup> A que se deve tal fenômeno?

---

<sup>3</sup> Como Shein superou Zara e H&M e se tornou pioneira no "fast fashion" 2.0. Forbes Money, 13 dez. 2023. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/12/como-shein-superou-zara-e-hm-e-se-tornou-pioneira-no-fast-fashion-2-0/>>. Acesso em: 15 mar. 2024.

<sup>4</sup> Relatório BTG Pactual Equity Research - Varejo & Consumo. BTG Pactual. Publicado em: 19 jan. 24. Disponível em: <[https://content.btgpactual.com/research/files/file/2024-01-19T151711.087\\_Varejo%20&%20Consumo%20-%20Manual%20de%20Moda%202024.pdf](https://content.btgpactual.com/research/files/file/2024-01-19T151711.087_Varejo%20&%20Consumo%20-%20Manual%20de%20Moda%202024.pdf)>. Acesso em: 20 jun.2024.

<sup>5</sup> Nossa história. Shein. Disponível em: <<https://br.shein.com/About-Us-a-117.html>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

<sup>6</sup> FELSTED, Andrea. Mesmo com IPO em Londres, Shein enfrenta riscos que afastam os investidores. Bloomberg Línea. Publicado em 06 jun. 2024. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/2024/06/06/mesmo-com-ipo-em-londres-shein-enfrenta-riscos-que-afastam-os-investidores>>. Acesso em: 20 jun.2024.

Podemos citar um conjunto de fatores que, em apenas quinze anos de existência, impulsionaram a marca a esse patamar: 1) seu modelo de negócios baseado no domínio da cadeia de suprimentos e numa segura previsão de demanda são fatores relevantes para alcançar rentabilidade; 2) as estratégias de *marketing*, que mesmo não sendo originais, são aplicadas com muita competência, desde a acurada produção das fotografias de moda ao complexo sistema de pontuação para garantir o tráfego na plataforma, constituem-se num importante impulsionador de vendas; 3) a relação da marca com os consumidores é outro fator notável, pois a empresa consegue oferecer uma experiência de consumo altamente satisfatória, conforme demonstram as declarações espontâneas realizadas pelos consumidores no espaço destinado a comentários em sua plataforma, onde são postados numerosos elogios e declarações de amor à marca refletindo forte conexão afetiva. A posição alcançada pela Shein e almejada por grandes companhias, dizem os especialistas, é fruto de um elaborado trabalho de construção e de gestão da marca denominado *branding*, isto é, decorre de um conjunto de estratégias, táticas e práticas de gestão dos significados da marca junto à sociedade com os objetivos de convertê-la num diferencial competitivo do negócio, de fazê-la conhecida e desejada, de estabelecer conexões emocionais com o público de interesse, tornando-o consumidores leais, divulgadores, coprodutores e defensores, de elevar seu valor econômico e de torná-lo sustentável ao longo do tempo. Em suma, de ajudá-la a conquistar poder econômico, político e cultural. É nesse sentido que podemos dizer que a Shein seria um caso bem-sucedido de *branding*.

A partir desse exemplo gostaríamos de destacar como as conexões afetivas se fizeram extremamente importantes na relação entre marcas e consumidores, pois são capazes de despertar reações para além de uma resposta positiva de consumo convertendo-se no meio pelo qual o consumidor pode tornar-se um parceiro leal, um defensor e, especialmente, alguém disposto a contribuir com a construção e o fortalecimento da marca, permitindo, assim, que esta possa cobrar um preço *premium* por seus produtos ou serviços e, em decorrência, auferir maior lucratividade (AHUVIA *et. al.*, 2009; BAGOZZI *et. al.*, 2017; BATRA *et. al.*, 2012; CARROL; AHUVIA, 2006). Estabelecer esse tipo de conexão emocional requer, além da elaboração de um conjunto de significados para a marca capaz de provocar identificação afetiva dos consumidores, sucessivas experiências emocionais positivas ao longo do tempo. Essas experiências não estão, necessariamente, ligadas ao consumo da marca, mas aos contatos com esta, isto é, acontecem sempre que um indivíduo interage com a marca, seja fisicamente, numa loja, ou virtualmente, numa plataforma de

vendas *on-line*, seja assistindo a um filme publicitário ou ouvindo alguém falar sobre ela. Nesses momentos, são trocadas informações, sensações e emoções, em suma, experiências que podem criar maior receptividade a novos contatos, desejo, consumo e até afetos. Sendo assim, é possível afirmar que construir marcas não é somente criar um nome e um logotipo, mas fazer com que esses signos adquiram significados que lhes garantam determinada posição na mente dos consumidores a ponto de serem lembrados, recomendados, preferidos, admirados e, preferencialmente, amados.

À primeira vista, essas conexões emocionais com a finalidade precípua de gerar valor para o negócio pode parecer inofensiva ao indivíduo. Porém, ao transformar simples aquisições materiais em verdadeiras experiências afetivas, a construção emocional de uma marca que se torna líder em seu mercado torna-se referência para as demais e, em decorrência, a atuação sinérgica do conjunto acaba por produzir indivíduos intensamente emocionais (ILLOUZ; ALALUF, 2020). O que as pesquisadoras Eva Illouz e Yaara Alaluf (2020) entendem é que ao incentivar o consumo como estratégia de autorrealização e autenticidade, as técnicas de *branding* agem na psique do indivíduo, redefinindo sua própria identidade. Não por coincidência, as marcas de maior conectividade afetiva com seu público também são aquelas de maior valor de mercado: Apple, Microsoft, Amazon, Google, Coca-Cola, Disney, Instagram, Chanel, Starbucks, BMW, Ferrari etc. (INTERBRAND, 2023). Para estas, aferir o valor afetivo da marca é um trabalho necessário e complexo, a ser realizado por agências especializadas. Os critérios utilizados para essa aferição variam de acordo com a avaliadora, mas, frequentemente, encontram-se relacionados à notoriedade da marca, às associações que dela emergem, à qualidade percebida e ao grau de fidelidade de consumo.

Para ilustrar tal procedimento podemos lembrar a metodologia da Interbrand (2020), uma das agências pioneiras na avaliação de marcas, que combina pesquisa de mercado com modelagem financeira, buscando obter informações sobre o desempenho econômico dos produtos a ela vinculados, bem como sobre sua força competitiva e sua relevância nas decisões dos consumidores. Segundo a instituição, esse escopo permite estimar o valor marcário no presente, não apenas com base nas ações empreendidas ao longo do tempo para a construção da marca, mas também nas expectativas de desempenho futuro. A análise financeira tenciona medir o retorno oferecido aos investidores ao passo que o papel da marca avalia a parte da decisão de compra atribuível à marca em oposição a fatores como preço, conveniência e demais atributos do produto. Em outros termos, o que está sendo avaliado é o potencial dos significados da marca construídos ao longo do tempo. Tais informações são

levantadas por meio de pesquisas de mercado, de comparações com outras marcas do mesmo setor e da apreciação por um grupo de especialistas. Ao estimar a força competitiva da marca, a Interbrand examina sua capacidade de criar fidelidade e, por conseguinte, demanda sustentável e lucros futuros. Tal análise baseia-se em dez fatores, sendo que sete deles traduzem-se em impressões que os consumidores têm sobre a marca, o que permite avaliar o grau em que esta lhes é relevante, a confiança que depositam nela, a qualidade de suas interações com o construto, suas opiniões sobre a coerência entre a promessa e a oferta, bem como sobre as oportunidades de diálogo, envolvimento e colaboração. Em suma, uma parte significativa do valor de uma marca está atrelada a uma qualificação bastante subjetiva realizada pelos consumidores para além do valor apurado objetivamente (RUST *et al.*, 2001).

Tal dinâmica posiciona cada vez mais os consumidores como fonte de valor para as organizações de modo bastante singular. A rigor, por meio das escolhas de consumo, os indivíduos, de modo geral, desde sempre geraram valor para as empresas, porém, na atualidade, são, progressivamente, suas impressões, experiências, percepções e comportamentos em relação às marcas, assentados, portanto, em sua emocionalidade, os responsáveis diretos por boa parte do valor de mercado desses construtos. Em outras palavras, o consumidor pode criar valor para as marcas de muitas formas e estas têm em comum um forte componente emocional. Aliás, o que ocorre comumente é que a própria construção da marca se realiza com o objetivo de criar conexões afetivas, ou seja, o construto é edificado sobre as emoções que deseja provocar. Em consequência, a comunicação da marca torna-se também emocional, como é grande parte das reações dos consumidores a ela, inclusive o próprio consumo. Além disso, as decisões de compra, ainda que aparentemente racionais, estão contaminadas pela emocionalidade e carregadas de desejos, memórias e sentimentos (MILLER, 2002).

A segunda maneira de o consumidor gerar valor para as marcas é coproduzindo as mercadorias que consome, sejam elas emocionais ou experienciais. A mercadoria experiencial é aquela cuja existência depende da participação do consumidor, por exemplo, um parque de diversões, um roteiro turístico ou um evento gastronômico. A experiência também é capaz de transformar uma *commodity*, como o café, num produto diferenciado ao oferecê-lo, por exemplo, num ambiente singular, como faz a Starbucks. Em ambos os casos, as aquisições resultam em emoção, que pode ser de alegria, raiva, tristeza, nojo etc. E há, ainda, a mercadoria emocional, quando o estado emocional não é uma consequência da experiência, mas o próprio objeto do consumo para o prazer ou benefício do consumidor, como na compra

de um ansiolítico, de uma oficina de gestão do estresse ou de um livro de autoajuda. Isso significa que as mercadorias experiencial e emocional não saem da produção acabadas, mas seu processo se completa no momento do consumo. Desse modo, como cada consumidor tem a sua própria subjetividade, cada um acaba por coproduzir a sua mercadoria, obtendo, então, uma qualidade de experiência de consumo customizada e uma opinião bastante particular sobre ela (ILLOUZ, 2019).

Uma terceira maneira de gerar valor de marca, é pela coprodução intencional, quando, por exemplo, o consumidor aceita participar de pesquisa relacionada a determinada marca ou contribuir com suas opiniões para o desenvolvimento de um novo produto, de um *redesign*, de uma nova campanha publicitária ou, ainda, quando tece críticas e elogios nas redes sociais de forma voluntária ou a partir de um estímulo. Todos esses casos envolvem um processo emocional, pois as opiniões constituem-se num modo de ver, num juízo, numa manifestação a partir de uma crença ou de uma ideia a respeito de algo e pode ser irrefletida e bastante emocional ou supostamente racional, porém, mesmo esta, possui certa carga de emocionalidade (DAMÁSIO, 2012).

Todavia, é um quarto modo de gerar valor para as marcas que nos chama a atenção, determinado pelo comportamento digital, isto é, quando indivíduos, conscientemente ou não, ao realizar pesquisas na *web* utilizando buscadores, como Google ou Bing, ao fazer compras em suas plataformas favoritas, como Amazon ou Shein, ao interagir em redes sociais, como Facebook ou Instagram, ao comentar postagens ou, ainda, ao manifestar suas preferências utilizando *likes*, em todas essas situações acabam por alimentar bancos de dados que serão utilizados como insumos para tomada de decisões de negócios, de *marketing* e de *branding*. Falamos, portanto, do contexto histórico em que a captura e a transformação de dados comportamentais em insumos empresariais se constituem em parte fundamental da acumulação econômica contemporânea. E nesse caso, as conexões emocionais se tornam materialidades decisivas, pois, através delas, indivíduos geram dados que orientam um conjunto variado de estratégias corporativas. A rigor, trata-se também de um processo de coprodução consumidor-marca, que coloca o indivíduo numa posição paradoxal: ao tempo em que se torna alvo de investidas explícitas e sutis das marcas por meio da publicidade ou mesmo quando interage com amigos em redes sociais nos momentos de lazer, seus cliques se monetizam e ele adquire um poder que não tinha anteriormente. Por conseguinte, torna-se mais exigente não apenas com relação à qualidade dos produtos ou à excelência do atendimento, mas ao comportamento desses construtos. Ele tem razoável acesso à informação

e acompanha a conduta das marcas, suas publicações e o que dizem sobre elas. É capaz de defendê-las ou atacá-las, de amá-las ou repudiá-las, de coproduzi-las e de propagá-las, ou, até, de criticá-las publicamente, e seus pareceres ficarão registrados na *web* por tempo indeterminado influenciando outros consumidores. Participando tão ativamente da construção das marcas, muitas vezes de modo inconsciente, como será que os consumidores contemporâneos reagiriam ao saber que suas reações emocionais expostas na *web* são transformadas em valor pelos gestores dos *big data*, ajudando-os a construir as marcas mais valiosas do mundo, como Google ou Facebook?

### 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O fato é que há na relação entre consumidores e marcas, afetos que possuem valor econômico, que podem, inclusive, ser estimados, como fazem as agências avaliadoras. Por outro lado, o valor da marca relaciona-se diretamente com a sua capacidade de estimular tais afetos, dado que estes, na atualidade, são, em grande parte, responsáveis por elevarem sua riqueza e poder. A partir de tal constatação, emerge o problema central desta pesquisa, ou seja, em que medida o *branding* torna-se um saber-poder neoliberal, que, por meio da comunicação, especialmente, da comunicação digital, é capaz de converter emoções em valor econômico de marca, fato que coloca indivíduos como seus coprodutores, ou melhor, como protagonistas de sua valoração, espelhando, assim, um novo tipo de capitalismo?

De fato, em muitas passagens históricas, o capitalismo soube usar reivindicações sociais e valores culturais para fomentar o consumo. O libertanismo, o multiculturalismo, a contracultura, a política da identidade, o individualismo, o feminismo e sobretudo o narcisismo contemporâneo foram, em boa medida, associados a produtos ou a marcas tornando-se, assim, consumíveis. Do mesmo modo, as emoções já comparecem como substrato do consumo há bastante tempo e não é aqui que reside o novo, mas em sua transformação na matriz de um processo que é, na atualidade, primordial para o negócio das empresas. Dito de outra forma, as emoções já não são apenas recursos do capital a serem modulados nos âmbitos da produção e do consumo para construir marcas valiosas, mas se tornam elas próprias uma nova órbita em torno da qual gravita o valor desses construtos. Trata-se aqui do capitalismo que faz das emoções importante recurso de uma nova lógica de funcionamento econômico, que tem na experiência humana fonte de insumos para a construção do valor marcário - um processo que tem o *branding* como saber-poder

estruturante. Dessa maneira, ao modular as emoções para fomentar a economia, ao conformar identidades humanas às da marca, ao produzir subjetividades alinhadas aos valores do negócio, ao criar novas práticas de produção e coprodução, ao inventar mercadorias emocionais e experienciais e contribuir para a exacerbação das emocionalidades, o *branding* apresenta-se como o saber-poder, que faz desses afetos um dos motores do atual estágio do capitalismo. Com efeito, o capitalismo atual pode ser traduzido por uma dinâmica que carrega de emocionalidade discursos, práticas de poder, indivíduos e suas relações com pessoas, produtos e empresas - relações essas que se encontram no núcleo de novas formas de produção e de consumo. Em outras palavras, como afirma Illouz (2007, p. 20), “*las prácticas y los discursos emocionales y económicos se configuran mutuamente y producen lo que considero un amplio movimiento en el que el afecto se convierte en un aspecto esencial del comportamiento económico*”.<sup>7</sup>

Nesse cenário, o *branding* apresenta-se como caso exemplar de uma nova forma de saber-poder. Atuando como articulador da geração do valor de marca, com todas as implicações que disto decorrem, esse saber-poder extrapola os limites da construção marcária para produzir novas conformações econômicas e sociais. Essa nova dinâmica não poderia ser pensada sem considerar a comunicação e, especialmente, a comunicação digital como esfera própria onde esse fenômeno se materializa, pois é por meio de seus dispositivos que as marcas se constroem, geram valor e se consolidam. Ademais, a tecnologia da comunicação digital permitiu a interação entre esses construtos e indivíduos, fazendo surgir novos tipos de experiência de produção e de consumo, de matérias-primas, de mercadorias, de mercado, de comportamentos e de consumidores.

Trata-se, portanto, de uma nova economia que coloca à disposição do *branding* insumos em forma de dados colhidos do monitoramento do comportamento dos consumidores em dispositivos conectados à *internet* e que permitem subsidiar decisões negociais e de construção de marca, prever ações de consumo e direcionar anúncios. As plataformas são um exemplo desses dispositivos, ambientes virtuais que possibilitam a utilização de artifícios como jogos, programas de pontuação, prêmios, experiências exclusivas, *cashbacks* etc. com o objetivo de aumentar o tempo de conexão dos usuários e trazê-los de volta com maior frequência ampliando a produção de dados. Esse tipo de interação, que atua estimulando e

---

<sup>7</sup> “O capitalismo emocional é uma cultura em que as práticas e os discursos emocionais e econômicos se configuram mutuamente e produzem o que considero um amplo movimento em que o afeto se converte em um aspecto essencial do comportamento econômico” (ILLOUZ, 2007, p. 20, livre tradução da autora).

direcionando emoções, vem mostrando-se um efetivo modulador de comportamentos e um recurso à construção de grandes marcas.

## 1.2 HIPÓTESE

Tudo indica que o *branding*, como saber-poder, não teria o alcance e o êxito atuais se não encontrasse no ambiente social, cultural, político, econômico e mesmo tecnológico, condições propícias ao seu desenvolvimento e consolidação. O neoliberalismo, em muitos sentidos, parece ser decisivo à atuação do *branding*. Ele edificou uma ideia de liberdade, que se materializa, especialmente, pelo empreendedorismo, pelo consumo e pela expressão de si dada pela livre manifestação das emoções (HAN, 2015). A concepção neoliberal de livre mercado também trabalha para permitir o surgimento de grandes marcas com objetivos monopolísticos nos mais diferentes setores, que usufruem das novas possibilidades oferecidas pela *internet* e fazem das emoções um recurso fundamental para o seu fortalecimento (SRNICEK, 2018; TEPPER; HEARN, 2020; ZUBOFF, 2021). Em tal contexto, o *branding* ao tempo em que colhe os frutos que o sistema, generosamente, oferece, contribui para o seu sustento; alimenta-se da emocionalidade onipresente nos comportamentos digitais, contribuindo, simultaneamente, para sua exacerbação; atua como motor da produção e do consumo, mas beneficia-se com a lucratividade e com o poder que sua posição lhe assegura, utilizando-se para tanto das estruturas sociais de que dispõe, em especial, dos meios e das técnicas de comunicação.

Nesse sentido, nossa hipótese é a de que o *branding* articula uma tríade formada por: a) um tipo de capitalismo específico, que atua vigorosamente no âmbito do imaterial, no qual as emoções se localizam; b) por uma emocionalidade que vem sendo modulada para o consumo e para a produção ao longo dos últimos cem anos; c) por uma comunicação que permite não apenas a expressão, o estímulo e a modulação das emoções, mas um tipo de interação entre consumidores e marcas pela qual faz dos primeiros coprodutores destas últimas. Será, portanto, a partir dessa tríade, que iniciaremos a investigação.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

O tema da conexão afetiva entre indivíduos e marcas, apesar de despertar o interesse de pesquisadores e de gestores de *branding* em todo o mundo, até o presente momento, tem sido acentuadamente estudado por pesquisadores estadunidenses com o intuito de compreender comportamentos de consumo para, então, elaborar modelos de gestão de marcas que promovam tais vínculos. Nesses estudos, predomina a ideia de que incrementar as ligações emocionais entre consumidores e marcas pode reverter-se em lealdade (CARROL; AHUVIA, 2006), engajamento ativo (BERGKVIST; BECH-LARSEN, 2010) e disposição de pagar um preço *premium* (KEH *et al.*, 2007; SARKAR, 2011), por exemplo. Há também estudos que buscam compreender o sentimento que certos indivíduos nutrem pelas marcas (AHUVIA, 1993; AHUVIA *et. al.*, 2009; BAGOZZI *et. al.*, 2017; BATRA *et. al.*, 2012; BELK, 1998) e outros que apresentam escalas para medi-lo (AHUVIA *et. al.*, 2013; AZOULAY; KAPFERER, 2003). No Brasil, de modo geral, os trabalhos acadêmicos têm seguido esse mesmo foco mercadológico, concentrando-se, especialmente, nos campos da psicologia e do *marketing*. Outros trabalhos abordam a importância de provocar as emoções certas, no âmbito da experiência de marca, para impulsionar o consumo, apresentando-nos construtos como *design* emocional e *branding* emocional (BRASIL, 2007; GOBÉ, 2002; 2010; HOLBROOK; HIRSCHMAN; 1982; MEYER, 2007; SCHARF, 2011; SCHMITT, 2004; VERHOEF *et.al.*, 2009).

Todavia, o lugar que essas ligações afetivas ocupam em nossa sociedade é um fenômeno que merece ser compreendido sob o olhar crítico da Comunicação, pois sua produção ocorre substancialmente por meio de suas materialidades, as quais estimulam a criação dos significados de marcas, possibilitam a interação e a construção de relacionamento com os consumidores, bem como a produção e o consumo de novas experiências e mercadorias. Em particular, as tecnologias digitais de comunicação trouxeram à luz um novo consumidor, supostamente mais informado e participante, além de fornecerem elementos para o estímulo e a solidificação dessa relação, para a coprodução de produtos e marcas e para a geração de valor de marca como fenômenos inéditos. Não obstante, a tessitura desses vínculos apresenta peculiaridades que merecem a atenção da pesquisa acadêmica, cujo viés recai sobre a crítica da cultura.

Trata-se de um processo de modulação emocional e comportamental, que, raramente, conta com a consciência dos indivíduos e, por vezes, pode levá-lo à dependência. Além disso,

o artifício de apelar à emocionalidade tornou-se uma constante comum a uma parcela significativa de marcas. Segundo Illouz e Alaluf (2020) esses apelos emocionais intensos e frequentes são capazes de converter os sujeitos em seres exageradamente emocionais. Nesse sentido, o professor dinamarquês Martin Lindstrom (2009; 2012), especialista em comportamento do consumidor, aponta que, atualmente, multiplicam-se os casos de adição emocional provocada por técnicas de *branding*. Marcas, como a Shein, por exemplo, utilizam em sua plataforma diversos artifícios viciantes para manter os consumidores conectados: jogos cujos prêmios são pontos que podem ser convertidos em descontos em suas compras, *check-in* diário para receber esse tipo de bonificação e ofertas relâmpago para estimular os acessos durante a madrugada.

De todo modo, a questão que preocupa esses pesquisadores é a vinculação da própria identidade à identidade da marca como forma de autoexpressão (ILLOUZ; ALALUF, 2020). Esse tipo de conexão cria uma sujeição emocional, que deixa os indivíduos, de modo geral, bastante vulneráveis aos apelos da marca na direção do consumo. Sua particularidade é que as emoções passam a ser mercantilizadas por meio da venda de experiências, como ocorre, de modo explícito, nas indústrias do turismo, da gastronomia e do entretenimento, mas também, de modo implícito, quando se agrega um conteúdo experiencial a um produto qualquer: uma loja de departamentos pode usar músicas e aromas suaves na seção de roupas de cama, mesa e banho e um repertório musical infantil aliado ao aroma de *tutti-frutti* na seção de brinquedos, por exemplo. Se por um lado a conversão das emoções em valor econômico expõe os consumidores ao fardo apelo das marcas, por outro, lhes concede um poder inédito sobre elas. É deles, coletivamente, uma parcela da responsabilidade pelo valor desses construtos, por seu fortalecimento ou fracasso e pelas respectivas consequências, fato que se torna mais uma responsabilização imposta aos sujeitos dos tempos atuais. É esse tema, em particular, da conversão das emoções em valor de marca, fatores e implicações, que nos propomos a estudar nesta pesquisa.

#### 1.4 OBJETIVOS

Estabelecemos, então, como objetivo geral desta pesquisa expor o processo pelo qual as emoções se convertem numa grandeza de valor econômico das marcas, que coloca indivíduos como protagonistas dessa valoração, espelhando, assim, um novo tipo de capitalismo do qual o *branding* é um forte impulsor e que tem na comunicação,

especialmente, na comunicação digital um de seus principais vetores. Atuando como motor econômico, o *branding* é também o saber estruturante desse processo, pois opera induzindo significados, construindo experiências e provocando emoções, esforçando-se por estabelecer ligações afetivas entre marcas e consumidores, com vistas a elevar seu valor e alavancá-las a posições de destaque em seu mercado de atuação. Dessa dinâmica, portanto, extraímos os objetivos específicos sobre os quais nos debruçaremos nos próximos capítulos. São eles: a) apontar os modos de atuação do *branding* nos processos de construção, valoração e gestão da marca, principalmente com relação aos consumidores; b) identificar as forças presentes nas sociedades neoliberais, que atuam como facilitadoras do trabalho do *branding* em converter emoções em valor de marca; c) discutir os desdobramentos de uma economia dominada por marcas de alto valor; d) apresentar o papel da comunicação digital na construção das conexões emocionais entre marcas e indivíduos, bem como na geração do valor marcário.

## 1.5 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos aprofundando a compreensão de um fenômeno que é, ao mesmo tempo, social político e econômico, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza básica e com objetivos explicativos, centrada na identificação, descrição, discussão e explicação dos aspectos da dinâmica que o envolve (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; GIL, 1999). Referindo-se a este tipo de abordagem, Hernández-Sampieri e Torres (2018, p. 388) afirmam que:

*es como ingresar a un laberinto. Sabemos donde comenzamos, pero no donde habremos de terminar. Entramos con conviccion, pero sin un mapa detallado, preciso. Y de algo tenemos certeza: deberemos mantener la mente abierta y estar preparados para adaptarnos al cambio.*<sup>8</sup>

Com efeito, ingressamos no labirinto desta pesquisa há alguns anos, quando atuamos profissionalmente na área de comunicação de uma grande corporação do setor financeiro. A experiência nos fez perceber que todas as decisões e ações de uma empresa, desde as estratégicas conduzidas pela alta administração até as mais simples e rotineiras tomadas pelos empregados, repercutem na imagem da marca institucional e, em decorrência, no seu valor.

---

<sup>8</sup> “Uma abordagem qualitativa é como entrar num labirinto. Sabemos onde começamos, mas não onde terminaremos. Entramos com convicção, mas sem um mapa detalhado e preciso. E de uma coisa temos certeza: devemos manter a mente aberta e estar preparados para nos adaptar às mudanças” (HERNÁNDEZ-SAMPIERI; TORRES, 2018, tradução livre da autora).

Não foi, portanto, nenhuma surpresa quando nos vimos alvo dos mesmos apelos emocionais realizados junto aos consumidores para promover a internalização dos valores organizacionais e o engajamento na realização de seus propósitos. Assim, em pouco tempo, vivenciávamos não uma relação de trabalho, mas uma relação emocional.

Em nossa dissertação de mestrado, buscamos compreender a amplitude do *branding* como técnica de construção e de gestão de marcas, sem conseguir, entretanto, tangenciar os aspectos desse processo que nos causavam desconforto. O primeiro deles referia-se à relação afetiva existente entre pessoas e marcas. Não é desconcertante assistir certos indivíduos declararem seu amor por esses construtos nas redes sociais e dedicarem seu tempo livre para segui-los e divulgá-los, trabalhando, então, voluntariamente para eles? Não seria esse um sintoma da contemporaneidade, quando as relações interpessoais se tornam tão superficiais, fluidas e insustentáveis, que indivíduos passam a buscar a segurança de relacionamentos afetivos com qualquer coisa que não uma pessoa, como define Ahuvia (1993) ao cunhar o termo *philopragia* para definir esse tipo de amor? O que animaria tal comportamento? O outro aspecto desconfortante refere-se à própria construção da marca a partir de uma *persona* preenchida com valores comportamentais e propósitos absorvidos do espaço social, apresentando narrativas exageradamente emocionais, como as que assistimos em alguns *storytellings*, cujo objetivo de tocar emocionalmente o consumidor parece tão óbvio, que se torna difícil acreditar que possam gerar alguma conexão com o público. Esse tipo de filme publicitário, porém, tem o seu alcance e, por isso, encontra-se tão em voga atualmente. O comum em ambos aspectos é o papel central que as emoções assumiram na relação entre marcas e consumidores e, em consequência, na geração de valor para esses construtos, para as empresas e para a economia como um todo.

Tais incômodos originaram uma pesquisa exploratória, que levou à escolha de bases teóricas que a sustentassem. A obra de Pierre Dardot e Christian Laval, respectivamente filósofo e sociólogo franceses, trouxe à luz a perspectiva histórica e a reflexão política necessárias sobre o neoliberalismo como uma racionalidade, que expandiu a lógica do capital a todas as áreas da vida humana enraizando-se nas almas, modificando comportamentos e preparando os sujeitos para a vida econômica. Também o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han, em seu ensaio *Psicopolítica*, identifica um poder inteligente que estimula a liberdade e o livre fluxo das emoções, pois estas, além de fazer fluir a comunicação, incrementam o consumo e a produtividade dos trabalhadores. Os textos de Eva Illouz, socióloga franco-israelense, estudiosa das emoções humanas, complementaram essas ideias ao revelarem o

*branding* como um saber capaz de modular as emoções no campo do consumo, tornando-se um relevante motor do capitalismo atual. Ao abordar o poder gerencialista, Vicent de Gaulejac, sociólogo francês, permitiu-nos identificar as mesmas técnicas de modulação comportamental do consumidor aplicadas ao mundo corporativo. Neste momento, a obra da pesquisadora estadunidense Shoshana Zuboff foi de fundamental importância, pois, discorre sobre uma nova economia que se utiliza da experiência humana como matéria-prima de uma nova lógica de mercadorias assentadas na materialidade das emoções.

Feitas as opções em torno do corpo teórico e das premissas de trabalho, à medida que este se desenvolvia, verificou-se a necessidade de confrontá-lo com a realidade, não por meras razões ilustrativas, mas para dar certa materialidade ao fenômeno descrito, o que levou à opção pelo estudo de caso. Esse método é “comumente utilizado em situações nas quais o pesquisador está examinando um fenômeno complexo com diversas dimensões (...) e, também, em situações em que o contexto é de extrema importância para a compreensão do fenômeno” (LIMA, 2020, p. 111). Apesar de controvérsias existentes entre os pesquisadores sobre o método, especialmente sobre sua capacidade de propiciar generalizações, o cientista social estadunidense Robert Yin (2001, p. 29) afirma que:

os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Tal afirmação acomoda a escolha do método à hipótese de que o *branding* articularia uma tríade formada por um capitalismo que atua no campo emocional, por uma emocionalidade modulada para a produção e para o consumo e por uma comunicação que estimula relacionamentos emocionais entre marcas e consumidores. Assim, no sentido de aliar as proposições teóricas à experiência no mundo concreto, escolhemos como unidade de análise a marca chinesa Shein, que atua globalmente no ramo de vestuário por meio de parcerias com fornecedores que fabricam os produtos que levam a sua etiqueta, bem como no setor varejista através de uma plataforma digital aberta a comerciantes de seu país de origem e dos países onde atua. A escolha da empresa deve-se ao fato de esta ser uma marca, cujos consumidores não apenas declaram por ela seu amor, mas saem em sua defesa quando sentem que sua relação de consumo está ameaçada. Ao mesmo tempo, esse relacionamento emocional, construído de acordo com os preceitos do *branding*, ajudou-a a galgar posição de destaque como uma das marcas de *fast-fashion* mais valiosas do mundo. Sob esse ponto de

vista, a Shein é, portanto, um caso bem-sucedido de *branding*, que captura a complexidade da questão norteadora desta pesquisa.

O estudo de caso adota como estratégia analítica seguir as proposições teóricas que conduziram a pesquisa ao encontro do método, baseando a análise em aspectos observados durante a investigação que contribuem para que o *branding* esteja no centro dos relacionamentos emocionais entre marcas e consumidores, possibilitando a conversão de tal relação em valor econômico, criando novos tipos de mercadorias e atribuindo um novo papel ao consumidor (YIN, 2001). Para apoiar a análise, foram utilizadas informações fornecidas pela própria marca em dois de seus portais, o global e o brasileiro, como também obtidas em editoriais e notícias referentes à sua atuação, veiculadas na imprensa digital nacional e internacional, declarações espontâneas de consumidores realizadas sobre a marca na plataforma Shein em espaço destinado a comentários sobre compras efetuadas e declarações espontâneas de funcionários e ex-funcionários da Shein Brasil postados na plataforma Glassdoor. Esse escopo de informações serviu à compreensão sobre a atuação da marca no país e no mundo e sobre a qualidade das conexões estabelecidas com seus consumidores e funcionários.

Assim, a pesquisa foi estruturada tendo no primeiro capítulo os delineamentos históricos que acompanham a consolidação da racionalidade neoliberal, cujos fundamentos e práticas propiciaram o surgimento do *branding* como força social e econômica das sociedades atuais. Em particular, investiga-se como a liberdade, um princípio fundamental ao liberalismo, permitiu a expansão da emocionalidade em nossas sociedades. O segundo capítulo concentra-se em responder questões fundamentais para compreender a atuação do *branding* como motor econômico. São explorados seus fundamentos específicos para conhecer como as marcas são concebidas, construídas e gerenciadas, especialmente no contexto da comunicação digital, lugar em que esse saber transita com maestria, e no qual, pela modulação das emoções, influencia comportamentos e alinha-os às demandas de consumo e produção. Nesse capítulo, são apresentadas, ainda, as marcas de maior valor global, sua construção, atuação, domínio de mercados e formas de exercício de poder. Segue-se, então, o terceiro capítulo que destaca como a construção e a gestão de marcas estão intrinsecamente ligadas às infraestruturas digitais globais que extraem e negociam dados comportamentais e como esse modelo mostrou-se tão acessível e lucrativo, que acabou por atrair empresas de todos os portes e setores, transformando os sujeitos em rentável fonte da matéria-prima essencial à produção das novas mercadorias que sustentam o capitalismo contemporâneo. No quarto capítulo, é

apresentada a marca Shein e desenvolvido o estudo de caso, cuja análise fundamenta-se em aspectos teóricos levantados durante a investigação. Por fim, as considerações finais do trabalho, que trazem uma síntese das grandes linhas da pesquisa e possíveis aportes da produção realizada.

## 2 AS BASES NEOLIBERAIS DO *BRANDING*

Na introdução desta tese, mencionamos que o *branding* não teria o alcance e o êxito atuais se não encontrasse no ambiente social, cultural, político e econômico, condições propícias à sua consolidação. Neste capítulo, nosso objetivo é apresentar os itinerários teóricos e históricos que consolidaram a racionalidade neoliberal como solo fértil ao desenvolvimento da lógica marcária. Em particular, buscamos expor o modo pelo qual a liberdade, sendo um fundamento do liberalismo, acaba por alçar as emoções à condição de importante substrato do capitalismo atual (ILLOUZ, 2019). Tal especificidade encontra seu acabamento contemporâneo no final do presente capítulo (seção 1.4), quando apresentamos a singularidade da racionalidade neoliberal como marca de nosso tempo. Em suma, o capítulo organiza-se em torno de três premissas: a primeira, de que o liberalismo não é a-histórico, ao contrário, ele se atualiza segundo as bases de seu tempo; a segunda, que seu percurso sempre implicou uma atualização da exploração da experiência de liberdade; e, por fim, que esse percurso tem na relação entre Estado e mercado um elemento central.

De fato, a liberdade, não é um valor universal ou a-histórico. Esse valor tão caro à humanidade, em geral, esteve presente, se não foi a própria causa de muitas rupturas que nos trouxeram à atual racionalidade neoliberal. Em nome da liberdade, apoiaram-se, coletivamente, ideias de livre mercado, de Estado mínimo, de descentralização governamental, de democracia liberal, de direitos fundamentais e da livre expressão das emoções, fatores que acolheram o *branding* e que o sustentam como arquiteto das marcas. Apesar de ser primordial ao entendimento da emergência do *branding* como importante força social e econômica em nossas sociedades (voltaremos a isso), de fato, a liberdade não é o único valor a integrar o programa liberal. Segundo o economista liberal clássico austro-americano Ludwig von Mises (2010), a política econômica liberal fundamenta-se tanto na liberdade, quanto na paz, que capacita a humanidade a supostamente progredir e permite a cooperação social, na igualdade política e jurídica e na propriedade privada dos meios de produção.

Com relação à defesa da propriedade, especialmente, à pertença privada dos meios de produção, como trabalho, terra e capital, do ponto de vista de Mises (2010, p. 91, grifo do autor), “o programa do liberalismo, se pudermos condensá-lo em uma única palavra, se resumiria no termo ‘propriedade’ (...) todas as outras exigências do liberalismo resultam deste requisito fundamental”. Liberdade e paz, bem como igualdade política e jurídica, figurariam,

segundo o economista, como garantidoras do princípio fundamental da propriedade privada dos meios de produção. Para os liberais, esse tipo de propriedade restringiria as tendências autoritárias do Estado de “estender a esfera de seus domínios e controlar tudo, não deixando espaço para que nada aconteça sem seu consentimento” (MISES, 2010, p. 91). Assim, a propriedade privada ofereceria ao indivíduo a perspectiva de liberdade em relação ao Estado, permitindo o surgimento de forças em contraposição ao poder governamental, um terreno onde floresceria a autonomia individual e, em última instância, todo avanço intelectual e material (MISES, 2010). Desse modo, o liberalismo torna-se um defensor da democracia liberal, da democracia do mercado, de um Estado jurídico garantidor da propriedade e das empresas privadas como fornecedoras exclusivas de bens e serviços à sociedade.

A ideia da paz no liberalismo, é, em essência, diferente daquela feita pelos humanistas, pois a convicção que move o pensamento liberal é a de que somente a cooperação social e a ausência de conflitos, tanto internos quanto externos, asseguradas pelo Estado, permitem o bom andamento do mercado, o comércio nacional e internacional e, em consequência, o desenvolvimento econômico (BOBBIO, 1998).

Sobre a igualdade, o liberalismo entende que os homens não são todos iguais, mas, em sua individualidade, devem gozar dos mesmos direitos fundamentais, ou naturais ou, ainda, como dizemos atualmente, humanos (BOBBIO, 1998). É esse tipo de igualdade política e jurídica que passou a ser defendida, especialmente, pelo pressuposto de que ela promove a paz social e permite que os homens sejam mais produtivos. O liberalismo clássico não fala em igualdade econômica, pois, ao contrário, a ideia é que essa espécie de desigualdade impulse a humanidade a produzir seu máximo. Assim, a doutrina não parece considerar que a disparidade econômica entre os homens afeta a igualdade civil e política, para dizermos dela o mínimo. De outra maneira, Norberto Bobbio, filósofo-político italiano, observa que igualdade e liberdade são valores parcialmente antitéticos devido à incompatibilidade de seus fundamentos, pois “deitam suas raízes em concepções da sociedade profundamente diversas: individualista, conflitualista e pluralista no caso do liberalismo; totalizante, harmônica e monista, no caso do igualitarismo” (BOBBIO, 1997, p. 42).

Assim, se para o liberalismo, o propósito é a prosperidade do indivíduo, ele se define a partir da defesa de liberdades que atuam como motores econômicos, ainda que gerem desequilíbrios sociais, como a propriedade dos meios de produção, a acumulação de capitais e os empreendimentos financeiros. De todos esses, não se pode esperar que produzam igualdade social e política. Em decorrência, segundo o cientista político italiano Nicola Matteucci

(1998), os liberais precisam aceitar certo grau de conflito social resultante dessas desigualdades, inclusive por acreditar que o conflito amplia o espaço de liberdade dos homens, sem prescindir, no entanto, da intervenção jurídica do Estado, quando esta se fizer necessária à preservação da ordem, da paz, da propriedade e dos direitos civis. Ademais, o liberalismo confia que, se indivíduos puderem produzir riqueza e prosperidade por eles próprios, terão maior possibilidade de serem felizes e é esse ideal de busca da felicidade material que, esperam, mova os homens ao empreendedorismo e à produtividade. Para os liberais clássicos, todo trabalhador “precisa exercitar-se ao máximo, uma vez que seus salários são determinados pelo produto de seu trabalho, e todo empresário precisa esforçar-se para produzir a custos menores” do que seus concorrentes, ainda que isso signifique pagar os menores salários possíveis (MISES, 2010, p. 90). Essa contradição, fonte de lutas sindicais desde a Revolução Industrial, foi diluída apenas no final do século XX, quando uma vertente reformista do liberalismo, o neoliberalismo, converteu trabalhadores em empreendedores, ou melhor, em empresas de si mesmo (GAULEJAC, 2007). Voltaremos a isso.

De todo modo, importante notar que, apesar de o liberalismo em sua essência não defender a existência dos oligopólios e suas conformações de trustes e cartéis, nem dos monopólios, pois estas formas destroem a igualdade de condições para o exercício do livre mercado e restringem a democracia do mercado, na qual os indivíduos podem fazer suas escolhas mercadológicas livremente, essa é uma direção da produção aceitável na medida que se constitui numa “tendência inerente à evolução do sistema de livre empresa” (MISES, 2010, p. 111). Ou seja, à medida que cada unidade produtiva se especializa, acaba por aumentar sua área de atuação, que pode chegar a ser global. Se essa expansão não sofrer medidas protecionistas ou intervencionistas, ao final, poderá haver um “número relativamente pequeno de firmas, ou mesmo apenas uma única firma, voltada para produzir com alto grau de especialização e para suprir todo o mundo” (MISES, 2010, p. 111).

Não é surpreendente, portanto, que o capitalismo tenha chegado, nos tempos atuais, a um estágio no qual os mercados são dominados por oligopólios, que podem elevar seus preços até o nível em que a elasticidade da demanda permite. No caso de artigos de primeira necessidade, esse nível pode ser incomensurável. Na visão liberal, uma hipotética indústria de transformação atuando num livre mercado, que atingisse esse patamar de lucros, atrairia novos entrantes que, pela concorrência, restauraria o equilíbrio dos preços. Porém, essa realidade corresponde a uma parcela cada vez menor da economia. Presentemente, as grandes corporações não se enquadram nesse ideal. O comum é que as maiores empresas de

determinada indústria se articulem para administrar os preços de seus mercados. Qualquer concorrente significativo dessas gigantes pode ser quebrado, comprado ou subcontratado. Práticas de enfraquecimento da concorrência e aquisições foram amplamente utilizadas para fazer crescer aquelas que são, na atualidade, as maiores empresas de tecnologia do mundo, como Apple, Microsoft, Amazon, Google e Facebook, as denominadas Big Techs ou, mais especificamente, Big Five.

A rigor, o pensamento liberal sempre entendeu que, num sistema livre, capital e trabalho podem ser empregados onde as condições de produção forem mais favoráveis economicamente, ou seja, não pode haver fronteiras para a produção e o comércio (MATTEUCCI, 1998; MISES, 2010). Esse pensamento é o eixo central da globalização porque pressupõe não apenas a liberdade de trânsito dos meios e das mercadorias, mas a total ausência de barreiras entre os países. As consequências, entretanto, nem sempre são positivas. Naomi Klein, em sua obra *Sem Logo* (2002, p. 9, 40, 238), enumera alguns efeitos da violenta migração global do processo produtivo das grandes empresas para países com legislações trabalhistas precárias e baixos salários, ocorrida nas décadas de 1980 e 1990: “maus tratos físicos a trabalhadores na fábrica de calçados da Nike no Vietnã”- o mesmo ocorrendo em Taiwan; “intimidação militar de trabalhadores” na Indonésia e não-militar na China pela mesma marca; “mão-de-obra infantil de Sumatra” para a confecção de roupinhas da boneca Barbie; cafeicultores em condições desumanas na Guatemala para produzir café Starbucks; “punições a sindicatos na Coreia do Sul” etc. Ainda hoje, situações similares ainda têm lugar mundo afora. Contra qualquer crítica nesse sentido, os liberais argumentam que, foram as suas ideias implementadas pelo capitalismo industrial que fizeram o padrão de vida das populações se elevarem desde o século XVIII, referindo-se aos artigos que, em determinada época, foram considerados luxo e, após a produção de massa, tornaram-se acessíveis à população em geral. Esquecem-se, porém, dos custos sociais envolvidos nesse processo.

Outro argumento liberal em defesa do próprio pensamento é que a doutrina sempre se apresentou muito mais como alavanca das mudanças culturais, políticas, econômicas e sociais, do que como força conservadora, posicionando-se à frente de reivindicações pelos direitos fundamentais dos homens e pela separação dos poderes. Por trás desse discurso, a proteção aos direitos fundamentais preserva os princípios básicos do liberalismo e a separação dos poderes assegura a independência do judiciário, a limitação do poder executivo e a democracia liberal como oportunidade de legitimação de seus próprios princípios por meio da livre manifestação dos cidadãos nas urnas (MATTEUCCI, 1998).

## 2.1 IDEAIS LIBERAIS: BREVE HISTÓRICO

Os séculos XIX e XX, apesar das peculiaridades que os caracterizam e distanciam, formam, em seus deslocamentos históricos, uma narrativa que tem como eixo condutor as lógicas concorrencial e empresarial moldadas nos ideais liberais de duas revoluções. Inicialmente, cabe destacar os princípios que incitaram a Revolução Francesa (1789-1799) e que estabeleceram as bases de todo o pensamento político e ideológico ocidental que se seguiu. Seus lemas liberais e democráticos espalharam-se pelo mundo norteando as lutas políticas ocorridas até, pelo menos, 1917 (HOBSBAWN, 1996).

A rigor, o levante seria o desdobramento de um admirável consenso de ideias construídas por pensadores liberais, propagadas pela maçonaria e outras associações informais das quais fazia parte o grupo social ao qual mais interessava o movimento, a burguesia. Ao mesmo tempo, é possível afirmar que a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, “um manifesto contra a sociedade hierárquica de privilégios da nobreza”, não era um manifesto a favor de uma sociedade democrática e igualitária, pois previa, sutilmente, a existência de distinções sociais com relação à propriedade privada e à representação política (HOBSBAWN, 1996, p. 20). O burguês liberal da época, bem como o que se compôs a partir de então, “não era um democrata, mas sim um devoto do constitucionalismo, de um Estado secular com liberdades civis e garantias para as empresas privadas e de um governo de contribuintes e proprietários” (HOBSBAWN, 1996, p. 21). São essas ideias, que encontramos no pensamento do filósofo inglês John Locke, no século XVII, fundamentadas no respeito à vida, à liberdade e à propriedade, que preparariam a Europa para as profundas mudanças sociais, econômicas e políticas, que se fixariam no continente mais consistentemente nos séculos XIX e XX.

Se a França outorgou ao mundo o modelo político ideológico do século XVIII, a Inglaterra forjou o novo modo de produção e um novo sistema mercantil que acabaria por reorganizar as sociedades ocidentais. A Revolução Industrial (1780–1840) foi também impulsionada por uma ideologia liberal, uma vez que “foram as ideias dos economistas clássicos que afastaram os obstáculos erguidos por leis seculares, preconceitos e hábitos contra as melhorias tecnológicas” (MISES, 1985, p. 9 *apud* DARDOT; LAVAL, 2016, p. 107). Ideias partilhadas pelos liberais, como o direito natural, a liberdade de comércio, o respeito à propriedade privada e as virtudes do equilíbrio do mercado, foram propulsoras de um mercado emergente que se queria autorregulado e concorrencial, sem prescindir da

intervenção do Estado no plano legislativo para fixar o direito de propriedade, as normas contratuais e as regras sociais, que fariam com que a sociedade se constituísse numa máquina de produção e troca (DARDOT; LAVAL, 2016).

O liberalismo econômico de autorregulação do mercado, sem qualquer interferência estatal, como aspirado por Adam Smith em sua obra *A Riqueza das Nações*, publicada em 1776, só viria a se consolidar em meados do século XIX numa Paris cosmopolita, impulsionada pelas máquinas a vapor, servida por ferrovias e, em cujas galerias, se podia apreciar as mais recentes novidades da indústria manufatureira. Esse é também o momento em que os homens tomam consciência da “liberdade como valor supremo da vida individual e social”, fato que os levará a mudanças de comportamento em relação à ética e à política e, em decorrência, à economia (MATTEUCCI, 1998, p. 690).

Todavia, a *belle époque* não conseguiria esconder o lado sombrio do progresso, dado que representava uma industrialização que havia retirado massas de indivíduos de seu modo de vida campesino e que, agora, aglomeravam-se em cortiços nos subúrbios dos grandes centros, transformando-se em vendedores da própria força de trabalho em troca da subsistência. Tratavam-se de trabalhadores sem legislação protetiva alguma, que viam que seus salários não acompanhavam o enriquecimento dos seus patrões e que passariam, então, a lutar por leis que regulamentassem a jornada diária, o trabalho infantil, o direito à greve e as associações de classe, e pela instituição de benefícios como indenização por acidente, aposentadoria e seguridade social (DARDOT; LAVAL, 2016).

## 2.2 FORMAÇÃO DE UMA NOVA RACIONALIDADE

As críticas externas e a cisão interna do liberalismo, por volta de 1880, marcaram o início de sua crise, que se estendeu até os anos 1930, quando as ideias relativas ao bem comum se aproximaram das ideias socialistas. Para conter a crise, em 1938, o filósofo francês Louis Rougier reuniu intelectuais europeus num colóquio que chamou Walter Lippmann, em homenagem ao jornalista estadunidense autor do livro *An Inquiry into the Principles of Good Society*, publicado no ano anterior nos Estados Unidos da América e amplamente debatida durante o encontro, cujo teor são as reformas necessárias ao liberalismo da época. O objetivo do Colóquio era construir um novo liberalismo como rejeição ao liberalismo *laissez faire*, bem como a todas as formas de coletivismo emergentes. Como modo de exprimir essa rejeição, o sociólogo e economista alemão Alexander Rustow cunhou o termo neoliberalismo.

As ideias apresentadas durante o evento, em sua maioria, reforçavam ou tentavam reformar o modelo *laissez faire*. Ao final do Colóquio, duas grandes correntes neoliberais se esboçaram: a alemã e a austro-americana. A primeira, denominada ordoliberal, com ênfase na ordem constitucional, legal e sociológica, que procurava fundamentar tanto a sociedade como a própria dimensão institucional, acabaria fornecendo as bases para a reconstrução política da Alemanha Ocidental após a Segunda Guerra e para a futura construção da União Europeia; a segunda, que defendia o livre mercado e a ação individual, alicerçaria as reformas econômicas realizadas ao redor do mundo, especialmente, a partir de 1980 (DARDOT; LAVAL, 2016).

Friedrich August von Hayek, economista e filósofo austríaco, posteriormente naturalizado britânico, juntamente com Ludwig von Mises foram os principais expoentes do neoliberalismo austro-americano. Suas contribuições à doutrina neoliberal foram determinantes para dar continuidade às ideias levadas ao Colóquio, particularmente, aquelas relacionadas à luta contra o intervencionismo do Estado e o coletivismo. Hayek defendia que o Estado deveria ter como funções garantir estruturalmente o funcionamento do mercado e assegurar os serviços que este não poderia fornecer, sendo que a particularidade dessas ideias se encontrava no limite da atuação governamental. Para esse intelectual, toda intervenção do Estado na economia é danosa, pois faz com que a rede formada por preços, salários e lucros, que orienta os agentes econômicos, emita sinais falsos prejudiciais ao equilíbrio do mercado (HAYEK, 2014; MERQUIOR, 2016). Hayek também enfatizava ideias provenientes do liberalismo, que ainda não haviam obtido destaque, como o amparo jurídico aos interesses empresariais e concorrenciais, a necessidade de um Estado liberal forte e de um governo garantidor do direito privado (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 131). Em sua obra mais completa sobre teoria política, *Os Fundamentos da Liberdade*, publicada em 1960, a liberdade econômica é vista como garantidora das demais liberdades, como a civil e a política. Tal perspectiva foi, posteriormente, defendida, de maneira fervorosa, pelo economista estadunidense Milton Friedman em sua obra *Capitalismo e Liberdade*, publicada originalmente em 1962:

A organização econômica desempenha um papel duplo na promoção de uma sociedade livre. De um lado, a liberdade econômica é parte da liberdade entendida em sentido mais amplo e, portanto, um fim em si própria. Em segundo lugar, a liberdade econômica é também um instrumento indispensável para a obtenção da liberdade política (FRIEDMAN, 1984, p. 16).

Ademais, a liberdade individual é bastante valorizada tanto por Hayek como por Friedman, pois, em suas visões, ela seria um instrumento do progresso, posto que, por seu intermédio, indivíduos contribuiriam “inconscientemente” para a evolução social. Por esse motivo, justificam que a liberdade individual não pode jamais ser suprimida em nome da liberdade coletiva (MERQUIOR, 2016, p. 173). As ideias de Hayek também ressaltavam a necessidade de uma política de permanente adaptação dos homens e das instituições à ordem econômica, sempre em constante mutação. Como acreditava no potencial empreendedor dos indivíduos, na ambição humana para a descoberta de novos negócios e na inclinação natural à competitividade, confiava que tais características deveriam ser aproveitadas e estimuladas pelo mercado, de tal forma que o próprio sujeito pudesse conduzir-se por si próprio. Em síntese, a defesa dessas liberdades é a forma pela qual “os neoliberais austro-americanos seguem o caminho do subjetivismo, isto é, do autogoverno do sujeito” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 102).

Para Hayek, caberia ao Estado, a condução da política de sustentação dessas ideias por leis que garantissem, além das atividades produtivas e comerciais, um quadro social, moral e político compatível com a estrutura econômica, e uma política de educação que preparasse os homens para as funções econômicas a serem assumidas e para “o novo espírito do capitalismo”, ou seja, para a flexibilidade, para a mudança e para a competitividade (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 66). De fato, o sucesso do empreendimento neoliberal não seria possível sem que se moldassem as subjetividades num novo comportamento, não mais ajustado à lógica do trabalho como mercadoria, mas afinado à lógica concorrencial, que se estenderia do mercado às empresas, aos indivíduos e também aos Estados. Desse modo, o homem produtivo do capitalismo industrial deveria estar imbuído do espírito competitivo e totalmente imerso na lógica da maximização de lucros.

Dardot e Laval (2016), respectivamente filósofo e sociólogo franceses, acreditam que os indivíduos jamais teriam aderido a esse novo modelo voluntariamente, pois, apesar de serem movidos pelos próprios interesses e governáveis pelas emoções, seriam dotados de uma pluralidade interior difícil de alcançar por esse utilitarismo moderno. Por isso, foi preciso implantar certo tipo de organização do trabalho, descanso e lazer, um tipo de controle dos corpos, mas, especialmente, de educação das mentes. A modulação das psiques fez-se por meio de discursos homogêneos em torno da empresa para envolver a integralidade dos trabalhadores (corpos e mentes) na atividade produtiva. O resultado é que a empresa passou a ditar as novas condutas e aspirações e a prescrever novos modos de controle social. O sujeito

útil passou a ser o do envolvimento total de si, que trabalha para a empresa como se trabalhasse para si mesmo, maximizando os próprios resultados, expondo-se a riscos e assumindo inteira responsabilidade por eventuais fracassos. Em suma, ingressamos na lógica do governo de si como “reação em cadeia”, na qual “produz-se ‘sujeitos empreendedores’ que, por sua vez, reproduzirão, ampliarão e reforçarão as relações de competição entre eles, o que exigirá [...] que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 236, grifo dos autores).

### 2.3 EXPANSÃO E FORTALECIMENTO DO NEOLIBERALISMO

Na obra *A nova razão do mundo*, Dardot e Laval (2016, p. 14) esclarecem que o neoliberalismo não é apenas uma doutrina, como foi o liberalismo clássico, mas “um sistema normativo que ampliou sua influência para o mundo inteiro” transformando profundamente o capitalismo, os homens e as sociedades. Os autores destacam a profunda capacidade de autofortalecimento do neoliberalismo, especialmente, depois de profundas crises do capitalismo. De fato, as crises do petróleo da década de 1970 fortaleceram a ideia de que o mercado, seguindo seu curso natural, alcançaria o equilíbrio, a estabilidade e o crescimento, e que qualquer intervenção exógena desregularia e perturbaria esse delicado equilíbrio, recuperando assim, mais uma vez, a ideia de *laissez-faire*.

Com efeito, por ocasião da primeira crise mundial do petróleo, em 1973, David Rockefeller, banqueiro estadunidense, reuniu uma Comissão com representantes da Europa, Ásia e América do Norte, que incluía centenas de membros da sociedade civil, como presidentes de grandes corporações, políticos e acadêmicos de destaque, líderes de centrais sindicais e de organizações não governamentais envolvidas com filantropia no exterior, com o objetivo de retirar o maior obstáculo à superação da crise, isto é, os custos suportados pelo Estado de bem-estar social (DARDOT; LAVAL, 2016). Por conseguinte, não tardou até que as ideias de Milton Friedman passassem a fazer todo o sentido e a integrar o senso comum, sobre o qual David Harvey (2008, p. 49), numa referência ao pensamento do filósofo italiano Antonio Francesco Gramsci, diz ser “construído com base em práticas de longa data de socialização cultural, que costumam fincar profundas raízes em tradições nacionais ou regionais” e, desse modo, “pode ser profundamente enganoso, escamoteando ou obscurecendo problemas reais sob preconceitos culturais”. Tratava-se, portanto, da construção de um tipo de senso comum essencial à virada neoliberal, como ficou conhecida a fase de implementação

das ideias neoliberais austro-americanas ao redor do mundo, que contou com uma conjunção de fatores. Vamos a eles:

Como se sabe, Friedman era um respeitado economista de projeção nacional e internacional. Lecionou na Universidade de Chicago durante trinta anos, aposentando-se em 1977, tendo recebido o Prêmio Memorial Nobel em Ciências Econômicas em 1976 e se dedicado a uma coluna semanal para a revista Newsweek por dezoito anos até 1984, por meio da qual suas ideias alcançaram boa parte da sociedade, políticos e empresários. Estes últimos levaram tais ideias para dentro das organizações, instituições públicas, universidades, igrejas e meios de comunicação, criando uma opinião pública hegemônica favorável ao neoliberalismo como a única alternativa à crise, ao crescimento econômico e à liberdade. A influência de Friedman também alcançaria diretamente a Casa Branca, quando foi conselheiro de Ronald Reagan desde sua campanha presidencial até o final de seu governo. Margaret Thatcher também partilhava das ideias de Friedman, bastante afinadas às de seu conselheiro, Hayek (DARDOT; LAVAL, 2016). Ora, Friedman defendia o “capitalismo competitivo - a organização da maior parte da atividade econômica por meio da empresa privada operando num mercado livre – como sistema de liberdade econômica e condição necessária à liberdade política” (FRIEDMAN, 1984, p. 13). Sobre o papel do Estado, diz:

que mantenha a lei e a ordem; defina os direitos de propriedades; sirva de meio para a modificação dos direitos de propriedade e de outras regras do jogo econômico; julgue disputas sobre a interpretação das regras; reforce contratos; promova a competição, forneça uma estrutura monetária; envolva-se em atividades para evitar monopólio técnico e evite os efeitos laterais considerados como suficientemente importantes para justificar a intervenção do governo (FRIEDMAN, 1984, p. 42).

Para tanto, o Estado deveria mudar sua configuração reduzindo os serviços sociais à área que a atividade privada não conseguisse suprir. Deveria ser, portanto, pequeno e forte. Em meio à crise dos anos 1970, com o intuito de combater a inflação e retomar o crescimento, essa lógica foi amplamente adotada pelos países membros da Comissão, incluindo, naturalmente, os Estados Unidos e a Grã-Bretanha. Na era Reagan (1981-1989) e Thatcher (1979-1990), o neoliberalismo assumiu sua atual conformação prática. Nesse período, iniciaram as imposições austeras para governos e governados, que o distinguem até o presente. Importa lembrar que, nesse momento, os países do hemisfério sul, com dificuldades para conter os efeitos da crise, passaram a recorrer ao Banco Mundial e ao Fundo Monetário Internacional que, em troca de crédito, exigiam deles a adoção de políticas econômicas que

garantissem a amortização da dívida. Isto significa que esses Estados deveriam reduzir benefícios sociais, privatizar empresas estatais e desregulamentar a economia. Exemplo desse ocorrido deu-se no Chile, onde não se viu política neoliberal mais rigorosa, implantada sob força militar. Todavia, o neoliberalismo não poderia avançar a partir desse tipo de coerção à liberdade, afinal, se o discurso neoliberal reclamava não haver alternativa, como declarara Thatcher, não seria difícil construir o consentimento popular para a implantação de medidas mais austeras. Tal consentimento não foi construído da mesma forma em todos os países e, em alguns, até fracassou. Mas, em geral, o neoliberalismo ganhou o senso comum e foi visto não apenas como necessário, mas como natural (HARVEY, 2008). É essa naturalização do funcionamento social, produzida pela modulação da liberdade como dispositivo neoliberal, que pode ser observada a partir de então.

Talvez um divisor de águas desse período seja o movimento político de 1968, que preparou o terreno para a expansão do neoliberalismo como sistema que se caracteriza pela pretensa realização da liberdade humana nas suas mais variadas facetas (DARDOT; LAVAL, 2016). Essa mobilização de cunho mundial clamava por maiores liberdades pessoais, especialmente de expressão de si. Os jovens queriam ser ouvidos, participar ativamente da vida política e social, libertar-se das repressões sexuais, parentais, institucionais e corporativas. Exigiam paz, justiça social e direitos civis igualitários. O discurso neoliberal, com ênfase nas liberdades individuais, incentivou a busca pela justiça social no confisco do poder do Estado, que passou a ser visto como invasivo e usurpador das liberdades e da igualdade. O movimento de 1968 responsabilizava não apenas o Estado pela injustiça social, como também as grandes corporações capitalistas. O discurso neoliberal em prol da liberdade individual era particularmente interessante na defesa do capitalismo. A estratégia discursiva adotada era o incentivo à liberdade fundada no consumismo, associado à autoexpressão, aos estilos de vida, às práticas sociais e culturais, bem como ao libertanismo individual, isto é, à liberdade como principal valor e objetivo político. É essa a proposta neoliberal que se compõe a partir de então e que seria assumida com empenho pelas corporações, alcançando pleno sucesso na década de 1980 (HARVEY, 2008). O neoliberalismo soube, portanto, usar as reivindicações de 1968 a favor de sua grande virada.

Com isso, a racionalidade neoliberal rapidamente se apropriaria do libertanismo, do multiculturalismo, da contracultura, da política da identidade, do individualismo, do feminismo e até do narcisismo para fomentar o consumo. Cabe destacar que a publicidade realizada nesse momento é o legado testemunhal dessa apropriação e dos passos iniciais para

a modulação emocional das subjetividades em prol do consumo. De fato, desde os anos 1950, o meio publicitário vinha trabalhando de modo mais direcionado à abertura de novos mercados e nichos para determinados produtos, experimentando, ainda de modo insipiente, o estímulo e a orientação de certas emoções do público em direção ao consumo. Todavia, é, a partir do momento em que a juventude adota o libertanismo como forma de autoexpressão, que a publicidade passa a associar, sistematicamente e de forma contundente, a liberdade de expressão do *selfie* a determinadas marcas. Nesse momento, observa-se o início da construção de certas marcas alicerçadas em dada emoção, num ensaio do que seria a origem do *branding* como o conhecemos atualmente. Exemplo marcante desse tipo de associação é o filme publicitário lançado na televisão brasileira em 1976, “Liberdade é uma calça velha, azul e desbotada”, realizado para a marca Us Top. O *slogan* é o refrão do *jingle* cantado por um grupo de jovens mochileiros enquanto embarcam num trem a vapor para uma viagem. A emoção predominante é a alegria e o pano de fundo a liberdade, a juventude, a amizade e a união. No capítulo seguinte, retomaremos o trabalho de construção de marcas alicerçado no livre fluxo das emoções.

Ainda na década de 1970, com a desregulamentação econômica neoliberal, as finanças mundiais sofreram uma expansão e globalização consideráveis. Nesse período, o mercado financeiro se autonomizou em relação à esfera da produção e do comércio, aumentando a instabilidade da economia mundial, a concentração de renda, a deflação salarial, o endividamento e o empobrecimento dos trabalhadores assalariados. Da mesma forma, os Estados endividados recorriam ao financiamento de suas dívidas contribuindo ainda mais para o fortalecimento da financeirização. No final do período, aqueles que não haviam iniciado as privatizações de suas empresas estatais principiaram o processo com vistas a amortizar seu passivo. Quase todo o patrimônio empresarial desses países passou às mãos da iniciativa privada (DARDOT; LAVAL, 2016). E essa dinâmica é o berço da concentração de mercados que assistimos a partir do momento em que se trocaram monopólios estatais por oligopólios privados. De fato, em países que adotaram tal política, observamos, presentemente, setores econômicos dominados por algumas poucas empresas organizadas em oligopólios, um tipo de arranjo que representa uma face bastante perversa do capitalismo, pois impede a livre concorrência, um dos pilares do liberalismo clássico e de seu modelo econômico por excelência. Além disso, essa concentração tem como consequência menos investimentos, menor produtividade, preços mais altos para os consumidores, salários mais baixos e, em

decorrência, empobrecimento e desigualdade de renda da população (TEPPER; HEARN, 2020).

O Estado encontra-se na raiz dos oligopólios por uma razão em especial: interessam aos seus representantes os benefícios econômicos que podem extrair dessa relação, especialmente, financiamentos de campanhas eleitorais (nos países em que esse tipo de patrocínio privado é permitido). A conivência é expressa pela falta de legislação adequada ou pelo seu descumprimento, mas também por apêndices jurídicos que, de alguma forma, acabam por proteger os interesses dessas organizações. A cumplicidade manifesta-se também na forma de contratos de fornecimento de bens e serviços e de financiamentos subsidiados com o dinheiro dos contribuintes (TEPPER; HEARN, 2020). Trata-se, portanto, de um Estado que se coloca “a serviço de interesses oligopolistas específicos e não hesita em delegar a eles parte considerável da gestão sanitária, cultural, turística e até mesmo ‘lúdica’ da população” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 204, grifo dos autores). Esse Estado-empresa adota as regras de comportamento do mercado concorrencial concentrando-se na gestão dos serviços terceirizados a essas organizações por meio de *compliances* e trabalhando para a abertura do país aos fluxos comerciais e financeiros do mercado interno. Não é, portanto, apenas um Estado prestador de serviços, mas um estrategista, que serve mais ao mercado do que à população (DARDOT; LAVAL, 2016). Na atualidade, de modo geral, o Estado adota um modelo híbrido de regulação dos mercados, outorgando às empresas uma parte importante de sua responsabilidade, facultando-lhes, assim, a possibilidade de autorregulação (TEPPER; HEARN, 2020).

A autorregulação concede às empresas bastante liberdade de atuação em seus mercados. Por exemplo, a concorrência entre as grandes corporações dentro de um setor dominado por oligopólios as ensinou que é melhor se aliarem umas às outras no campo da pesquisa e do desenvolvimento (P&D) com vistas a compartilhar investimentos, recursos e riscos, pois a força dessa união pode fazer com que patentes se estendam indefinidamente, que tarifas alfandegárias sejam baixadas ou elevadas segundo os seus interesses ou que legislações favoráveis às suas atuações sejam aprovadas. Juntas, também conseguem administrar os preços do mercado e protegê-lo de novos entrantes (DARDOT; LAVAL, 2016; TEPPER; HEARN, 2020). Diante da força das grandes marcas, os Estados não têm o que fazer a não ser assumir a responsabilidade de apoiá-las logisticamente e infraestruturalmente para atraí-las ao seu território e usufruir, então, dos benefícios que os impostos e as inovações tecnológicas proporcionam. O Estado, portanto, curva-se aos oligopólios e, na atualidade,

principalmente, às Big Five e às suas condições de atuação, que contribuiu para instaurar (TEPPER; HEARN, 2020).

A posição subserviente do Estado diante das grandes empresas oligopolistas é também um facilitador da atuação do *branding* na construção de grandes marcas, que se apresentam nas economias neoliberais como forte tendência. Voltaremos a isso. Todavia, é preciso lembrar que não há exemplo mais contundente da atuação dos Estados neoliberais do que o colapso do mercado financeiro em 2008, gerando aquela que foi considerada a maior crise mundial desde a Grande Depressão. Empréstimos hipotecários realizados sem as devidas garantias, os *subprimes mortgages*, foram objeto de uma cadeia de derivativos, qualificados por renomadas agências avaliadoras como papéis de baixo risco e, em decorrência, adquiridos, por instituições financeiras, seguradoras e fundos de pensão do mundo inteiro. Toda uma rede de intermediários também se beneficiava desse esquema. Porém, os altos gastos do governo americano com as Guerras do Afeganistão e do Iraque acabaram por elevar a inflação e, para refreá-la, também os juros básicos. As famílias, com a renda em processo de estagnação desde a década de 1980, não conseguiram mais honrar suas dívidas. A falência do banco Lehman Brothers fez o castelo de títulos podres desmoronar (DARDOT; LAVAL, 2016). Para conter a crise causada pela falta de regulação dos Estados, estes foram levados a seguir o princípio *too big to fail*, quer dizer, não se pode deixar falir uma grande instituição, que pode levar à quebra dezenas de outras, muitas delas responsáveis por fundos de pensão e pequenas poupanças, aprofundando ainda mais a crise. Desse modo, os Estados tornaram-se os grandes fiadores desse sistema corrupto, aportando recursos, intervindo, normalizando, securitizando operações e estatizando riscos. Entre 2007 e 2010, o governo britânico “nacionalizou quase 50% de seu sistema bancário e o governo norte-americano recapitalizou os bancos de Wall Street a um custo de centenas de bilhões de dólares” dos contribuintes. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 146). Em resumo, a crise financeira de 2008 mostrou que o Estado, ao permitir que o sistema financeiro atue sem regulamentação e ao socorrê-lo financeiramente, é parte interessada nas novas formas de sujeição ao endividamento, que caracteriza o funcionamento do neoliberalismo tanto no plano individual quanto no estatal. Por isso, nos é possível afirmar que o Estado neoliberal não é um instrumento, como se cogita, mas um estrategista, uma peça-chave ao funcionamento do sistema (DARDOT; LAVAL, 2016). Isso significa que o mercado contemporâneo já não atua sozinho, mas em parceria com o Estado. Ao final, a crise de 2008 foi mais uma oportunidade de fortalecimento

do neoliberalismo, pois os Estados endividados precisaram adotar políticas econômicas ainda mais austeras e seguir fielmente a lógica dos mercados.

#### 2.4 SOBRE A PRODUÇÃO NEOLIBERAL

Para fazer do mercado a razão do governo dos homens e do governo de si, o neoliberalismo expandiu a lógica econômica para outros domínios, estabelecendo-se como um sistema normativo geral e global. Tal mudança transformou profundamente as sociedades em geral, produzindo novas maneiras de viver, de relações sociais e de subjetividades. Como afirmam Dardot e Laval (2016, p. 13, grifo dos autores), “com o neoliberalismo, o que está em jogo é nada mais nada menos do que a *forma de nossa existência*, isto é, a forma como somos levados a nos comportar, a nos relacionar com os outros e com nós mesmos”. Essa questão explica, em parte, a suscetibilidade emocional do indivíduo nas sociedades ocidentais. O neoliberalismo, dizem, “antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é, em primeiro lugar e fundamentalmente, uma *racionalidade*”, que tem como característica principal “a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação”. Ele estrutura não apenas as ações dos governantes, como também a conduta dos governados (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 14, grifo dos autores).

A proposição remete ao conceito de racionalidade política, elaborado pelo filósofo francês Michel Foucault em sua obra Nascimento da biopolítica (2008, p. 258), em que apresenta o termo governamentalidade para definir “a maneira como se conduz a conduta dos homens”. Esta noção serve, segundo seu autor, “de grade de análise para essas relações de poder”, mas também para “uma política econômica”, para “a gestão de todo do corpo social etc.”, ou seja, o termo quer exprimir determinada forma de se ver o governo indexado a certos interesses, que, no caso do neoliberalismo, são aqueles do mercado. Em outras palavras, a economia encontra-se no fundamento de um conjunto de dispositivos de controle social, forças e poderes que se agenciam e se apoiam para produzir a ambiência necessária à sustentação e ao fortalecimento do sistema neoliberal em escala global. Segundo Foucault (2008), ideias econômicas são decorrentes de ideais políticos, de poder e de controle. Mas, inversamente, não se pode pensar o poder a partir da economia, pois isso, possivelmente, nos remeteria a ideias contratualistas ou a concepções marxistas de poder. Nesse caso, o poder deve ser pensado a partir das relações que o constroem e que dele emergem. Podemos dizer, que o capitalismo industrial se desenvolveu sob um poder exercido sobre os corpos, um

poder, que Foucault (2008) chamou de disciplinar e que, em meados do século XVIII, passou a apresentar um conjunto de características distintivas com relação ao controle sobre a população – uma nova perspectiva de controle dos homens, que o filósofo chamou de biopoder.

Ao estudar a formação das sociedades capitalistas, Foucault percebeu certa autonomia entre Estado e poder. Segundo o filósofo, parece haver forças de poder fora do Estado, mas “a ele articuladas de maneiras variadas e que são indispensáveis, inclusive à sua sustentação e atuação eficaz” (MACHADO, 1998, p. XI). Ele não viu o poder como unitário, mas como “formas díspares, heterogêneas, em constante transformação”, que não se localizam em nenhum ponto específico da estrutura social, mas que se estende por toda a sociedade, “investindo em instituições, tomando corpo em técnicas de dominação”, penetrando na vida cotidiana e atingindo o corpo dos indivíduos (MACHADO, 1998, p. X, p. XII). E porque esses poderes descem ao nível microssocial, Foucault os chamou de micropoderes. Os micropoderes como práticas ou relações de poder são exercidos em diferentes níveis e pontos da rede social, como por exemplo, nas escolas, nos hospitais, nas prisões, nas repartições, nas empresas etc. e, como tal, constituem-se historicamente, integrados ou não ao Estado (MACHADO, 1998).

Nesse caso, o poder disciplinar atua por um controle minucioso do corpo humano: dos gestos, das atitudes, dos comportamentos, dos hábitos e dos discursos, visando aprimorá-lo e adestrá-lo para a produção. É um poder repressivo que opera pela vigilância e pela visível restrição à liberdade. Seu objetivo é “tornar os homens força de trabalho dando-lhes uma utilidade econômica máxima, [ao tempo em que se reduz] a sua capacidade de revolta, de resistência, de luta, de insurreição contra as ordens do poder” (MACHADO, 1998, p. XVI). Seu interesse é aumentar a força econômica e diminuir a força política dos corpos. Exemplificando, o trabalho realizado por um operário numa linha de produção de uma fábrica possui um rito disciplinar em relação aos seus movimentos físicos, à organização do espaço, ao controle do tempo, à vigilância ou supervisão sistematizada hierarquicamente. Esse rito é, normalmente, acompanhado de um registro contínuo do desempenho, não apenas para verificar a produtividade do operário e maximizá-la, mas para normatizar os procedimentos e aperfeiçoá-los continuamente. De fato, não é difícil observar o exercício do poder disciplinar e a restrição à liberdade numa linha de montagem e ver como ele é produtivo, ou seja, como produz comportamentos. O poder disciplinar busca reger a multiplicidade de homens por meio do controle de cada indivíduo, que deve ser treinado, vigiado e, ocasionalmente, punido.

Foucault também percebeu tecnologias de controle que atuam sobre os processos biológicos das populações, como os nascimentos, a mortalidade, a longevidade e a qualidade de vida. São aspectos que passaram a ser geridos com o objetivo de assegurar a existência de condições ideais do corpo social para a produção. Essas tecnologias, que Foucault denominou de “biopoder”, não exclui a disciplinar, mas “a embute”, “a integra”, “a modifica parcialmente” e “vai utilizá-la implantando-se de certo modo nela, e incrustando-se efetivamente graças a essa técnica disciplinar prévia” (FOUCAULT, 1999, p. 289).

Han (2015) explica que a técnica disciplinar não opera apenas sobre o corpo, mas também sobre a psique. A título de exemplo, o fato de o panóptico de Bentham fazer com que os indivíduos se sentissem vigiados, mesmo não estando, operava uma vigilância de si e instaurava uma disciplina sobre a psique, mas o alvo desse poder não era a psique. O biopoder, ligado à forma de poder disciplinar, opera sobre a população como massa de produção e de reprodução a administrar. Seu alvo, porém, também não é a psique. Todavia, o poder que se exerce, na atualidade, é um poder diferente do disciplinar e do biológico, pois, ao contrário destes, seu alvo são as psiques dos indivíduos. Han (2015) dirá que é um poder inteligente, pois atua de modo sutil sobre a psique dos homens para torná-los produtivos, ou seja, para elevar a produtividade, não se interessa em disciplinar apenas o corpo, mas em otimizá-lo por meio de processos psíquicos. Segundo o autor, o neoliberalismo já não precisa do corpo disciplinado em tempos e movimentos, mas de uma mente ativa, positiva, sem qualquer tipo de bloqueio que prejudique a produtividade do sujeito.

O poder disciplinar e o biopoder eram repressivos e remetiam à negação da liberdade. O poder inteligente, contudo, ao invés de submeter e disciplinar, atua no nível psicológico gerando emoções positivas e explorando-as. Por isso, Han o denomina “psicopoder”. Em vez de proibir e censurar, estimula a liberdade de ir e vir, de consumir, de se expressar e de se comunicar. Esse sentimento de liberdade, de estar livre das coerções esconde a coação, a subjetivação e a submissão às quais os indivíduos se encontram conformados. Trata-se de um “poder amável, que não opera frontalmente contra a vontade dos sujeitos submetidos”, mas orienta essa vontade a seu favor. É, portanto, “mais afirmativo do que negador, mais sedutor do que repressor” (HAN, 2015, p. 24). O poder inteligente não impõe qualquer forma de silêncio. Pelo contrário, estimula a participação, a comunicação, o compartilhamento das opiniões, desejos e preferências, isto é, dos dados e da vida. E, assim, consciente e inconsciente colocam-se ao alcance dos sistemas de busca da *internet* e passam a transitar nos bancos de dados das empresas e dos Estados. A exposição realiza-se espontaneamente.

Nesse “panóptico digital, ninguém se sente realmente vigiado ou ameaçado”: a comunicação se integra plenamente ao controle (HAN, 2015, p. 48). O poder inteligente oferece liberdade, mas coage e submete, paradoxalmente, pelo estímulo à intensificação de desejos e emoções. São estes os alvos do neoliberalismo, modelados para servir às formas imateriais de produção e de consumo. É por esse motivo que Dardot e Laval falam de uma “*sociedade neoliberal*” e não apenas de uma “*política neoliberal*” ou de uma “*economia neoliberal*” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 20, grifo dos autores).

## 2.5 LIBERDADE NEOLIBERAL

Como visto até aqui, o tema liberdade é particularmente importante para esta pesquisa, pois foi a apropriação e a modulação desse valor humano pela dinâmica neoliberal, o principal fator do descerramento da emocionalidade sobre as sociedades ocidentais, processo que possibilitou o crescimento e fortalecimento das marcas mais valiosas da atualidade. Na verdade, desde os primórdios do liberalismo, a noção de liberdade tem sido ampliada e direcionada de acordo com as necessidades do momento histórico. De início, tal noção foi canalizada para a religião, posteriormente para a possibilidade de associação, depois para a imprensa e, ainda, para a participação social pelo sufrágio. No século XX, esse direcionamento seria, ainda, consideravelmente estendido (OPPENHEIM, 1998). Hayek (2014), não propriamente um liberal clássico, mas, como mencionamos, um dos principais pensadores da corrente neoliberal austro-americana, acreditava que a liberdade se expressa pela ausência de coerção externa, pela possibilidade de o indivíduo usufruir de seus direitos sem interferências arbitrárias e de escolher livremente o curso de sua ação sem que haja impedimentos de outrem. E é, justamente, essa noção de liberdade que seria construída socialmente pelos neoliberais sobre uma ampla base de senso comum erigida a partir da propagação de determinadas ideias. A primeira ideia trabalhada nesse sentido é a de que a liberdade individual não poderia ser garantida por si, pois se atrela à existência da liberdade econômica. Em decorrência, caberia ao Estado garantir a liberdade econômica para que o indivíduo, por meio de seus esforços, pudesse livrar-se da pobreza e acessar um nível de consumo que assegurasse seu bem-estar, alcançando a sua própria liberdade (OPPENHEIM, 1998). Desde então, a associação da liberdade ao poder de consumo tomou conta do modo de vida ocidental contribuindo sobremaneira para fomentar a economia e fortalecer o capitalismo.

A segunda ideia construída socialmente pelo neoliberalismo é a de que indivíduos possuem liberdade de escolha, ou seja, são livres para escolher, ainda que não tenham opções à disposição ou recursos para obter o que desejam (OPPENHEIM, 1998). Uma terceira ideia é a de que o indivíduo é livre quando pode desenvolver plenamente suas capacidades (OPPENHEIM, 1998). Como ocorre em relação à liberdade de escolha, a narrativa, amplamente disseminada pelas estruturas neoliberais é a de que o indivíduo possui liberdade social para se desenvolver, atuar na profissão que preferir e ser o que quiser. Esse discurso, que organiza o senso comum de que indivíduos possuem liberdade ilimitada, sendo, em consequência, os únicos responsáveis por seu destino, por seu sucesso ou fracasso, é largamente aceito sem qualquer criticidade e sem considerar, por exemplo, a influência da posição social na possibilidade de se alcançar os objetivos autoimpostos. As consequências da autorresponsabilização são nefastas às psiques: a ansiedade e a depressão, doenças do século XXI, são os sintomas mais comuns desse senso comum construído em torno da liberdade. Para Merquior (2016, p. 35), indivíduos contemporâneos sentem-se livres não exatamente porque gozam das liberdades sociais, mas porque podem conduzir sua vida “mediante opção pessoal de trabalho e lazer”. Isso significa que, além de atrelar-se ao consumo e à autorresponsabilização, a noção de liberdade assenta-se em questões bastante individuais, que distanciam indivíduos do coletivo, do social e do comum.

Na verdade, um indivíduo é livre uma vez que se sente livre e essa é a grande alegoria que, presentemente, envolve a liberdade. Sentir-se livre não é ser verdadeiramente livre. Han, no primeiro capítulo de sua obra *Psicopolítica*, denominado *A Crise da Liberdade*, afirma que, na atualidade, o homem se vê liberto das coerções externas, mas encontra-se submetido a coações internas com relação à produtividade e ao desempenho:

O sujeito do rendimento, que se pretende livre, é na realidade um escravo. É um ‘escravo absoluto’, na medida em que sem qualquer senhor se explora a si mesmo de forma voluntária. Não tem diante de si um senhor que o obrigue a trabalhar. O sujeito do rendimento absolutiza ‘a vida sem mais e trabalha’ (HAN, 2015, p. 12, grifo do autor).

Anteriormente, Han (2015, p. 11) havia observado que a liberdade é episódica até ser percebida como o que, de fato, vem a ser: uma condição. A liberdade como episódio é esse entreato em que os indivíduos se sentem livres. Porém, é quando descobrem que não são realmente livres, que se libertam. Mas, segundo o filósofo, a esse episódio segue-se sempre uma nova coação operando, muitas vezes, tão sutilmente que não se percebem cativos. E esse ciclo parece ser o destino dos sujeitos contemporâneos. É possível dizer, portanto, que a

ilusão de liberdade como autoemancipação, realização pessoal e conquista individual encontra-se alicerçada na divisão social do trabalho, na liberdade de expressar-se, na expansão do consumo e do tempo dedicado ao lazer (MERQUIOR, 2016). E é nesse construto de liberdade individual que se assenta o empreendedorismo e o concorrencialismo, pilares nos quais se funda o neoliberalismo. Dito de outra maneira, o discurso da liberdade, de ser o que se quiser ser, é também o ponto de partida do estímulo à produção e ao consumo.

Hayek (2014) via na responsabilidade do indivíduo em transformar suas habilidades em serviços úteis ao mercado comprador, a condição inerente de uma sociedade livre e antevia que, quanto mais essa sociedade avançasse em complexidade, mais desafiadora seria essa experiência. De fato, a ilusória liberdade neoliberal atrela-se cada vez mais à capacidade de empreendedorismo dos sujeitos e, portanto, refere-se a um sistema que precisa estimular a ideia de liberdade e orientá-la para as necessidades do capital, tornando indivíduos empresas sujeitas às leis da oferta e da procura. Nesse modelo, os homens não vendem mais a sua força de trabalho, mas colocam-se no mercado como mercadorias imersas na competitividade global. Alguns tornam-se marcas a serem construídas, divulgadas e geridas, um processo denominado *branding* individual, que conta com as mídias interativas para realizar-se plenamente. Voltaremos a isso.

Por ora, gostaríamos de destacar, ainda, que a liberdade de produzir passa a vir acompanhada da liberdade de consumir. Dito de outro modo, em nome da livre escolha, o sujeito econômico educa-se, disciplina-se e conduz-se não apenas para o mercado, mas também pelo mercado. O consumo cria sujeição pela incitação ao individualismo, à ambição, ao narcisismo exibicionista e ao endividamento. Por suas emoções, indivíduos entregam-se às fantasias criadas pelas marcas, pois certos itens lhe conferem a sensação ou a aparência de terem atingido a posição social pela qual tanto trabalham. Nesse caso, os sujeitos não se veem submetidos, mas como um projeto de si próprios, um “projeto livre”, como diz Han (2015, p. 11), na medida em que imaginam poder ser e fazer de sua vida o que quiserem. Isso significa que, em nome desse sentimento de liberdade, aderem espontaneamente à estrutura de dominação capitalista, explorando-se de forma espontânea. Tornam-se escravos absolutos de si porque sua servidão à lógica econômica é voluntária. E assim, liberdade e autoexploração tornam-se faces paradoxais do atual estágio do capitalismo. A própria liberdade acaba por instaurar mais coação do que o dever disciplinar, já que este último possui um limite, ao contrário da liberdade neoliberal, fundada na ilimitação (DARDOT; LAVAL, 2026). E esse é outro paradoxo da atualidade: ao invés de ser contraponto à coação, a liberdade a reforça.

Como se vê, a liberdade como valor humano foi e continua sendo um estandarte liberalista, que ganhou complexidade com o neoliberalismo. Sua forma de poder inteligente e sutil estimula o livre trânsito, o livre consumo, a livre comunicação e a livre expressão de ideias e emoções. Dessa maneira, a importância que damos ao valor liberdade é cooptada habilmente em favor do capital e tudo o que se relaciona à liberdade, como a emoção, o jogo e a comunicação, é explorado com fins econômicos, seja para elevar a produtividade, seja para incrementar o consumo (HAN, 2015). A economia encontra-se, portanto, no fundamento do governo dos homens, que elege a liberdade como instrumento para a construção de suas práticas.

Como lembra Illouz, o capitalismo, desde seu início, foi, antes de tudo, um processo cultural. Os ideais liberais fizeram emergir egos individualistas intensamente preocupados com a própria felicidade e com as próprias emoções. Assim, não é incorreto afirmar, como faz a socióloga, que: *“el ascenso y el triunfo del capitalismo industrial estuvieron fuertemente correlacionados con, si es que no fueron la verdadera causa de el surgimento de los ideais de autenticidad, sinceridad y expresividad emocionales”*<sup>9</sup> (ILLOUZ, 2019, p. 29-30). E esta é a relação central com o *branding*, pois a comunicação das marcas teve papel fundamental na estimulação desses ideais, que postularam que a identidade dos indivíduos era definida por seu núcleo psicológico, encorajando-os que se vissem como seres emocionais, dotados de uma interioridade que necessitava de manejo, de realização e de expressão. A psicologia, a psiquiatria e a farmacêutica reforçaram a ideia da possibilidade do manejo das emoções e não demorou até que o consumo canalizasse essa nova percepção do emocional, oferecendo-lhe expressão e realização através de suas marcas. O mundo do trabalho seguiu o postulado utilizando as emoções como recurso para elevar o rendimento dos trabalhadores (ILLOUZ, 2019). Em resumo, a externalização das emoções passou a ser relacionada à sensação de liberdade e da livre realização da personalidade, como se ser livre significasse dar livre curso às emoções, que se tornaram, assim, uma “expressão da subjetividade livre” (HAN, 2015, p. 55). O discurso neoliberal com ênfase nas liberdades individuais incentivou uma liberdade de autoexpressão, que se daria pelo livre expressar da própria emocionalidade. E esta é a atual forma de exploração da liberdade, que faz emergir uma sociedade sustentada na fluidez das emoções.

---

<sup>9</sup>“Como afirmaram numerosos historiadores e sociólogos estadunidenses, a ascensão e o triunfo do capitalismo industrial estiveram fortemente correlacionados com, se é que não foram a verdadeira causa, do surgimento de ideias de autenticidade, sinceridade e expressividade emocionais” (ILLOUZ, 2019 p. 29-30, tradução livre da autora).

## 2.6 EMOÇÕES E NEOLIBERALISMO

Emoções possuem características que, verdadeiramente, interessam ao neoliberalismo, pois se constituem em recursos valiosos na aceleração e no incremento da produção e do consumo. Emoções e sentimentos pertencem ao campo dos afetos, mas possuem naturezas distintas. Segundo o pesquisador António Rosa Damásio, pode-se dizer que uma emoção é a totalidade das respostas do corpo a algum evento, como a aceleração dos batimentos cardíacos, a tensão dos músculos da face ou seu rubor, a dilatação das pupilas, a transpiração etc. Há também reações químicas internas ao corpo, como a secreção dos hormônios endorfina e ocitocina, a liberação de neurotransmissores, como a noradrenalina, a serotonina e a dopamina, todas com consequências fisiológicas próprias, como o prazer ou o desconforto. Cada emoção ocasiona suas próprias reações. Já o sentimento é definido pelo pesquisador como a experiência mental ou a percepção desse estado e a interpretação dessas alterações que tomam conta do corpo. Como as emoções ou as reações emocionais são expressas fisicamente no rosto, na voz ou em comportamentos específicos de modo instantâneo, sem que passe pelo filtro da consciência, costumam ser observáveis publicamente ou, senão a olho nu, por meio de eletroencefalograma e neuroimagens. Os sentimentos, ao contrário, apesar de se iniciarem no corpo com as emoções, se realizam na mente e são da ordem do privado, passando despercebidos aos demais. Os sentimentos, como o amor às pessoas, aos objetos ou mesmo às marcas, são uma experiência consciente da interioridade e produzem efeitos mais duradouros do que as emoções (DAMÁSIO, 2000; 2004; 2012).

As emoções são provocadas pelo ambiente externo (pessoas, objetos ou acontecimentos) ou interno (as memórias). Seus indutores são apreendidos pelos sentidos (tato, olfato, paladar, visão e audição), que podem atuar sem que se tenha consciência de sua ação. Outra característica das emoções é que sempre precedem os sentimentos (DAMÁSIO, 2000; 2012). Han (2015) dirá que os sentimentos agregam reflexão às emoções. Por isso, um filme publicitário que remeta à infância, pode fazer com que se passe do prazer ao desejo, da alegria à saudade; um evento que cause medo pode provocar angústia; a surpresa pode levar a mágoa; e o objeto da paixão pode conduzir ao amor. Desse modo, uma sucessão de experiências positivas com determinado indutor pode estabelecer com ele conexões emocionais e esse é o mecanismo que produz, por exemplo, o amor às marcas (DAMÁSIO, 2012; AHUVIA, 1993).

Algumas emoções são inatas, outras requerem que os indivíduos sejam expostos ao ambiente social, pois são socioculturalmente moduladas pela moral, religião, justiça ou economia, na família, na escola ou no trabalho. A título de exemplo, podemos citar a raiva, a indignação, a tristeza e os medos (fobias), emoções consideradas contraproducentes e, portanto, indesejáveis nos ambientes corporativos. Como seus indutores encontram-se fora do controle pessoal, a sociedade educa os indivíduos para camuflá-las ou manifestá-las de modo menos espontâneo. Isso significa que os sujeitos são modelados para a vida social e econômica por meio do controle de suas emoções (DAMÁSIO, 2012).

As emoções também desempenham uma importante função na comunicação de significados a terceiros. A comunicação emocional gera empatia, o que faz com que a mensagem seja aceita com menos questionamento e reflexão, ocasionando resultados mais rápidos. Por isso, possuem grande penetração no ambiente da produção, especialmente na produção imaterial baseada no conhecimento, onde a interação comunicacional adquire considerável importância tanto externamente, nos contatos com o consumidor, quanto internamente, entre as equipes de trabalho matriciais ou multifuncionais. Assim sendo, para otimizar a comunicação, as empresas passaram a selecionar seus talentos não apenas pelos seus conhecimentos, mas também por seu perfil emocional (DAMÁSIO, 2012; TÜRCKE, 2010).

Por conduzir indivíduos à ação dispensando reflexões, as emoções ligam-se diretamente à motivação. Reações emocionais adequadas podem ser motivadoras à superação de desafios, à assunção de responsabilidades, ao dinamismo e à produtividade. Em decorrência, principalmente desde a última década do século XX, os gestores passaram a se comportar cada vez mais como *coachings* motivacionais, utilizando-se de palestras testemunhais, competições, premiações, avaliações revestidas de programas de aprimoramento etc. para modular emocionalmente os trabalhadores. Ao que parece, explorar o tempo trabalhado tornou-se insuficiente. Para aumentar o rendimento, passou a ser necessário valer-se dos sujeitos integralmente (HAN, 2015; TÜRCKE, 2010). Han (2015) explica que, a partir de um determinado nível do processo produtivo empresarial, a racionalidade que representa o modo de produção da sociedade disciplinar é percebida como coação, ou seja, torna-se um obstáculo à produção. O incentivo à livre expressão das emoções, ao contrário, parece tornar o ambiente produtivo mais amigável.

Um forte aliado da gestão motivacional é o jogo, que antes ocupava o tempo não trabalhado, mas que passou a integrar o processo produtivo, a aprendizagem e a vida em

geral. O jogo provoca emoções, gera motivação e, portanto, conduz a ação. Assim, as empresas estabelecem metas para as suas equipes e organizam competições: Qual delas será capaz de alcançar os resultados estabelecidos? Qual delas marcará o maior número de pontos? Ao se aproximar do término do prazo estabelecido, todos entram no *sprint* final<sup>10</sup> e são solicitados a dar o máximo de si, como se isso não tivesse acontecido até aquele momento. Ao final, a premiação. Quem não conseguiu atingir os resultados, sente-se frustrado e humilhado, mas positiva as suas emoções e diz a si mesmo que vai se superar, que na próxima vez estará no *podium*.

As emoções também influenciam os pensamentos e estão presentes nas decisões mais racionais. De fato, “o sistema de raciocínio evoluiu como uma extensão do sistema emocional” (DAMÁSIO, 2012, p. 11). As emoções também podem enfatizar determinada premissa e, assim, sugestionar a conclusão em favor dessa premissa, como também auxiliam no “processo de manter na mente os vários fatos que precisam ser levados em consideração para chegarmos a uma decisão” e, ainda, encontram-se na base do “processo cognitivo rápido, no qual chegamos à determinada conclusão sem ter noção de todas as etapas lógicas imediatas” (DAMÁSIO, 2012, p. 11). São, portanto, capazes de entregar uma “conclusão tão diretamente e tão depressa que torna desnecessário vir-nos à mente muito conhecimento” (DAMÁSIO, 2012, p. 12). Em outras palavras, as emoções deflagram ações rápidas e pouco ponderadas. Por esses atributos, as emoções tornaram-se recursos valiosos ao processo produtivo, que vê, então, a necessidade de estimulá-las e refiná-las fazendo com que o trabalhador incorpore os valores da marca institucional e os defenda perante os consumidores, parceiros e demais públicos externos. A identificação com os valores marcários também unifica o foco de atuação dos indivíduos, especialmente, daqueles que trabalham em modelos matriciais, com poucos níveis hierárquicos. Estimular as emoções certas para que o trabalhador se identifique com a marca é uma das vertentes do trabalho *branding*, que será melhor desenvolvido no capítulo seguinte.

Damásio (2012) aponta, ainda, que as decisões, mesmo aparentemente racionais, são em grande parte emocionais. Então, se as emoções influenciam na memorização, na inclinação em favor de uma premissa, se existem na base de todo o processo decisório e se levam mais rapidamente à ação, dispensando reflexão prévia, certamente, podem constituir-se

---

<sup>10</sup> *Sprint* é uma palavra de origem inglesa que se refere à aceleração de um competidor ao aproximar-se da chegada. A expressão “*sprint* final” é, largamente, utilizada no Brasil para se referir a esse momento, no qual o competidor dispense toda a sua energia para alcançar o objetivo, seja este uma ultrapassagem ou um recorde. A gestão de pessoas tomou empresta a expressão para associar a competição no trabalho à esportiva, ludificando-a.

num poderoso gatilho para o consumo. E esse é o pressuposto do *branding* emocional, que utiliza estímulos sensoriais e emocionais para criar conexões com os consumidores. Contudo, além de impulsionar o consumo, as emoções são parte das mercadorias que adquirimos. Em outras palavras, nós as compramos não apenas pelo valor de uso, mas pelo que significam, pela sua carga simbólica e emocional e pelo que dizem sobre nós. E podemos também comprar sem saber exatamente o motivo, pois as nossas escolhas podem ser inconscientes, geradas por emoções cuja causa nos é desconhecida.

Os objetos não são emocionalmente neutros; alguns têm a propriedade de evocar “reações emocionais fracas, quase imperceptíveis, enquanto outros evocam reações emocionais fortes” (DAMÁSIO, 2004, p. 45). É nesse sentido que o *branding* se esforça em construir para as marcas, universos simbólicos que ativem os indutores de emoções favoráveis aos seus objetivos, que podem estar presentes na realidade corrente ou na memória. De fato, por possuírem algum valor emocional, os objetos conduzem a infinitas possibilidades de estímulos que, por sua vez, podem levar a atitudes, comportamentos, estados de ânimo e sentimentos variados. É o que se percebe, por exemplo, em meados do século XX, quando o mercado publicitário entendeu que indivíduos criavam ligações emocionais com certas marcas associadas a mercadorias comuns e que esse vínculo auxiliava o processo de memorização, preferência e consumo. Esses profissionais passaram, então, a estimular, modelar e orientar as emoções dos indivíduos ao seu alcance pela comunicação, utilizando-se principalmente filmes publicitários. Daí a íntima relação com a comunicação, que consegue compor um sofisticado enredo de sedução e provocar desejo, esse poderoso motivador, que pode ser suscitado pela estimulação sensorial e emocional.

Nas duas últimas décadas, a economia imaterial avançou bastante com relação à modulação das emoções para o consumo. A rigor, as emoções já não são apenas recursos moldáveis pela comunicação das marcas, mas elas próprias tornaram-se as mercadorias desejadas pelos consumidores. Segundo Illouz (2019, p. 27), a conversão das emoções em mercadorias ocorreu no instante em que o objeto do consumo passou a ser os significados da marca. A mercadoria e a sua simbologia se consubstanciaram a ponto de alguns indivíduos já não procurarem nela a sua utilidade ou seus benefícios, mas, especialmente, a experiência emocional que proporcionam e o estado emocional que provocam, ou seja, o que esses indivíduos buscam são as associações cuidadosamente construídas pelas técnicas de *branding*. Foi, nesse momento, que a economia começou a mover-se pela emocionalidade. Marcas e seus significados, emoções e experiências, essas são as verdadeiras mercadorias porque não se

pode consumir coisas indefinidamente, mas emoções, sim, fato que atribui ao consumo um caráter quase infinito.

O movimento seguinte do *branding* foi converter consumidores em “convidados” e coprodutores, os produtores em “organizadores de eventos” e *commodities* em “experiências”. O processo iniciou-se com as indústrias cujo *portfolio* visava ao tempo não trabalhado dos indivíduos e que ofereciam experiências, sensações e emoções para aliviar o estresse da vida moderna e transformarem-se em recordações e histórias para contar. Ótimos exemplos são a indústria do turismo, da gastronomia, dos grandes concertos musicais, dos megaparques de diversão e do entretenimento em geral. Sequencialmente, foi a própria experiência o elemento a ser estruturado para estimular sensorialmente e emocionalmente indivíduos em prol da mercadoria. Por exemplo, o café da Starbucks seria apenas uma *commodity* não fosse o ambiente experiencial de suas lojas, criado pelo *branding* emocional (ILLOUZ, 2019, p. 27).

Nesse novo contexto cabe salientar que a experiência emocional é uma mercadoria que não sai da produção acabada, padronizada e pronta para o consumo. Ela só se completa no ato do consumo mediante a interação com o consumidor. Como a experiência emocional depende de questões muito subjetivas, cada indivíduo termina por produzir a sua própria mercadoria (ILLOUZ, 2019). Esse fato altera substancialmente o papel do consumidor, que, na economia imaterial, se transmuta em coprodutor e, na maior parte do tempo, sem que tenha consciência de sua atuação. Isso significa que as emoções não são apenas transformadas em mercadorias por um processo experiencial para serem comercializadas, mas também são criadas e modeladas no momento do consumo.

Também a ideia do consumidor como coprodutor se apresenta quando este é chamado a compartilhar suas ideias e opiniões no desenvolvimento do produto, no planejamento das ações de comunicação relativas ao *branding*, como forma de minimizar os riscos da não satisfação dos consumidores, que podem ocorrer nas formas tradicionais de produção. O consumidor estimulado a comunicar, a emitir opiniões, a julgar a tudo e a todos com *likes* e *dislikes*, sente-se lisonjeado em colaborar, ou melhor, em laborar gratuitamente para as marcas. Dessa nova forma de expressão econômica, surge também uma nova relação com o tempo trabalhado, pois já não é possível separar produção e consumo. Durante seu tempo de lazer, ao participar de redes sociais ou navegar na *internet*, o indivíduo não é apenas incitado a consumir, mas também a produzir. Seus *likes* alimentam bancos de dados corporativos, que serão utilizados, por exemplo, nos planejamentos de *branding*. O estímulo constante a decisões decorrentes de julgamentos emocionais e de reações afetivas para gerar os tais *likes*

implica um engajamento emocional no processo produtivo que o deixa em constante estado de alerta autorreflexivo, isto é, de avaliação de si, das próprias ideias, sentimentos, ações e emoções, um estado que o leva a males do contemporâneo, como estresse e ansiedade (ILLOUZ, 2019, ZUBOFF, 2021).

Significa dizer que a exacerbação do uso da modulação emocional em nossa sociedade acarretou profundas mudanças socioculturais, mas especialmente terminaram por redefinir a essência dos indivíduos, de modo geral, tornando-os seres excessivamente emocionais, cada vez mais dependentes das reações químicas provocadas pelas emoções. Não precisamos ir longe para perceber que um dos principais desdobramentos desse processo remete ao consumidor que adota estilos de vida espelhados em certas marcas, vinculando, assim, sua identidade à da marca como forma de autoexpressão. E se determinada marca expressa seu *self*, ele pode ser capaz de qualquer sacrifício pessoal para obtê-la (ILLOUZ; ALALUF, 2020).

Em suma, Illouz (2019) vê as emoções como dispositivos compondo uma rede de organizações, imagens e discursos mediados por ideais culturais, que permitem sua modulação para determinados propósitos. De fato, o entrelaçamento entre capital e emoções nos parece evidente nas esferas da produção e do consumo. Falta-nos abordar o modo pelo qual o *branding* orienta esse acoplamento e o torna produtivo no sentido de produzir comportamentos afinados às necessidades do capitalismo, fato que o torna um saber-poder fundamental dentro da racionalidade neoliberal. Esse é o tema que será explorado no capítulo seguinte.

### 3 OS FUNDAMENTOS ESPECÍFICOS DO *BRANDING*

No capítulo anterior, destacamos, ainda que brevemente, que, tomada a condição da liberdade como fundamento do neoliberalismo, toda uma dinâmica econômica passa a se realizar alicerçada na liberdade de autoexpressão, ou melhor, no livre expressar da própria emocionalidade. Esse ideal acaba sendo capturado pelo *branding* que, por meio de suas práticas e discursos emocionais estimula e direciona as emoções, posicionando as marcas como fonte de autorrealização e autenticidade, fazendo com que certos indivíduos vinculem suas identidades à da marca, empurrando-os a aquisições irrefletidas, transformando-os em coprodutores do valor marcário e contribuindo para a excessiva emocionalização de nossa sociedade. Apresentamos, ainda, os delineamentos históricos que permitiram a emergência e a consolidação do *branding* como importante saber-poder dentro da racionalidade neoliberal.

Neste segundo capítulo, acima de qualquer tecnicismo, dedicamo-nos a responder às questões essenciais ao entendimento de seu *modus operandi* como motor econômico e cultural. Para tanto, vamos aos seus fundamentos específicos verificar como são planejadas, edificadas e geridas as marcas segundo os preceitos do *branding* e como este, pela comunicação, particularmente pela comunicação digital, consegue produzir comportamentos afinados às necessidades do consumo e da produção contemporâneos. Antes, porém, iremos clarificar o objeto do *branding*, as marcas e sua natureza, função e posição no mundo contemporâneo. Na verdade, apesar do foco desta pesquisa serem as marcas comerciais, são muitas as similaridades entre estas e as existentes nos domínios da cultura, das mídias, da política, do espetáculo, do religioso e do humanitário, por exemplo, pois os imperativos de eficácia, as imposições da concorrência, as técnicas de construção e de gestão e os meios comunicacionais são, geralmente, aspectos comuns a todas as marcas. A rigor, como afirma o pesquisador italiano Andrea Semprini (2006, p. 20), “os fundamentos do *branding* podem ser destacados dos produtos comerciais e aplicados, com as devidas adaptações, a todos os tipos de produtos ou discursos sociais”. Trataremos, portanto, neste capítulo, da marca contemporânea e do processo de gestão que a alimenta de discursos e significados com o objetivo de, tocando a emoção dos indivíduos, fazê-la alcançar um valor superior aos produtos que representa.

### 3.1 MARCAS

Marcas são uma manifestação icônica do neoliberalismo em que a economia se desloca da produção para o consumo, do palpável para o imaterial, do objetivo para o subjetivo e da racionalidade para a emoção. De fato, atualmente, o consumo parece pautar-se por marcas, com poucas exceções ainda existentes nos setores de frutas, verduras, carnes, aves, peixes e grãos, e são seus aspectos intangíveis que, cada vez mais, determinam as escolhas dos consumidores. No presente, são conhecidos mercados altamente competitivos, em que produtos partilham tecnologias similares, atingindo especificações técnicas e padrões de qualidade bastante semelhantes, onde os concorrentes têm acesso às mesmas mídias e destinam praticamente os mesmos investimentos à comunicação e em que os consumidores se encontram cada vez mais bem-informados e exigentes. Nesse contexto, a dificuldade de diferenciação acaba sendo suprida pelas marcas - não exatamente por seus aspectos racionais, como qualidade e preço, ou tangíveis, como um *design* diferenciado, mas, especialmente, pelo que transmitem, ou seja, pelos aspectos intangíveis. De fato, a marca não expressa apenas o produto real, mas um conjunto de referências que contribuem para diferenciá-lo de outros similares. Ao comprar, o consumidor não está adquirindo apenas um bem ou um serviço, mas os significados que estes incorporam por meio da marca. Além de bens materiais, imateriais e serviços, marcas podem referenciar as empresas que os produzem, lugares, ideias, experiências e até personalidades. Tudo aquilo que se produz para consumo (e esta é a própria definição de produto em Marketing) é passível de ser marcado (SEMPRINI, 2006).

A rigor, as marcas, como sinal identificador e distintivo de bens, principalmente de animais, armas e utensílios, existem desde a Antiguidade. À época, sua principal finalidade era atestar a procedência e, algumas vezes, a qualidade da mercadoria. Também os estabelecimentos se identificavam com um símbolo na fachada indicando o que produziam ou comercializavam. Em meio a uma população predominantemente analfabeta, essa era uma maneira simples e eficaz de comunicar. Na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores utilizavam marcas para controlar a quantidade e a qualidade das mercadorias, tornando possível medidas de ajuste da produção à demanda. As marcas também possibilitavam que as corporações defendessem seus produtos contra falsificações, especialmente quando, a partir do século XI, o comércio passou a ser feito nas cidades, longe dos centros produtores. Para os consumidores, a marca oferecia referência de qualidade e segurança para a compra. Com as grandes navegações e a intensificação do comércio global,

os benefícios do uso de marcas tornaram-se ainda mais relevantes. Em 1835, na Escócia, a marca de uísque Old Smuggler foi criada para designar uma linha que empregava um processo especial de destilação e esse, talvez, tenha sido o primeiro uso da marca como elemento de diferenciação (PINHO, 1996).

O avanço da Revolução Industrial intensificou o papel das marcas e surgiram as primeiras legislações para proteger sua propriedade, bem como os primeiros cartazes publicitários e catálogos de compra para promovê-las (PINHO, 1996). Acompanhando o crescimento da produção industrial, as mercadorias marcadas foram substituindo, pouco a pouco, as artesanais, as locais e as vendidas a granel, instalando-se nas prateleiras dos novos tipos de estabelecimentos comerciais: os supermercados. No início do século XX, a expansão quantitativa das marcas também ocorreu no setor de serviços com a criação do modelo de franquias. Nesse contexto, a comunicação publicitária provia a sociedade de informações sobre os produtos, muitas vezes ensinando-os como usar as mais recentes inovações, criando, assim, novos hábitos sociais e novos mercados consumidores (SEMPRINI, 2006).

Tal produção massificada inundou o mercado com bens que precisavam ser consumidos. Nesse contexto, apenas destacar a sua utilidade, suas qualidades ou seu custo-benefício não gerava o consumo necessário. A publicidade, então, colocou em segundo plano a sua função informativa inicial e passou a construir mundos imaginários ideais em torno das marcas. Mais do que convencidos dos benefícios oriundos da posse ou do uso dos bens e serviços, os consumidores precisavam ser seduzidos a comprar a sucessão de novidades que chegavam ao comércio e, desse modo, dar vazão à produção em muito superior à demanda considerada, à época, austera e restrita. Em meados do século XX, os publicitários perceberam que os consumidores criavam conexões emocionais com certas marcas associadas a mercadorias comuns e que essa conexão os auxiliava no processo de memorização, influenciando, de algum modo, suas preferências de consumo. A partir de então, a publicidade, utilizando-se, principalmente, de anúncios e filmes comerciais, passou a estimular e orientar as emoções em direção ao consumo de diversas formas: pelo humor, pela autoironia, pelo romance, associando-as a valores e estilos de vida etc. No final do século, com seu papel e efeitos difundidos e fortalecidos pelo uso dos instrumentos da comunicação, as marcas já se constituíam em importante expressão da vida moderna, especialmente, porque se tornaram capazes de narrativas próprias, independentes dos produtos que representavam (PINHO, 1996; SEMPRINI, 2006).

Esse descolamento entre marca e produto pode ser ilustrada pela abordagem social de Oliviero Toscani nas campanhas publicitárias da marca de roupas United Colors of Benetton, direcionada ao público jovem, que abordavam temas como racismo, violência, morte, imigração clandestina, trabalho infantil, enfermidades etc., sequer mostrando o produto. A maneira provocativa como esses assuntos foram abordados suscitou muitas reações adversas, mas o fato é que esse fotógrafo e publicitário percebeu que os consumidores esperavam por um discurso mais amplo, profundo e atraente, e que as marcas estavam se tornando entidades autônomas, repletas de significados para além dos produtos que representavam. Esse tipo de discurso consegue construir marcas capazes de tornar desejado ou odiado qualquer produto sob sua chancela, pois, já não é este que importa: o objeto do consumo é, a partir desse momento, os significados da marca, isto é, o que ela representa na mente do consumidor (SEMPRINI, 2006).

Para conseguir tal intento, as marcas precisam oferecer discursos coerentes ao longo do tempo. Tal coerência é dada construindo-se para estas uma identidade alinhada ao comportamento organizacional e à estratégia de negócios. Os consultores de *branding* costumam dizer que todas as marcas já nascem com a sua personalidade e que seu trabalho é descobri-la e materializá-la num plano de comunicação. Esse processo caracteriza parte importante do trabalho de *branding*, qual seja, trazer à tona a personalidade da marca, definir seus valores, seus propósitos, como esta deve ser vista pelo seu público em particular e pela sociedade de maneira geral, construir para ela uma identidade visual e uma estratégia para comunicá-la, torná-la conhecida, desejada e, talvez, até amada. Neste século, utilizando-se da possibilidade de se conectarem, de se comunicarem diretamente com o consumidor e de interagirem com eles pelas mídias digitais, as marcas diversificaram seus discursos, seus suportes de contato e de relação com os consumidores. A rigor, elas ainda mantêm as funções de identificar, de referenciar procedência e qualidade, e de fornecer garantias, mas suas funções de diferenciação e de comunicação adquiriram novas dimensões.

Na contemporaneidade, são os significados que estruturam a noção de marca e, apesar dos gestores de *branding* criarem suas identidades, seus significados são formados pelos consumidores, ou seja, as marcas se constroem sobre um conjunto de discursos individuais e coletivos a partir de sua recepção (BATEY, 2010). Em decorrência, sua natureza é semiótica, relacional e evolutiva. Semiótica, por sua capacidade de construir e veicular significados em narrativas explícitas e estruturadas, como no caso da comunicação mercadológica, como também de acumular manifestações difusas ao longo do tempo. Ao construir elementos

comunicacionais e discursos, o *branding* seleciona ingredientes do espaço social, organiza-os numa narrativa pertinente e atraente e os propõem ao seu público, buscando conseguir conexões de sentido apoiadas em valores sociais compartilhados pelo público de interesse, que sejam, simultaneamente, de expressão social e de identidade individual, pois é fundamentada nesse contraditório desejo humano de, ao mesmo tempo ser único e igual aos seus pares, que a marca busca tecer as necessárias conexões emocionais (PEREZ, 2014; PIETROCOLA, 1986; SEMPRINI, 2006).

Ao mesmo tempo, a marca possui natureza relacional porque resulta de um processo contínuo de “trocas e negociações” entre os polos da produção, da recepção e do contexto. Do polo da produção, faz parte o conjunto de indivíduos responsáveis pela gestão estratégica da organização, a equipe multidisciplinar de *branding*, consultores, publicitários e outros profissionais que, de alguma forma, exercem influência na construção da marca. O polo da recepção é formado não apenas pelo público de interesse da marca, como também por outros públicos envolvidos com ela como, por exemplo, as concorrentes atentas aos seus discursos, associações que controlam a qualidade dos produtos colocados no mercado, o poder público e os sindicatos, que asseguram respeito às leis, grupos não governamentais que supervisionam o impacto socioambiental das ações da marca etc. Esse polo lê, interpreta, filtra e avalia em que medida o projeto da marca, elaborado pelo polo da produção, coaduna com os ambientes social, político e governamental. O terceiro polo, do contexto, é o ambiente onde ocorrem as “trocas e negociações” entre os dois primeiros polos. Obviamente, não é neutro: nele, encontram-se os discursos políticos, legais, econômicos, sociais e de saúde pública, por exemplo, como também os da concorrência, que influenciam o comportamento da marca, sua imagem e sua recepção (SEMPRINI, 2006, p. 109).

Um aspecto interessante da natureza relacional da marca é sua dimensão contratual, isto é, há uma dimensão implícita que se refere, por um lado, à sua promessa e, por outro, ao reconhecimento dessa promessa por parte dos receptores. Estes atribuem um valor moral ao contrato e consideram sua ruptura como falta grave, que pode justificar o distanciamento ou a rejeição à marca. Nesse sentido, lembramos a importância que as marcas adquirem quando um consumidor se depara com uma compra de risco, ou seja, quando o preço unitário do produto for elevado ou quando as consequências de uma escolha ruim forem importantes ou, ainda, quando não for possível conhecer suas qualidades intrínsecas a não ser pelo consumo após a compra. Nesses casos, a confiança no contrato, expresso, por exemplo, pela imagem da marca na mente do consumidor, é o que endossa a sua opção (KAPFERER, 2004).

Por fim, a natureza evolutiva da marca refere-se ao seu caráter dinâmico e mutável. A marca é uma “entidade viva, que reage e é sensível a todas as mudanças de seu ambiente”. Os objetivos estratégicos da empresa evoluem, a sociedade muda, os parâmetros existentes no ambiente são redimensionados, a opinião pública se renova, enfim, o contexto é instável e a marca esforça-se para se adaptar e permanecer competitiva (SEMPRINI, 2006, p. 117). Assim sendo, o significado que estrutura a marca não nasce com ela, mas é construído ao longo do tempo pelos discursos emitidos por ela e sobre ela, pelo modo como seu público a percebe e reage e pela interferência de seu ambiente. Trata-se, portanto, de um significado que se renova de modo dinâmico, no plano individual e coletivo, a cada nova troca.

Importa esclarecer que para uma marca significar algo para um indivíduo não é necessário que ele a tenha experienciado como consumidor. O significado de uma marca é construído na mente dos indivíduos pela interação entre os significados alimentados coletivamente pela comunicação mercadológica, pela opinião de outras pessoas e pela mídia, mas também, internamente, pela experiência direta. Isto quer dizer que as associações que criam os significados da marca são em parte implícitas, de natureza emocional. A experiência proporcionada pela marca Harley Davidson aos seus consumidores, por exemplo, une dimensões cognitivas (qualidade do produto, potência do motor, dirigibilidade e conforto), sensoriais (a beleza do *design* das motocicletas ou o som ímpar de seu motor), de influência (relatos de amigos e celebridades), de estilo de vida (vestir-se ou tatuar-se com a marca, ser sócio do clube, participar de seus eventos e viajar com os outros membros) e icônicas da marca (valores de liberdade e rebeldia). Mais do que consumidores, a marca tem admiradores, fãs e defensores, que contribuem para elevar seu valor de mercado (SCHARF, 2011). O exemplo Harley Davidson também mostra que, além de orientar o consumo, as marcas participam dos espaços individuais e sociais, construindo conexões de sentido apoiadas em valores compartilhados. Dessa forma,

Na atualidade, o universo simbólico da marca, é cada vez menos propriedade exclusiva das empresas e instituições (ainda se estejam asseguradas pelo *copy right*), e cada vez mais o resultado de uma orgânica e permanente construção de sentidos, baseada nos valores sociais e na crescente integração dos consumidores (PEREZ, 2014, p. 5).

São os significados da marca que constroem as conexões afetivas com o consumidor, fatores que, em última instância, elevam o seu valor para além dos aspectos tangíveis e racionais. Podemos dizer, então, que, sob o ponto de vista da comunicação, o *branding* é a arte de construir e gerenciar os significados da marca.

### 3.2 DA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE MARCAS

A década de 1980 foi crucial para a autonomia das marcas em relação às mercadorias que representam. Atravessando um período de recessão global, as grandes corporações buscaram reduzir custos de produção otimizando processos de manufatura, investindo em novas tecnologias e até mesmo migrando suas fábricas para regiões do globo com menores montas e legislações trabalhistas e ambientais mais flexíveis. Algumas dessas companhias, simplesmente, deslocalizaram a sua produção para países que ofereciam tais condições, passando a concentrar seus esforços na gestão de suas marcas, criando para estas identidades atraentes e associando-as a certos estilos de vida. Aquelas que, estrategicamente, adotaram tal modelo foram muito bem-sucedidas financeiramente, como Nike, Calvin Klein ou Apple, e se tornaram referências para outras companhias em todo o mundo.

Esses pioneiros declararam audaciosamente que produzir bens era apenas um aspecto incidental de suas operações e que, graças às recentes vitórias na liberalização do comércio e na reforma das leis trabalhistas, seus produtos podiam ser feitos para eles por terceiros, muitos no exterior. O que essas empresas produziam principalmente não eram coisas, diziam eles, mas imagens para suas marcas. Seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação, mas no *marketing* (KLEIN, 2002, p. 15).

De fato, inicialmente, coube a esse departamento criar identidade para as marcas, comunicando-as e gerindo suas imagens. Rapidamente, as marcas passaram a ser o valor primordial dessas empresas e administrá-las tornou-se uma atividade bastante importante e complexa do negócio. As atividades de planejamento estratégico, comunicação, pesquisa, auditoria, valoração e gestão referentes à marca foram, então, se desvinculando da área de *marketing* e passaram a ser conduzidas sob a designação de *branding*. O primeiro permaneceu com as práticas analíticas de mercado, ou seja, identificação e avaliação das ameaças e oportunidades externas para a colocação dos produtos, com as de planejamento de *marketing*, pesquisa e seleção de mercados-alvo, definições orçamentárias para a implementação de ações promocionais, com a coordenação, motivação e direcionamento da força de vendas no sentido das metas negociais e com aquelas que servem ao controle e ao monitoramento dessas ações (LURY, 2017).

É possível afirmar que, na atualidade, a principal diferença entre *marketing* e *branding* está na própria natureza da atividade. Enquanto o foco do *marketing* é o mercado e as definições da oferta para atendê-lo, o foco do *branding* é a construção do valor da marca sob o ponto de vista do consumidor, um trabalho estratégico pensado para o longo prazo. Para o

*marketing*, também são fundamentais o conhecimento e a compreensão sobre as necessidades dos consumidores, pois todo o seu trabalho orbita em identificar, conquistar e manter clientes; para o *branding*, é crucial a coerência entre os valores a partir dos quais constrói a identidade e o posicionamento da marca e as iniciativas do negócio. Por isso, o trabalho do *branding* não é apenas reunir os elementos identitários da marca num símbolo e comunicá-los do modo mais competente possível, mas também gerenciar eficientemente as dimensões pelas quais a marca é percebida por seu público. A Vogue, por exemplo, é reconhecida pela sofisticação e a Chilli Beans, por sua ousadia, apesar de ambas produzirem óculos de sol. A primeira é consumida, essencialmente, por mulheres modernas, que gostam de informação de moda e a segunda, por jovens irreverentes que se identificam com esportes radicais, *rock and roll* e *shows* ao ar livre, ou seja, cada uma delas construiu sua marca com determinados traços identificáveis e valorizados por seus públicos. O *marketing* descobre consumidores potenciais e os incentiva a consumir a marca, mas são as ações de *branding* que criam conexões de longo prazo (LURY, 2017).

A palavra *branding* costuma ser traduzida para a língua portuguesa pelas expressões construção ou gestão da marca. Porém, com a crescente importância da marca para os negócios, algumas empresas adotaram as referências de planejamento e gestão propostas em *branding*, tornando-o um modelo de gestão corporativa. Como processo, *branding* pode ser descrito como “um conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”, um trabalho bastante complexo, pois não lida apenas com o tangível, como apontamos, mas com significados (KELLER e MACHADO, 2006, p. XV). Portanto, gerir marcas é fazer com que estas signifiquem para os consumidores aquilo que, estrategicamente, é importante para que alcancem um valor sustentável no longo prazo. Esse processo tem se tornado cada vez mais fluído, adequado à volatilidade do atual ambiente de negócios, isto é, a construção da marca vem se tornando um processo contínuo de coprodução entre empresa, consumidores e demais parceiros.

O processo de *branding* pode ser visto como um ciclo, que envolve quatro etapas. A primeira etapa do processo é a do Planejamento Estratégico, na qual são realizadas análises sobre o ambiente da marca, definidos seus elementos identitários, seu propósito, as expectativas sobre posicionamento e imagem. Nessa fase, são definidas também as diretrizes para a comunicação da marca e os elementos de marca, como nome, símbolo, logotipo e, em alguns casos, o próprio produto, que expressarão a identidade da marca para o consumidor. A segunda etapa é a da implementação daquilo que foi planejado. Isso é feito pela comunicação,

que coloca os elementos de marca em contato com o público, que, por sua vez, formará sobre ela uma imagem inicial, momento no qual os primeiros significados serão gerados, podendo resultar ou não na aquisição do produto, ou melhor, numa experiência de consumo. A terceira etapa do processo é a de verificação, na qual, por meio de pesquisas de imagem, de consumo e de valor de marca são medidos os resultados dos esforços empreendidos. A quarta etapa é a de ajustes, em que são realizadas correções de rumo, que podem levar à reconsideração de elementos definidos durante as fases anteriores. Se isso acontece, as ações de comunicação também precisarão ser revistas, o que nos leva à necessidade de nova verificação e assim por diante. É por isso que o processo de *branding* precisa ser visto um ciclo permanente (FERREIRA, 2018).

Na fluidez do contemporâneo, o conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, isto é, sua identidade, sua reputação, sua cultura organizacional, o conhecimento tácito dos empregados sobre o negócio, e, certamente, sua marca são considerados fatores de competitividade e diferenciação e, assim sendo, é natural que ocupem lugar cada vez mais relevante na gestão das organizações complementando a visão mais tradicional, tangível e orientada apenas para a lucratividade. Essa imaterialidade de parte dos ativos, somada a atuação global, ou local no mundo globalizado, bem como as incertezas existentes no horizonte temporal de longo prazo, como, por exemplo, os rumos políticos, sociais e econômicos do país e do mundo, os impactos de novas regulamentações comerciais ou de novas tecnologias, o comportamento da concorrência, dos fornecedores ou dos consumidores acabam por conferir elevado grau de incerteza e risco à gestão. De fato, há muitas variáveis que se encontram fora do controle das empresas restando poucos eventos passíveis de prognósticos, seja porque são consequências previsíveis de atos e decisões passadas, seja porque possuam um encadeamento regular. As organizações não têm como evitar os riscos e, por isso, tentam, de diversas maneiras, reduzir o impacto negativo de certos acontecimentos, envidando todos os esforços possíveis para ler e analisar os sinais que precedem esses eventos, preparando-se para eles e, apesar das possíveis intercorrências, conseguir crescer de modo consistente na direção de seus objetivos. Esse, genericamente, é o escopo de um planejamento estratégico de marca (KELLER e MACHADO, 2006).

A administração de intangíveis implica novas formas de gestão nas organizações, o que explica o *branding* não apenas como processo corporativo, mas como modelo de gestão empresarial. Isso significa que, ao entender que a marca pode vir a ser seu ativo mais valioso, as organizações se voltam para a sua construção, fazendo com que todas as suas decisões

tenham como foco os objetivos da marca. Porém, o que se verifica na maior parte das empresas é a convivência do planejamento estratégico tradicional e de negócios com o de *branding*.

### 3.2.1 Identidade de marca

A identidade, definida ainda na fase de planejamento estratégico, é o alicerce sobre o qual se constrói a marca, provendo-a de uma direção, de um propósito e de uma proposta de valor. Na prática, a definição da identidade da marca permite à empresa responder a numerosas questões que lhe são colocadas cotidianamente, como por exemplo, a pertinência de uma campanha publicitária, de determinado patrocínio, de uma oportunidade para fabricar ou comercializar um novo produto, ou a delegação de decisões de comunicação em outros territórios. Ela também orienta a definição dos objetivos comunicacionais transmitindo um sentido, que pode constituir-se em fator de diferenciação e de atração do consumidor (KAPFERER, 2003).

De acordo com David A. Aaker (1996), professor estadunidense de *marketing* da Haas School of Business, na Universidade da Califórnia, autor de diversos livros e artigos sobre *branding* e uma das principais referências no assunto, a construção da identidade da marca costuma basear-se no produto ou na organização, mas também pode ser construída a partir de uma pessoa ou de um símbolo. A identidade construída a partir do produto desenvolve a ideia de que as associações relacionadas a ele, tais como seus atributos, qualidade, origem, âmbito, usos e usuários, estão diretamente vinculadas às decisões de escolha e à experiência de uso da marca. De fato, o produto é a base da marca e de seu valor tangível, e responde por certos afetos associados à marca. Contudo, se por um lado, os atributos do produto oferecem benefícios funcionais ao consumidor, por outro não se constituem num elemento potente de diferenciação, pois podem ser copiados pela concorrência, geralmente, com relativa facilidade ou podem ser substituídos por outro de melhor desempenho, inclusive pelo próprio fabricante. Os benefícios funcionais também presumem um consumidor racional, cuja compra ocorre exclusivamente pela análise criteriosa do custo-benefício, o que não é verdade. O comportamento do consumidor raramente é simples, estruturado, consciente ou explicável. De fato, as decisões de consumo, ainda que aparentemente racionais, possuem grande peso emocional (AAKER, 1996; DAMÁSIO, 2012; KAPFERER, 2004; LINDSTROM, 2009).

Já a identidade da marca com foco na organização contém a ideia de que as decisões de compra do produto são justificadas pelos atributos organizacionais, como comportamento inovador, busca pela qualidade, preocupações socioambientais, bom atendimento, conexão com o local etc. Essas associações costumam ser mais consistentes e resistentes à concorrência do que aquelas relacionadas ao produto, pois não é possível copiar uma organização em seus valores, cultura e conhecimentos tácitos próprios (AAKER, 1996; 2015).

A marca como pessoa comporta a ideia de dotá-la de uma personalidade humana. Nesse caso, características de personalidade, como juventude, engajamento e coragem, por exemplo, orientam a comunicação, as associações que se faz ao entrar em contato com a marca, o posicionamento, a experiência de uso e até os valores percebidos sobre a empresa, contribuindo para que o consumidor use a marca como forma de autoexpressão. Toda a marca, ainda que sem intenção, tem uma personalidade facilmente captada a partir de sua comunicação, ou seja, a comunicação da marca deixa transparecer nas entrelinhas que tipo de personalidade a marca teria se fosse uma pessoa. E os consumidores, de fato, percebem os traços de personalidade das marcas. Mais do que isso, atribuem certos traços às marcas e as escolhem como a seus amigos, por suas facetas de personalidade. Esse processo pode ser facilitado por celebridades que endossam as marcas, uma forma simples de transferir os significados da personalidade do endossante para a marca, ajudando a posicioná-la e a seduzir os consumidores que se identificam com aquela *persona* (AAKER, 2015; AZOULAY; KAPFERER, 2003; KAPFERER, 2003; 2004). Illouz e Alaluf (2020) alertam sobre os perigos da vinculação da própria identidade à identidade da marca como forma de autoexpressão. Ao expressar-se pela marca e adotar o estilo de vida vendido por ela, dizem as pesquisadoras, o indivíduo acaba por criar certa sujeição emocional que, para além dos danos psíquicos, empurra-o na direção de um consumo irrefletido e inconsequente, pois ele se torna capaz de qualquer sacrifício pessoal para possuí-la.

Por último, a identidade de marca como símbolo, que não se restringe ao símbolo que a representa, nem ao seu logotipo, nome, cor ou *slogan*. Tudo o que reflete a marca pode ser um símbolo, inclusive programas, como o McDia Feliz do McDonald's ou o Smiles - programa de fidelidade da Gol Linhas Aéreas. Os símbolos de marca, como os arcos dourados do McDonald's, o *swoosh* da Nike, a maçã da Apple, o azul da Tiffany ou a garrafa da Coca-Cola adquiriram grande força de expressão identitária, propiciando o reconhecimento da marca por grande número de consumidores ao redor do mundo. Os símbolos da marca associados ao produto a definem e diferenciam de outras tornando-a única. Além das

características de representação e de sintetização da identidade da marca, eles carregam uma imensa carga de significados, pois se constituem em mensagens com poder de representar ideias abstratas e atributos intangíveis (AAKER, 1996; KHAUJA *et. al.*, 2007; PEREZ, 2004). A identidade como símbolo estará na essência do *design* emocional, que abordaremos adiante. Toda identidade, não importa se baseada no produto, na organização, numa pessoa ou num símbolo é capaz de estimular, em maior ou menor grau, certa identificação com os significados que a acompanham, sujeitando indivíduos, como lembram Illouz e Alaluf (2020), a possíveis danos pessoais que tal dependência acarreta.

### 3.2.2 Proposta de valor

Uma proposta de valor é construída reforçando um ou mais benefícios valorizados pelo consumidor, sejam eles funcionais ou emocionais e, dessa maneira, constituem-se numa forma de diferenciação perante a concorrência. Por isso, uma proposta de valor pode impulsionar as decisões de compra e conduzir a marca a um relacionamento com o consumidor. No âmbito do *branding*, os benefícios emocionais são considerados ótimos componentes da proposta de valor na medida em que proporcionam sensações positivas diante de um tipo de contato ou de memória em relação à marca (AAKER, 1996).

Lindstrom (2009, 2011, 2012), costuma relatar, em suas obras, inúmeros casos bem-sucedidos em *branding* que, de alguma forma, souberam provocar emoções acertadas; marcas que gozam de fatias de mercado significativas porque são amadas por seus consumidores e, portanto, objetos de desejo destes; e produtos que, de diversas formas, proporcionam o prazer de consumir. De fato, muitas das decisões de consumo, ao invés de se concentrarem nos benefícios funcionais do produto, centram-se nas emoções associadas à aquisição ou à utilização da marca. Isso significa que, ao ver um produto, indivíduos se imaginam, de modo consciente ou não, em situações de consumo e devaneiam momentos agradáveis com o uso da marca. Por isso, as decisões de consumo não levam em consideração necessariamente os atributos do produto ou o seu preço, mas questões subjetivas ligadas ao bem-estar emocional ou à aceitação do consumidor por um grupo social. Certamente, o processo cognitivo-emocional de tomada de decisão acompanha o grau de envolvimento com a compra, com o produto ou com a marca. O envolvimento emocional com a marca tem um peso maior porque leva o consumidor a considerar menos alternativas, torna-o menos suscetível à concorrência e mais resistente a elevação de preços ou a eventual escassez de comunicação. Estas são as

razões primárias pelas quais o *branding* esforça-se por criar conexões emocionais entre as marcas e os públicos de interesse.

A proposta de valor pode, ainda, ser baseada em benefícios de autoexpressão, transmitindo a ideia de que as marcas podem tornar-se símbolos de expressão pessoal, possibilitando aos indivíduos comunicarem determinada imagem de si. Aaker (1996) oferece como exemplo uma mulher, que pode ser, ao mesmo tempo, esposa, mãe, trabalhadora, esportista, fã etc. e que tem para cada um desses papéis uma autoimagem associada, bem como, a necessidade de expressá-la por meio de determinados produtos. Assim, essa mulher pode sentir-se moderna por usar Calvin Klein, sofisticada por usar Gucci, uma esportista esforçada por treinar com um tênis Nike e uma mãe preocupada com a saúde de seus filhos por comprar Danone para eles. Belk (1995, *apud* AAKER, 1996, p. 111) afirma que “o fato de sermos aquilo que possuímos talvez seja o fato mais básico e poderoso do comportamento dos consumidores” e uma das funções do *branding* é entender como sensibilizar o *self* dos indivíduos para que se identifiquem com a proposta da marca.

### 3.2.3 Propósito

Além de uma identidade e de uma personalidade, as marcas contemporâneas estabelecem propósitos, ou seja, um objetivo relativo à contribuição da empresa para um mundo melhor. O propósito tem que justificar a existência da marca perante os consumidores, que, na atualidade, preferem relacionar-se com marcas que se posicionam, com as quais possam compartilhar valores e que apoiem as suas ideias. O propósito torna a marca atraente e colabora para fortalecer sua conexão com o público. Ademais, propósitos, além de conquistar pessoas, podem influenciar o modelo de negócios, deslocando o olhar da organização para um ponto de vista mais amplo e conectado com valores importantes para os seus públicos e para o mundo. Marcas com propósitos verdadeiros, com comportamento coerente demarcando uma trajetória única e clara, em constante diálogo com o consumidor e ativismo sociopolítico têm maior chance de conectar-se emocionalmente. E esse é o verdadeiro objetivo de se demarcar o propósito da marca (REIMAN, 2013).

Na atualidade, é perceptível o esforço de certas marcas para suportar causas e refletirem preocupações sociais. A Natura & Co., detentora das marcas Natura, The Body Shop, Aesop e Avon, é uma multinacional brasileira do setor de cosméticos, higiene e beleza, fundada em 1969, que apoia uma proposição centrada na sustentabilidade ambiental. Ao

longo de sua trajetória, aprofundou o compromisso com o desenvolvimento sustentável materializando seu propósito. Em sua produção, utiliza fórmulas vegetais e renováveis, num modelo de negócios que apoia comunidades extrativistas da região amazônica para obtenção de insumos, incentiva técnicas produtivas que contribuem para a conservação da floresta e atua em conjunto com os fornecedores para o uso de materiais reciclados, dentre outras inúmeras iniciativas<sup>11</sup>. Os consumidores reconhecem o propósito da marca Natura. Em 2020, ela detinha a maior participação no mercado de beleza brasileiro e ocupava o quarto lugar no *ranking* Interbrand das Marcas Brasileiras Mais Valiosas – 2020<sup>12</sup>, com um valor de marca estimado de R\$ 9,7 bilhões, destacando-se por ser a única empresa da categoria de bens de grande consumo (*fast-moving consumer goods*) a figurar entre as dez primeiras classificadas, em meio a empresas dos setores financeiro, de bebidas e de tecnologia. Além disso, sua página na rede social Facebook<sup>13</sup> possui mais de 15 milhões de seguidores. Contudo, é importante notar que grande parte das organizações estabelecem propósitos e os divulgam sem que realmente estejam comprometidas com eles, um modo de atuação que se estende a inúmeros programas de cunho social, ambiental e de qualidade de vida criados apenas para servir à publicidade institucional.

### 3.2.4 Posicionamento

O posicionamento enfatiza um ou alguns poucos elementos da identidade que, por serem atraentes para o público de interesse, num determinado momento, pode colocar a marca em posição vantajosa em relação à concorrência. Desse modo, o posicionamento norteia a comunicação de curto prazo, estabelecendo qual ponto da identidade ou da proposta de valor será comunicada, a qual público e com qual lógica. Não se trata apenas de fazer com que a marca seja lembrada, mas como e por que ela será lembrada (AAKER, 2015).

Em *branding*, diz-se que posicionar é encontrar um espaço para a marca na mente do consumidor em meio aos incontáveis produtos semelhantes e à infinidade de mensagens que lhe chegam diariamente. Para a semioticista brasileira Maria Clotilde Perez (2004, p. 47),

---

<sup>11</sup>Natura. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/>>. Acesso em: 04 jul.2021.

<sup>12</sup>Relatório Marcas Brasileiras Mais Valiosas, 2020. Interbrand. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/marcas-brasileiras-mais-valiosas-2020-event-registration/>>. Acesso em: 04 jul.2021.

<sup>13</sup>Natura. Facebook: usuário Facebook. Disponível em: <[https://www.facebook.com/naturabrofficial/?brand\\_redir=337473476396128](https://www.facebook.com/naturabrofficial/?brand_redir=337473476396128)>. Acesso em: 14 jul.2021.

como a marca é uma “entidade perceptual” e existe num espaço psicológico, a comunicação é o meio pelo qual as marcas conseguem acessar as psiques. Na atualidade, porém, o ato de definir um posicionamento é cada vez mais inapropriado, pois, com a crescente possibilidade de diálogo direto com os consumidores, por intermédio das mídias digitais interativas, o posicionamento passou a ser construído conjuntamente com estes. São os consumidores que apontam os diferenciais da marca e o espaço que ela ocupa em suas mentes e em suas vidas, cabendo ao *branding*, reforçar ou redirecionar tal posicionamento ajustando a comunicação da marca.

### 3.2.5 Comunicação

A comunicação é, de fato, essencial à construção da marca, pois guia a formação de seus significados, propaga seu conhecimento, impulsiona escolhas e compras, fortalece vínculos emocionais e reforça positivamente as decisões de consumo. Sua importância para o *branding* é tanta que o simples reconhecimento da marca por parte do consumidor pode despertar nele uma preferência. E é possível ser fã de marcas nunca consumidas: Quantos fãs da Ferrari possuem o produto em sua garagem? Entretanto, participam das comunidades da marca, ostentam o logotipo em bonés e camisetas e assistem corridas de Fórmula 1 torcendo por sua *love brand*.

As marcas comunicam-se de muitas formas: pelas características, atributos e benefícios do produto, pelas pessoas que o entregam e que se relacionam com o consumidor pessoalmente ou por outros meios, por editoriais e comentários espontâneos a seu respeito, por sua comunicação mercadológica, como a embalagem do produto ou a ambiência na qual é entregue, e por todo o escopo da comunicação publicitária, como filmes, anúncios, postagens em redes sociais etc. Isso significa que a comunicação da marca se encontra muito além dos anúncios e filmes publicitários, alcançando dimensões mais amplas que se estendem por todos os seus pontos de contato. A comunicação publicitária, contudo, sempre ocupou lugar de destaque no conjunto por sua capacidade de emoldurar, consolidar e modificar os significados ligados à marca. Ela consegue acessar emoções, criar memória e estimular vínculos entre indivíduos e marcas. Porém, na atualidade, onde os pontos de contato entre marca e consumidor se multiplicam, se diversificam e contam com a participação cada vez mais ativa de indivíduos, a comunicação em redes sociais que constrói relacionamentos e conexões cresce em relevância e complexidade (BATEY, 2010).

A estratégia de comunicação define, alinha e integra as ações comunicacionais, tanto internas à organização quanto externas, de modo que se complementem sinergicamente na construção da marca. Ela também oferece suporte para que a marca possa lidar com duas situações características da contemporaneidade. A primeira é paradoxal: de um lado, a comunicação acompanha a internacionalização das marcas e apresenta-se “cada vez mais global ou massificada, forjando uma linguagem que busca códigos e valores universais”. Por outro, a comunicação precisa “personificar-se e dirigir-se ao indivíduo, provocando suas motivações mais pessoais, contando com sua resposta imediata, interativa” (CAROPRESO, 1997, p. 20). A estratégia de comunicação tenta, então, ir além de conciliar essas realidades, tirando o melhor proveito possível de ambas, integrando-as e fazendo com que se reforcem mutuamente. A outra situação refere-se à excessiva carga de informação que atinge, de modo geral, os indivíduos a cada minuto.

Grande parte dessa informação tem caráter comercial, ostensivo ou sutil, visando convencer, persuadir, mobilizar para uma ação concreta de venda. Cada mensagem provoca uma reação, mesmo inconsciente, e, às vezes, indesejada pelos emissores. A função da comunicação, expressa no planejamento estratégico da marca, é fazer com que esta se destaque na paisagem sobrecarregada de informações e que possa ser lembrada por um benefício ou um propósito que seja especial para o consumidor (CAROPRESO, 1997, p. 20).

Os modelos de planejamento estratégico de comunicação costumam ter em comum o foco na marca, o ponto de vista do consumidor e algumas definições como a história da marca, seus valores, sua essência, sua personalidade, o posicionamento desejado, a parte da identidade que será comunicada, o público de interesse, a identidade visual (logotipia e aplicações, paleta de cores e tipografia), a identidade fotográfica ou o apoio imagético para a marca (ambientação, estilo, cores, elementos preferíveis e proibidos), a identidade verbal (nome da marca, tom, estilo, canais), estórias da marca e sobre a marca, as associações desejadas e quaisquer outros elementos que auxiliem a expressar a identidade da marca para o seu público. Essa base estratégica busca harmonizar os elementos de marca com os elementos comunicacionais, com o discurso da marca e com o próprio produto, visando garantir a integração, o foco e aumentar a eficiência das mensagens. Assim, estabelecidos a identidade da marca, o posicionamento desejado e a estratégia de comunicação, é possível iniciar a fase tática da construção da marca, quando, por meio das ações de comunicação, a marca entra em contato com o público (CAROPRESO, 1997).

### 3.2.6 Branding e emoções

Para destacar-se na paisagem dos discursos de marcas e criar conexões com o consumidor, a comunicação torna-se cada vez mais emocional e, importa destacar, não se restringe às peças publicitárias, mas a todos os modos de afetar os sentidos do consumidor, que se constituem no portal de acesso às suas emoções. Surgem o *emotional design* e o *emotional branding*, expressões criadas pelo *designer* francês Marc Gobé (2002) no início deste século, para designar a *expertise* em construir conexões emocionais entre marcas e indivíduos, utilizando estímulos às sensações físicas, como *design*, sons, odores, imagens, discursos, ambientações etc. De acordo com o especialista, estímulos sensoriais certos provocariam memórias e emoções, que levariam o consumidor a uma conexão emocional com a marca. O autor oferece como exemplo uma loja física, na qual o estímulo ocorreria por meio de uma ambientação planejada coerentemente com as mercadorias ali comercializadas, com uma temperatura agradável, música ambiente, móveis confortáveis, aromas, atendimento diferenciado etc. De modo semelhante, num *website*, os estímulos se dariam pelos padrões de cores escolhidos, pela música de fundo, pela navegabilidade, interatividade, personalização etc. A ideia é fazer com que a marca se comunique com os consumidores no nível das sensações e das emoções, forjando conexões mais profundas do que aquelas que surgiriam ao se observar a marca numa prateleira de loja. Nesse modelo, as marcas são transformadas em experiências.

O *branding* emocional auxilia no fortalecimento da personalidade da marca (a marca como pessoa), tornando-a mais carismática e emocional, diferenciando-a das concorrentes. Para Gobé (2010, p. 15), “através da experiência, a marca escapa de ser *commodity*”. A ideia da construção de uma “marca emocional” a desloca, definitivamente, do produto para a experiência. Isso não significa que o produto tenha perdido sua importância. Ele continua sendo parte fundamental da experiência, mas, nesse modelo, a atração do consumidor é direcionada para os benefícios emocionais que pode obter da experiência e não exatamente para o produto em si.

Produtos suprem necessidades, experiências suprem desejos. A compra por necessidade é induzida por preço e conveniência. Uma experiência com o produto tem um valor agregado e permanecerá na memória emocional do consumidor como uma conexão realizada num nível bem além da necessidade (GOBÉ, 2002, p. 34).

Apesar de atribuir demasiada importância ao *design*, Gobé (2002, 2010) reconhece que a construção de uma marca emocional precisa ir além do *design* do produto, da

embalagem, do projeto da loja e das peças de publicidade e de *marketing*. Ele propõe que o plano de comunicação da marca tenha como foco a construção do relacionamento com o consumidor. Para emocionar, a comunicação precisaria trazer em suas peças, imagens e histórias que sensibilizam e aproximam a marca do consumidor, estabelecendo com este um diálogo. Os *storytellings*, narrativas publicitárias que apelam aos sentidos e às emoções tão em voga atualmente, são utilizados para cumprir esse objetivo.

As redes sociais trouxeram a possibilidade de as marcas abandonarem grande parte da comunicação unidirecional para estabelecer o necessário diálogo com o consumidor, fundamental para iniciar ou manter relacionamentos e conexões emocionais. Esses meios permitem também a criação de comunidades de marca, nas quais os fãs têm a oportunidade de dialogar entre si e com a própria marca, colaborar com suas ideias no desenvolvimento e aprimoramento de produtos, opinar sobre ações de *marketing* e campanhas publicitárias, participar de sorteios e de eventos da marca etc. A Harley Davidson é um exemplo de empresa que se utiliza das comunidades para organizar passeios nos quais divulga sua proposta de valor por onde transita e a Melissa realiza eventos exclusivos de lançamento de novos produtos para os membros de sua comunidade extraindo destes opiniões e imagens publicitárias. Além de participarem da construção da marca e de terem papel decisivo em sua divulgação, ou seja, de coproduzi-las, os integrantes das comunidades podem ter certos privilégios, como poderem ser os primeiros a acessar lançamentos, eventos e promoções.

Desde que o termo foi criado, a noção de *branding* emocional se ampliou e se aprofundou significativamente. A humanização das marcas pela construção de sua identidade como pessoa, da definição de sua proposta de valor e de um propósito afinado com os anseios do consumidor são, na atualidade, a base de uma marca emocional sobre a qual se desenvolve toda a sua comunicação, do logotipo ao pós-venda, passando pela divulgação, ambientação e pontos de contato. A etapa de verificação, na qual se avalia o resultado dos esforços empreendidos pelo *branding*, atualmente, conta com metodologias de análise das possibilidades emocionais da marca. A estadunidense MBLM, uma agência especializada em construir relacionamentos entre pessoas e marcas, produz e divulga, anualmente, um estudo sobre esse tipo de conexão. Os entrevistados avaliam satisfação (se a marca excede as expectativas entregando um serviço superior), identidade (se a marca reflete uma aspiração, imagem ou valores admirados e crenças que ressoam profundamente no indivíduo), aprimoramento (se os consumidores se tornam melhores através do uso da marca), nostalgia (se as marcas remetem a memórias e sentimentos calorosos), indulgência (se o relacionamento

é centrado em momentos de mimo e gratificação) e ritual (se a marca é vitalmente importante na existência diária) (MBLM, 2020). As vantagens de uma marca com conexões emocionais com seu público são muitas: engajamento ativo dos consumidores, resiliência a aumentos de preço, maior valor, maior fatia de mercado e melhor desempenho no mercado acionário, por exemplo, motivos pelos quais as empresas investem tanto em estratégias de *branding* que privilegiam o relacionamento com seu público.

### 3.2.7 Experiência de marca

Uma característica dos modelos de negócios atuais é o deslocamento do foco do processo produtivo no produto para o foco no consumidor levando as empresas a oferecerem experiências emocionalmente gratificantes e memoráveis ao seu público. As experiências emocionais não estão, necessariamente, ligadas ao consumo da marca, mas aos contatos com esta. A cada contato entre a marca e o consumidor, seja físico ou virtual, trocam-se informações, sensações e emoções. A qualidade das sucessivas experiências pode criar maior receptividade a novos contatos, desejo, consumo e conexões afetivas.

No campo do *marketing*, a noção de experiência foi abordada pela primeira vez pelos pesquisadores americanos Holbrook e Hirschman, no início da década de 1980, ao contrapor a visão tradicional do consumo, pautada em aspectos racionais, à visão hedônica, na qual o comportamento de compra seria influenciado por aspectos imaginativos, emocionais e multissensoriais, estes últimos abrangendo gostos, sons, aromas, impressões táteis e imagens visuais. Uma parcela considerável do consumo seria, então, uma experiência subjetiva resultante da interação do consumidor com a organização, com parte dela ou com os seus produtos e, por extensão, com suas marcas (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982; VERHOEF *et al.*, 2009). Apesar da ideia de experiência ter sido notada a partir do consumo, é importante frisar que, para esses autores, nem todo o consumo se constitui numa experiência. Para que isso aconteça, é necessário haver uma reação por parte do consumidor, seja ela mais racional, física, sensorial ou emocional. A reação que define a experiência também não decorre exclusivamente de um contexto “surpreendente, único ou de profunda lembrança futura por parte do consumidor”. Ela pode ser extraída de qualquer aspecto da oferta: *design*, qualidade, confiabilidade, embalagem, preço, distribuição, serviço de atendimento ao cliente, assistência técnica, dentre outros (BRASIL, 2007, p. 6). Essa perspectiva relaciona a experiência aos pontos de contato.

Cada contato da marca com seu público, seja físico ou virtual, corresponde a uma faceta experiencial, que pode ser positiva, negativa ou neutra. O contato é o momento em que as expectativas do consumidor, moldadas pela oferta organizacional, por suas próprias experiências anteriores com o produto ou com a categoria do produto, pelas condições do mercado, pela concorrência, por depoimentos de outros consumidores e por sua situação pessoal são confrontadas (MEYER; SCHWAGER, 2007). O valor de uma experiência refere-se, portanto, à qualidade das percepções do consumidor com relação aos aspectos tangíveis e intangíveis da oferta, estes últimos intimamente relacionados à construção da marca, e também pelo contexto sociocultural em que o indivíduo se encontra, pela situação de uso ou de consumo do produto, pela categoria à qual o produto pertence e pela experiência em si proporcionada pelo consumo (SCHMITT, 2004).

As noções de experiência de consumo e de marca encontram-se profundamente associadas a ponto de nos permitir afirmar que uma experiência de consumo é, na atualidade, de modo geral, uma experiência de marca. De fato, se considerarmos o consumo contemporâneo, veremos que é pautado por marcas, com poucas exceções, e que, são seus aspectos imateriais que, muitas vezes, determinam a compra (SEMPRINI, 2006). Em referência a essa realidade, a expressão experiência de marca (ou, simplesmente, experiência) passou a ser mais usual no universo do *branding* do que a expressão experiência de consumo. Mas é importante destacar que a experiência de marca não se restringe à experiência de consumo. Ela ocorre em cada ponto de contato (peças publicitárias, editoriais, influenciadores digitais, boca a boca etc.) e este pode existir independentemente do consumo, compondo uma plataforma experiencial, que se reflete na escolha do consumidor e no sucesso da marca. O consumo é, portanto, apenas um dos pontos de contato entre marca e consumidor (SCHMITT, 2004).

A experiência de marca é um fator crítico no processo de *branding*, pois nesse momento, de maneira consciente ou inconsciente, o consumidor reforça ou contesta a expectativa que o levou a consumir a marca e, em decorrência, a imagem sobre a marca, o valor percebido na compra, a satisfação e a lealdade. E tudo isso acaba por impactar o valor de marca. Estudos empíricos, relatados por Gobé (2002), mostram que as experiências que criam estimulação sensorial por meio da visão, do som, do tato, do paladar e do olfato desempenham um papel central na criação do valor da marca percebido pelo consumidor. A Starbucks, por exemplo, com sua combinação de um ícone verde, cheiro e sabor de cafés especiais, música ambiente, mobiliário confortável e aconchegante, bem como o *design* e a

atmosfera das lojas, consegue criar estimulação sensorial provocando emoções e estados de ânimo que afetam positivamente seu valor. Ela oferece mais do que café e mais do que um local de encontro e de bem-estar; ela oferece uma experiência.

A experiência tornou-se tão importante para o consumo que as marcas ampliaram a sua atuação para áreas capazes de oferecer experiências emocionais de modo mais direto, como a cultural, a política, dos esportes e dos espetáculos, seja por meio de patrocínio ou de *product placement*, ou seja, a inserção de determinada marca em conteúdos de entretenimento de forma natural compondo um cenário ou uma situação de uso. Contudo, a experiência de marca também tem seu ponto crítico: o fator humano, responsável de modo direto ou indireto por essas mediações. O consumidor, muitas vezes, escolhe a empresa não exatamente pelo custo-benefício ofertado, mas pela experiência do consumo oferecida pelas pessoas que nela trabalham. Esses trabalhadores são parte fundamental da experiência e, nesse momento, representam a marca, principalmente nas empresas de serviço onde há uma personalização da relação entre o prestador e o cliente. Essa personalização é ilustrativa da identidade da marca assumida pelo empregado (GORZ, 2005). Os programas de *branding* interno atuarão na construção dessa personalização, buscando fazer com que os trabalhadores se identifiquem com o propósito da marca e incorporem os seus valores. Voltaremos ao tema.

### **3.2.8 Pontos de contato**

A experiência de marca é a essência do relacionamento entre esta e o consumidor, pois contribui para a formação, reforço ou mudança na imagem que ele faz da marca, podendo levar ou não a uma experiência de consumo. Os contatos com a marca ocorrem tanto em pontos criados especialmente para essa relação, quanto em pontos aleatórios, muitas vezes não previstos pelos estrategistas de *branding*. Um ponto de contato é qualquer momento em que um cliente atual ou potencial interage com a marca, seja antes, durante ou depois de fazer negócios com ela (LECINSKI, 2011). Alguns dos muitos possíveis pontos de contato da marca com o consumidor são: boca a boca, embalagem, produto ou serviço, promoções de vendas, *website* da empresa e de parceiros, *e-mails*, *newsletters*, mídias sociais, *blogs*, influenciadores digitais, relações públicas, mala-direta, folheterias, *banners* físicos e digitais, *outdoors*, feiras de negócios, exposições, apresentações, palestras, empregados, veículos, telefone, telemarketing, mensagens de voz, *networking*, sinalização, quadros de avisos, cartões de visita, papel timbrado, publicações diversas, propostas, formulários timbrados,

experiências físicas, sensoriais e emocionais, ambientes e propaganda, dentre outros (WHEELER, 2012).

Um contato gera significados sobre a marca na mente do indivíduo, que forma a respeito dela uma imagem (SEMPRINI, 2006). Coletivamente, a imagem da marca se molda a partir da soma dessas construções individuais e reflete como a sociedade pensa a marca (KELLER e MACHADO, 2006). A cada novo contato, a imagem da marca é ressignificada pelo consumidor, ou seja, sempre que alguém, de algum modo, entra em contato com determinada marca, novos significados são concebidos, pois o contexto e a mente do indivíduo não são mais os mesmos e as vivências também são outras (PEREIRA; IASBECK, 2011). Ainda hoje, muitas decisões de consumo são realizadas olhando a prateleira do supermercado, mas é cada vez mais comum que o consumidor, para decidir-se sobre a compra, consulte a *internet* para saber o que os outros consumidores estão falando a respeito do tal produto, leia *blogs* especializados, veja vídeos, ouça influenciadores digitais, conheça o manual técnico e busque qual loja o vende pelo menor preço. Isso não significa que as decisões de consumo tenham se tornado mais racionais. Ao contrário, segundo Damásio (2000, 2004, 2012), as emoções se encontram na base de todas as decisões, mesmo aquelas que aparentam ser totalmente racionais. À medida que a sociedade se torna mais emocional, suas decisões também assumem maior carga de emocionalidade.

Nesse cenário, os recursos digitais são os novos e complexos pontos de contato deste século. No espaço atópico e atemporal da *web*, no qual marcas e consumidores estão conectados, qualquer deslizamento é imediatamente disseminado a um simples clique do *mouse* gerando avaliações negativas que, uma vez registradas, podem permanecer indefinidamente e serem compartilhadas com muitos outros consumidores anos a fio, impactando futuras escolhas e o grau de fidelidade dos consumidores. Por esse motivo, o gerenciamento dos pontos de contato digitais sob o domínio da marca e de seus parceiros ganha vital importância. Além do cuidado com as peças publicitárias, a marca passa a atentar ao conteúdo de suas postagens nas redes sociais, à interação com o público em termos de rapidez e qualidade das respostas, aos questionamentos e às reações dos internautas. Em muitas empresas, esse trabalho está a cargo de agências especializadas em conteúdo digital, que contam com equipes preparadas para gerir eventuais crises provocadas por equívocos de comunicação que podem afetar a imagem da marca. Tais crises, cada vez mais frequentes, nem sempre são geradas por uma comunicação desatenta, por conteúdos dúbios ou por um atendimento deficiente. Como todo processo de comunicação, o relacionamento entre marca e consumidor está sujeito a ruídos

externos e interpretações pessoais. A principal dificuldade em gerenciar os pontos de contato tradicionais ou digitais reside no fato de que muitos desses contatos são intermediados por pessoas e, assim sendo, difíceis de padronizar, com consequências, muitas vezes, indesejadas pela marca. E essa é outra razão dos programas de *branding* interno, que abordaremos na sequência.

### 3.3 *BRANDING* COMO MODELO DE GESTÃO

Ao ser adotado pelas empresas como modelo de gestão empresarial, o *branding* ampliou a sua atuação expandindo-se do campo do consumo para o da produção e, assim, orientando o *design* dos bens, sugerindo alterações nas linhas de produtos e guiando a relação da empresa com seus públicos, inclusive com seus empregados, dentre outras atribuições. Porém, implementar a visão de que a marca deve estar no centro de todas as decisões e ações corporativas não é um processo simples e rápido porque depende da internalização dos valores da marca por todos aqueles que trabalham para ela.

A transição do foco na produção para a construção da marca exige mudanças no comportamento organizacional e, segundo Michavila García (2007), isso não ocorre sem que se mude o comportamento das pessoas. O que queremos dizer é que a comunicação da marca faz uma promessa ao consumidor e, no entanto, são os seus empregados que a cumprem, especialmente nas empresas de serviços. Ou seja, as percepções que os clientes constroem sobre a marca são diretamente afetadas pelo comportamento dos empregados durante os contatos estabelecidos entre ambos. Nesses momentos, esses trabalhadores personificam a empresa e tornam-se a própria marca. É, portanto, quase natural pensar que devem incorporar o propósito e os valores corporativos. Do mesmo modo, espera-se que os trabalhadores do *backoffice* estejam, igualmente, alinhados à marca. O trabalho imaterial desloca-os da mecanicidade e da individualidade da produção, para o formato de matriz, na qual equipes multifuncionais formam-se em decorrência do projeto a ser executado. Nessa configuração, ter o mesmo propósito e partilhar valores parece ter fundamental importância para manter o foco e a harmonia das ações.

*Y es el conjunto de empleados y directivos de una compañía el que hace posible que la promesa única de marca que lanza al mercado se cumpla en cada punto de contacto con ella. Dicho esto, parece lógico asumir que el resultado de la ecuación de éxito para lograr que nuestra marca lata con corazón humano no es otro que alinear procesos y comportamientos*

*humanos con la promesa de marca*<sup>14</sup> (MICHAVILA GARCÍA, 2007, p. 27).

Dentro de uma organização, todas as atividades, não importando se lidam direta ou indiretamente com o consumidor, afetam o valor da marca, pois, de algum modo, terminam por impactar o cumprimento de sua promessa nos pontos de contato. Então, mais do que alinhamento aos valores da marca, é solicitado aos empregados que sejam seus defensores. Isso significa que a organização não pode se preocupar, apenas, em realizar boas contratações, oferecer treinamentos de qualidade e garantir benefícios, mas precisa assegurar que seu corpo funcional conheça a identidade da marca, identifique-se com ela e, sobretudo, engaje-se na promoção do seu propósito. A construção da marca, portanto, passou a iniciar-se internamente à organização. Com esse objetivo, estrategistas e gestores de *branding* desenvolveram programas que buscam fazer viver dentro da organização, os valores que a empresa projeta externamente. O *branding* interno traz para dentro da empresa muitas técnicas utilizadas externamente, especialmente aquelas que modulam as emoções para alcançar engajamento e estabelecer conexões. Desse modo, ao construir a identidade da marca, o *branding* propõe um ideal comum a empregados, consumidores e demais partes interessadas no negócio, guiando também a comunicação interna, as contratações e a gestão dos trabalhadores. Por outro lado, para os empregados, fazer parte de uma empresa cujos valores possibilitam identificação pessoal também se tornou muito importante. Os processos seletivos tornaram-se um momento em que ambas as partes, organização e candidato, avaliam se possuem ideais em comum. Ainda assim, as companhias costumam realizar treinamentos que contribuem para o processo de ajuste, socialização e motivação.

O modelo de gestão interna estimula, permanentemente, os trabalhadores à produtividade e à qualidade em prol da construção da marca. A empresa não se coloca de forma repressiva, ainda que subsistam formas de repressão. Seu discurso é emocional, ressalta a liberdade, a realização pessoal, os valores comuns e articula os desejos e as emoções dos trabalhadores por meio de palestras motivacionais, de competições, de premiações e de benefícios oferecidos aos bem-sucedidos, estimulando, dessa forma, o desejo de sucesso e de reconhecimento em todo o corpo funcional. Ao promover o engajamento dos seus

---

<sup>14</sup> E é o conjunto de colaboradores e gestores de uma empresa que permite que a promessa única da marca que ela lança ao mercado seja cumprida em todos os seus pontos de contato. Dito isto, parece lógico assumir que o resultado da equação de sucesso para garantir que a nossa marca pulse com um coração humano não é outro senão alinhar os processos e comportamentos humanos com a promessa da marca (MICHAVILA GARCÍA, 2007, p. 27, tradução livre da autora).

empregados na construção da marca, especialmente na realização de seus propósitos e na promoção de seus valores, a empresa se mostra como uma experiência desafiadora e estimulante, pois já não se trabalha apenas pela remuneração, mas pelos desafios e pela oportunidade de fazer a diferença no mundo. Significa dizer que a empresa como *persona* mostra-se como um ser vivente para os trabalhadores e a comunicação emocional permite a criação de vínculos afetivos entre ambos. Os indivíduos, geralmente, se entregam à organização e em troca esperam seu reconhecimento.

Experimentam por ela sentimentos tão intensos quanto a paixão, a raiva ou o despeito. A busca insatisfeita de reconhecimento é a expressão de uma necessidade de personalização diante de relações abstratas e quiméricas. A empresa gerencial não é tanto uma ‘burocracia liberal’, mas um sistema ‘sociopsíquico’ de dominação, fundado sobre um objetivo de transformação da energia psíquica em força de trabalho (GAULEJAC, 2007, p. 108).

Trata-se de uma relação afetiva que se apoia “sobre os mesmos processos que os laços amorosos, ou seja, a projeção, a introjeção, a idealização, o prazer e a angústia” (GAULEJAC, 2007, p. 122). De fato, tais conexões afetivas podem chegar ao amor ou ao ódio. Para canalizar essa energia psíquica, a empresa oferece “uma imagem de expansão e de poder ilimitado, na qual o indivíduo projeta seu próprio narcisismo” e ele faz do sucesso da empresa, o seu próprio sucesso (GAULEJAC, 2007, p. 120). Essas companhias oferecem participação nos lucros e resultados (PLR) e participação acionária, acenando que o sucesso de um é o sucesso do outro. Cada trabalhador passa a ser, portanto, um empresário, ainda que trabalhe para uma organização. Desse modo, a norma social do sujeito passa a ser a do desempenho máximo, em que lhe é exigido uma reestruturação interna que o leve além de si mesmo. A subjetivação pela “superação indefinida de si” caracteriza um estado de “*ultrassubjetivação*, cujo objetivo não é um estado último e estável de ‘posse de si’, mas um além de si sempre repellido e, além do mais, constitucionalmente ordenado, em seu próprio regime, segundo a lógica da empresa”. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 357, grifo dos autores). O sujeito, então, entrega-se ao trabalho e curva-se ante às exigências do consumo e todo um discurso social torna possível tal dinâmica.

Ao conseguir modular emoções e comportamentos e criar conexões afetivas tanto nas relações de consumo quanto dentro da própria produção, o *branding* torna-se um importante saber do contemporâneo, quando quase tudo se emocionaliza: o *design* (*emotional design*), a comunicação (*emotional branding*) e a relação com os trabalhadores (*emotional management*, gestão emocional, *coaching* emocional, inteligência emocional etc.). Além de promover o

consumidor a entes excessivamente emocionais, o *branding* e suas técnicas de modulação emocional e comportamental acabam por produzir trabalhadores também demasiadamente emocionais.

### 3.4 VALOR DE MARCA

Se, na contemporaneidade, apesar dos significados da marca serem impulsionados por sua identidade, são, na verdade, formados pelos consumidores em suas mentes a partir de suas próprias experiências; se são esses significados que estruturam a noção de marca; se são eles que estimulam conexões emocionais e consumo; e, finalmente, se o consumidor já não compra apenas as mercadorias, mas os significados que nelas orbitam; então, podemos dizer que são os consumidores os principais responsáveis pela valoração da marca, esse ativo tão importante para o sucesso ou insucesso do negócio (AAKER, 1996; BATEY, 2010; KELLER e MACHADO, 2006).

Valor de marca (*brand equity* ou *brand equity* baseado no cliente), é uma referência ao valor percebido pelo consumidor, que pode traduzir-se ou não em valor financeiro (*brand value*). A expressão surgiu na segunda metade da década de 1980, mas não havia uma definição precisa a seu respeito. Em março de 1988, o MSI – Marketing Science Institute, com sede em Massachusetts, EUA, realizou um colóquio com estudiosos e profissionais da área para discutir a importância, a definição e a mensuração do *brand equity*, bem como seu gerenciamento<sup>15</sup>. Esse foi, talvez, o primeiro passo para que o valor da marca baseado no consumidor começasse a ser desenvolvido pelos profissionais de *marketing* e, posteriormente, pelos gestores e consultores de *branding*. Um *brand equity* positivo, por exemplo, pode resultar, por parte dos consumidores, em maior aceitação de uma nova extensão da marca, em menor sensibilidade à elevação de preços ou à ausência de propaganda e em maior disposição para procurar a marca em novos canais de distribuição (KELLER e MACHADO, 2006). Os resultados de um *brand equity* positivo são, portanto, os mesmos daqueles relativos aos laços emocionais que unem os consumidores às suas marcas amadas. De modo objetivo, podemos dizer que determinada marca possui um *brand equity* positivo se os consumidores reagem

---

<sup>15</sup> LEUTHESSER, Lance. Defining, Measuring and Managing Brand Equity. MSI-Marketing Science Institute Conference Summaries. Publicado em 01 jan. 1988. Disponível em: <<http://www.msii.clients.bostonwebdevelopment.com/conferences/summaries/defining-measuring-and-managing-brand-equity/>>. Acesso em: 08 jul. 2021.

mais favoravelmente ao produto quando sua marca é por eles identificada do que nas situações em que isso não ocorre.

Um exemplo de *brand equity* positivo envolveu testes cegos de duas conhecidas marcas de refrigerantes em meados da década de 1980. A Pepsi-Cola, principal concorrente da Coca-Cola, elevava significativamente seu percentual de participação de mercado. A Coca-Cola reagiu lançando a ação promocional Desafio Pepsi<sup>16</sup>. A promoção envolvia a divulgação de testes cegos de degustação de ambas as marcas em determinadas lojas dos Estados Unidos da América. Ao contrário do esperado pela desafiante, a Pepsi-Cola venceu 57% dos desafios, especialmente, devido ao seu sabor mais adocicado. Para agradar ao paladar dos consumidores e se aproximar mercadologicamente da rival, a Coca-Cola alterou a sua fórmula centenária lançando-a com o nome de New Coke. Os estadunidenses reclamaram da mudança no produto, que é um dos ícones de seu país, exigiram a volta da fórmula tradicional e derrubaram as vendas do novo refrigerante. Surpreendida por essa reação, a empresa trouxe de volta a antiga fórmula com o adendo Classic, mantido até 1990. A partir de então, a Coca-Cola manteve a liderança do mercado mundial de refrigerantes. Em 2023, a Interbrand, consultoria global especializada em avaliação de marcas, que publica, anualmente, o *ranking* Best Global Brands, considerou-a não apenas a marca de refrigerante mais valiosa do mundo, mas a oitava mais valiosa considerando todas as categorias, ficando atrás apenas de Big Techs, como Apple, Microsoft, Amazon, Google e Samsung, e das indústrias automobilísticas Toyota e Mercedes (INTERBRAND, 2023).

Cada instituição especializada em avaliação de marcas, ou mais especificamente, em avaliação de *brand equity*, possui seu próprio método. O primeiro foi criado pela Interbrand em parceria com a London School of Economics em 1988. Desde então, a metodologia é, frequentemente, revista. Atualmente, para chegar ao *brand equity*, a agência realiza a análise financeira do negócio para verificar sua capacidade de gerar valor financeiro aos seus investidores ou lucro econômico; o papel da marca, quer dizer, a sua influência no processo de decisão de compra; e, por último, a força competitiva da marca, um diagnóstico da *performance* da marca em diferentes dimensões, com vistas a estimar sua capacidade de gerar fidelidade nos consumidores. Trata-se, portanto, de uma análise que fornece uma representação de como a marca contribui para os negócios no momento presente, mas com um

---

<sup>16</sup> Desmistificando o Desafio Pepsi. Desmistificando o Marketing. Disponível em: <<http://desmistificandomarketing.blogspot.com.br/2011/05/desmistificando-o-desafio-pepsi.html>>. Acesso em: 19 mai. 2021.

forte componente preditivo, isto é, o *brand equity* encontra-se, cada vez mais fortemente associado à sua capacidade de sustentabilidade negocial ao longo do tempo (INTERBRAND, 2020; 2020a).

Para ser incluída no *ranking* Best Global Brands, a marca deve ser global, ou seja, deve ter ultrapassado as fronteiras geográficas e culturais de seu país de origem, conquistando presença significativa nos principais mercados da América do Norte, Europa e Ásia, como também nos emergentes, tendo, pelo menos, trinta por cento da receita proveniente dos mercados externos. Deve, ainda, dispor dados sobre o desempenho financeiro publicamente e lucro positivo no longo prazo. A terceira dimensão da avaliação, a força competitiva da marca, contempla os dez fatores mais importantes, na visão da Interbrand, para expressar a capacidade da marca de gerar fidelidade junto aos consumidores gerando resultados financeiros a longo prazo. Quatro desses fatores são internos à empresa e dizem respeito ao critério Liderança: direção, alinhamento, empatia e agilidade; os demais são externos e se distribuem em outros dois critérios: Engajamento (distinção, coerência e participação) e Relevância (presença, afinidade e confiança).

O critério Liderança da marca avalia o quanto a empresa, internamente, está comprometida com a construção de uma marca alinhada às expectativas dos consumidores:

- a) Direção: “o grau em que há um propósito e ambição claros para a marca, um plano para alcançá-los ao longo do tempo e uma cultura com valores definidos para orientar como esse plano deve ser executado” (INTERBRAND, 2020a, p. 8);
- b) Alinhamento: “o grau em que toda a organização está caminhando na mesma direção, comprometida com a estratégia da marca e capacitada para executá-la” (INTERBRAND, 2020a, p. 8);
- c) Empatia: “o grau de sintonia da organização com os seus clientes e partes interessadas mais amplas, ouvindo ativamente e antecipando suas necessidades, crenças, desejos em evolução, e respondendo de forma eficaz e adequada” (INTERBRAND, 2020a, p. 8);
- d) Agilidade: “a velocidade de lançamento no mercado que a empresa demonstra diante das oportunidades ou dos desafios, permitindo-lhe chegar e ficar à frente das expectativas [dos consumidores]” (INTERBRAND, 2020a, p. 8).

O critério Engajamento mostra quão transparente são as interações da marca com seus consumidores e com os outros públicos, ou mais especificamente, o quanto moldam as percepções e os comportamentos da marca:

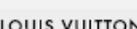
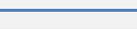
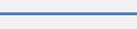
- a) Distinção: “a existência de experiências e ativos exclusivos [de propriedade da marca] que são reconhecidos e lembrados pelos clientes e difíceis de reproduzir” (INTERBRAND, 2020a, p. 9);
- b) Coerência: “o grau em que as interações com os clientes, embora variem dependendo do canal e do contexto, permanecem autênticas na narrativa e na sensação que a marca proporciona” (INTERBRAND, 2020a, p. 9);
- c) Participação: “o grau em que a marca tem a capacidade de atrair clientes e parceiros, criar diálogos e estimular o envolvimento e a colaboração”, isto é, a sua competência em gerar coprodução (INTERBRAND, 2020a, p. 9).

O critério Relevância representa o resultado da construção eficaz da marca do ponto de vista do cliente, ou seja, o quanto este considera relevante a existência da marca:

- a) Presença: “o grau em que uma marca é onipresente para públicos relevantes, é falada positivamente e é facilmente lembrada” quando o consumidor tem uma necessidade ligada à categoria à qual a marca pertence (INTERBRAND, 2020a, p. 10);
- b) Confiança: “a medida em que uma marca se adequa aos desejos e necessidades dos seus clientes” (INTERBRAND, 2020a, p. 10);
- c) Afinidade: “o grau em que os clientes se sentem conectados positivamente com a marca, com base no papel que ela desempenha em suas vidas e no compartilhamento de valores” (INTERBRAND, 2020a, p. 10).

Essas dimensões buscam avaliar o comprometimento da organização com a construção da marca alinhada às expectativas dos seus públicos e também o grau de sucesso desse intento do ponto de vista dos consumidores, demonstrando, portanto, a importância desse público para o negócio e para a geração de *valor*. Tal análise somada à avaliação financeira do negócio e à sua capacidade de gerar lucro econômico e retorno aos acionistas demonstra que o *brand equity* é uma estimativa, que pode variar tanto entre as agências avaliadoras, de acordo com o método de apuração utilizado, quanto em decorrência do comportamento da marca na bolsa de valores, da atuação dos concorrentes e da dinâmica do mercado. O Quadro 1 aponta as marcas mais valiosas do mundo, segundo avaliação empreendida pela Interbrand em 2023.

**QUADRO 1 - AS MARCAS MAIS VALIOSAS DO MUNDO – 2023**

Classificação	Marca	Setor	Variação 2022-2023	Valor da marca (USD milhões)
01		Tecnologia	+4%	502.680
02		Tecnologia	+14%	316.659
03		Varejo	+1%	276.929
04		Tecnologia	+3%	260.260
05		Tecnologia	+4%	91.407
06		Automotivo	+8%	64.504
07		Automotivo	+9%	61.414
08		Bebidas	+1%	58.046
09		Vestuário	+7%	53.773
10		Automotivo	+10%	51.157
11		Alimentação	+5%	50.999
12		Automotivo	+4%	49.937
13		Entretenimento	-4%	48.258
14		Vestuário	+5%	46.543
15		Tecnologia	+5%	43.345
16		Tecnologia	+8%	39.342
17		Tecnologia	+14%	34.991
18		Tecnologia	+2%	34,921
19		Tecnologia	1ª vez no ranking	34.622
20		Tecnologia	+5%	33.078
21		Tecnologia	-8%	31.625
22		Vestuário	+6%	31.007
23		Vestuário	+10%	30.190
24		Tecnologia	-14%	28.298
25		Tecnologia	+7%	26.039

Fonte: Adaptado de INTERBRAND *Best Global Brands* 2023.

Observa-se que, no período analisado pela Interbrand, as marcas avaliadas com maior *brand equity* foram Apple, Microsoft, Amazon e Google. Essas companhias, juntamente com Facebook, são conhecidas como Big Five, pois formam um oligopólio, que domina a infraestrutura de *hardware* e de *software* necessária para fornecer acesso, conteúdos, produtos e serviços aos usuários da *internet*. A avaliação nos mostra que a soma dos valores dessas cinco marcas ultrapassou US\$ 1.356 bilhões, um montante maior do que o Produto Interno Bruto (PIB) de alguns países. A título de comparação, o somatório de seus valores de mercado, nesse mesmo ano, excedeu US\$ 8 trilhões<sup>17</sup>, o que supera o PIB de todos os países do globo, com exceção feita a Estados Unidos da América e China<sup>18</sup>.

O relatório da Interbrand (2023) também aponta que as marcas com maior crescimento no período (14%) foram Microsoft e Adobe, ambas do setor de tecnologia. Apesar do desempenho positivo, esse percentual significa uma notável desaceleração, considerando-se que, em 2020, a mesma instituição avaliadora apontou crescimento de 53% para a Microsoft e de 60% para Amazon. Mas, não foi apenas a Microsoft que, apesar de seu desempenho superior em 2023, sofreu desaceleração. O valor total das cem marcas globais mais valiosas aumentou apenas 5,7%, o que representa uma queda significativa em relação ao aumento de 16% observado em 2022. Segundo a avaliadora, a principal razão para esse declínio foi uma abordagem generalizada de gestão da marca focada na proteção do núcleo negocial no momento em que o mundo atravessava um período de certa recessão, com inflações e taxas de juros mais altas, que elevam os custos dos investimentos corporativos.

O fato de as marcas do segmento de tecnologia estarem no topo da lista não causa estranheza, uma vez que, desde o ano de 2020, os consumidores vêm permanecendo mais em casa devido, principalmente, ao incremento do trabalho remoto e das opções de *leisure at home*. Realizaram, portanto, mais compras *on-line* (Amazon, UPS, E-bay<sup>19</sup>), precisaram adquirir computadores e *softwares* para trabalhar ou estudar (Apple, Microsoft, Adobe, Intel)

---

<sup>17</sup> Forbes 2023: The global 2020. Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=485039355ac0>>. Acesso em: 06 jun. 2024.

<sup>18</sup> The 10 Largest Economies in the World. U.S. News & World Report. Disponível em: <<https://www.usnews.com/news/best-countries/articles/the-top-10-economies-in-the-world>>. Acesso em: 06 jun. 2024.

<sup>19</sup> A UPS encontra-se posicionada em 33º lugar no *ranking*, com valor de marca de US\$ 20.374 milhões e a E-bay, em 62º lugar. Comparados os resultados das análises realizadas nos anos de 2022 e 2023, a UPS crescimento negativo e a E-bay, estabilizou em US\$ 12.745 milhões (INTERBRAND, 2023).

e, como opções de lazer, ouviram mais músicas (Spotify<sup>20</sup>), assistiram a mais filmes, séries e *shows* (Samsung, Disney, Netflix<sup>21</sup>), comunicaram-se mais por redes sociais (Instagram, Facebook e Youtube) e pagaram suas compras digitalmente (Visa, PayPal, Mastercard, American Express<sup>22</sup>). Por outro lado, as organizações investiram mais em armazenamento de nuvem e tecnologia digital (Amazon, Microsoft, Google, Cisco, IBM, Oracle, SAP, Accenture, Salesforce, Siemens<sup>23</sup>).

Dentre as cem marcas mais valiosas, é frequente a presença no *ranking* Interbrand do setor automotivo, especialmente, do segmento luxo (Toyota, Mercedes, BMW, Hyundai, Audi, Porsche, Volkswagen, Ford, Nissan, Ferrari). Porém, em 2023, o destaque foi para a Tesla, que chegou ao 12º lugar, com crescimento de 4%, atingindo o valor de marca de US\$ 49,937 milhões, graças à expansão do mercado de veículos elétricos e híbridos (semielétricos). Outras presenças constantes são as marcas de luxo (Louis Vuitton, Chanel, Hermès, Gucci, Porsche, Cartier, Dior, Prada, Tiffany & Co.<sup>24</sup>) e as que operam no mercado financeiro, de seguros e de avaliação de risco (J. P. Morgan, Allianz, Citi, Santander<sup>25</sup>).

A Apple é a marca icônica no setor de tecnologia. Além de manter a liderança no *ranking* da Interbrand (2023) por mais de dez anos, foi apontada por outras renomadas agências avaliadoras de marcas (Kantar<sup>26</sup>, Forbes<sup>27</sup>, Brand Finance<sup>28</sup>) como a mais valiosa do

---

<sup>20</sup> A Spotify encontra-se posicionada em 69º lugar no *ranking*, com valor de marca de US\$ 11.114 milhões, tendo crescimento de 8% no período analisado (INTERBRAND, 2023).

<sup>21</sup> A Netflix encontra-se posicionada em 39º lugar no *ranking*, com valor de marca de US\$17.916 milhões, tendo crescido 9% no período analisado (INTERBRAND, 2023).

<sup>22</sup> As marcas de pagamento digital American Express, Visa, PayPal e Mastercard ocupam, respectivamente, os 28º, 37º, 40º e 41º lugares, com crescimento positivo (INTERBRAND, 2023).

<sup>23</sup> As marcas Accenture (consultoria de gestão, tecnologia da informação e *outsourcing*), Salesforce (plataforma integrada de gestão de relacionamento com o cliente) e Siemens (indústria de automação, eletrificação e plataforma corporativa) ocupam, respectivamente, os 30º, 38º e 53º lugares (INTERBRAND, 2023).

<sup>24</sup> As marcas de luxo Gucci, Porsche, Cartier, Dior, Prada e Tiffany & Co. ocupam, respectivamente, os 34º, 47º, 74º, 76º, 86º e 89º lugares, com crescimento positivo, exceção feita à Gucci, que retraiu 2% em relação ao ano anterior (INTERBRAND, 2023).

<sup>25</sup> As marcas que operam no mercado financeiro e de consultoria de risco J. P. Morgan, Allianz, Goldman Sachs, Citi, HSBC, Santander ocupam, respectivamente, os 26º, 31º, 54º, 58º, 65º e 77º lugares (INTERBRAND, 2023).

<sup>26</sup> Revealed: the world's most valuable brands of 2023. Kantar. Disponível em: <<https://www.kantar.com/inspiration/brands/revealed-the-worlds-most-valuable-brands-of-2023>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

<sup>27</sup> The worlds most valuable brands, 2023. Forbes. Disponível em <[https:// https://www.forbes.com/lists/global2000/](https://www.forbes.com/lists/global2000/)>. Acesso em: 10 mar. 2024.

<sup>28</sup> Global 500 2024 Report Published. Brand Finance. Publicado em 17 January 2024 (dados referentes ao ano de 2023). Disponível em: <<https://brandfinance.com/insights/global-500-2024-report>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

mundo em 2023. A marca tem conseguido estabelecer uma conexão emocional duradoura com os consumidores. Filas nas portas de suas lojas para comprar iPhones no dia do lançamento existem desde o lançamento do primeiro modelo e tornaram-se uma tradição entre os fãs da marca. Nesses episódios, os jornais costumam relatar casos de admiradores que, mesmo considerando que o produto é caro, alegam não poder viver sem seu iPhone e precisam ter o modelo mais recente; o antigo voltará para sua caixa original e integrará a consistente coleção de iPhone's. As caixas originais vazias são, inclusive, objetos comerciáveis entre colecionadores. A Apple também está nos mercados de eletrônicos, computadores pessoais e periféricos, sistema operacional, navegador, *softwares*, *downloads* de conteúdos pagos etc. Além das lojas físicas, a marca possui a própria loja de aplicativos integrada ao seu sistema operacional.

A Google, marca de uma das subsidiárias do conglomerado Alphabet Inc., ocupou a segunda posição no ranking *Best Global Brands* em 2016<sup>29</sup>, 2017<sup>30</sup>, 2018<sup>31</sup>, 2019<sup>32</sup> e 2020<sup>33</sup>, e a quarta posição em 2021<sup>34</sup>, 2022<sup>35</sup> e 2023<sup>36</sup> e, apesar de dominar as buscas na *internet* com quase 90% de participação de mercado, a receita proveniente da publicidade diminuiu num ano de recessão econômica mundial, trazendo incertezas aos avaliadores quanto a sua *performance* para o próximo ano. Mas não acreditamos que esse fato, isoladamente, possa ser responsável pela perda de posição no *ranking*, pois suas ações continuaram subindo no período, assim como seu valor de marca. O mais provável é que o crescimento da Amazon e da Microsoft a tenha afastado ao quarto lugar.

---

<sup>29</sup> Best Global Brands 2016. Interbrand. Disponível em: <[https://gtmarket.ru/files/research/best-global-brands/Best\\_Global\\_Brands\\_2016.pdf](https://gtmarket.ru/files/research/best-global-brands/Best_Global_Brands_2016.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2021.

<sup>30</sup> Best Global Brands 2017. Interbrand. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/02/Best-Global-Brands-2017.pdf>> Acesso em: 07 maio 2021.

<sup>31</sup> Best Global Brands 2018. Interbrand. Disponível em: <[https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/10/Interbrand\\_Best\\_Global\\_Brands\\_2018.pdf](https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2018/10/Interbrand_Best_Global_Brands_2018.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2021.

<sup>32</sup> Best Global Brands 2019. Interbrand. Disponível em: <[https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2019/10/Interbrand\\_Best\\_Global\\_Brands\\_2019.pdf](https://www.interbrand.com/wp-content/uploads/2019/10/Interbrand_Best_Global_Brands_2019.pdf)> Acesso em: 07 maio 2021.

<sup>33</sup> Best Global Brands 2020. Interbrand. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/best-brands/>>. Acesso em: 01 maio 2021.

<sup>34</sup> Best Global Brands 2021. Interbrand. Disponível em: <<https://www.rankingthebrands.com/PDF/Interbrand%20Best%20Global%20Brands%202021.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

<sup>35</sup> Best Global Brands 2022. Interbrand. Disponível em: <<https://interbrand.com/newsroom/interbrand-launches-best-global-brands-2022/>> Acesso em: 10 mar. 2024.

<sup>36</sup> Best Global Brands 2023. Interbrand. Disponível em: <<https://interbrand.com/best-brands/>>. Acesso em 10 mar. 2024.

Dentre as Big Five, a Facebook, uma das redes sociais da Meta Platforms, Inc. foi a única que apresentou crescimento negativo (-8%). A marca vem perdendo valor desde 2017 (Interbrand 2017-2023), ano em que obteve sua maior valorização (48%), atingindo um *brand equity* de US\$ 45 bilhões. Em 2020, a, então, Facebook Inc. sofreu forte impacto devido a boicotes de anunciantes em protesto contra a postura da empresa que, inicialmente, se recusava a retirar de sua plataforma postagens com discursos de ódio e desinformação. Grandes marcas, como Coca-Cola, Pepsi-Cola, Starbucks, Honda, Ford, Unilever, Verizon Communications e Microsoft, dentre outras, aderiram ao movimento #StopHateforProfit<sup>37</sup>. A postura da empresa, ao longo dos anos, tem sofrido críticas que impactam negativamente quase todos os fatores de avaliação da força competitiva da marca, ou seja, empatia, coerência, participação, presença, confiança, afinidade, mas também alinhamento, agilidade e direção. Afinal, quais os valores que essa empresa tem demonstrado? (TEPPER; HEARN, 2020). Ainda assim, em 2023, quando completou vinte anos de existência, a rede social atingiu seu recorde histórico de 3 bilhões de usuários ativos mensais<sup>38</sup>.

A marca Facebook domina 80% do mercado de redes sociais, sendo que, já em 2017, 98% de sua receita provinha de anunciantes. Seus anúncios, alcançam 2,14 bilhões de pessoas, oferecendo acesso incomparável no mercado. A Google, por sua vez, permanece concentrando 85% de todas as buscas na internet. É o *website* mais visitado do mundo. Em decorrência, controla quase 90% de toda a publicidade baseada em buscas. Torna-se evidente o motivo pelo qual os anunciantes recorrem a ambas. Juntas, as duas empresas reúnem aproximadamente 90% da publicidade digital em todo o mundo, excluindo a China (TEPPER; HEARN, 2020). Mais do que isso, Facebook e Google são as plataformas que têm acesso ao perfil de consumo de um extenso número de consumidores. Google dispõe de todo o histórico de buscas de seus usuários (Google Chrome), dos registros de seus comportamentos em casa (Google Home) ou no escritório (Google Office), de dados pessoais, como números de CPF e telefone celular (Gmail), registra seus deslocamentos por meio da conexão do IP de aparelhos móveis com *internet* (Google Maps) e seus interesses de compras (Google Shopping), entretenimento e cultura (YouTube), por exemplo. São mais de cinquenta aplicativos para as

---

<sup>37</sup> HSU, Tiffany; LUTZ, Eleanor. More Than 1,000 Companies Boycotted Facebook. Did It Work? The New York Times. Publicado em: 01 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2020/08/01/business/media/facebook-boycott.html>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

<sup>38</sup> TILIA, Caroline. 20 anos de Facebook: a história da rede social que mudou o mundo. Forbes. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2024/02/20-anos-de-facebook-conheca-a-historia-da-rede-social-que-mudou-o-mundo>>. Acesso em: 11 mai. 2024.

mais diferentes situações, que permitem que a corporação tenha mais informações sobre as preferências e comportamentos dos cidadãos do que os governos da maior parte dos países onde atua. Seu imenso banco de dados de rostos, que, em parte, formou-se pelo escaneamento pago a US\$ 5.00 cada, foi devidamente utilizado no aprimoramento da precisão da tecnologia de reconhecimento facial do smartphone Google Pixel 4<sup>39</sup>. Todas essas informações concedem à corporação um lugar privilegiado no mundo das marcas mais valorizadas, que extrapola o âmbito mercadológico e lhe confere um imenso poder político-social.

Além disso, Facebook e Google também são as plataformas que as pessoas recorrem quando querem se informar. Em países ao redor do mundo, cuja penetração da *internet* varia entre 55% e 98%, 45% das pessoas dizem acreditar nas notícias oferecidas por buscadores, 26% acreditam no leem nas mídias sociais, como Facebook e X (Twitter), e 24% nos aplicativos de mensagens, como Messenger e WhatsApp<sup>40</sup>, ambos pertencentes a Facebook. Acreditar plenamente nas notícias que leem nessas plataformas digitais cria nos usuários uma disposição à recepção de conteúdos publicitários. A essas plataformas não interessa se as notícias veiculadas são ou não verdadeiras, mas o quanto estas convertem em lucros o tráfego dos usuários. O elevado percentual de renda advinda da publicidade, que essas corporações auferem, bem como os negócios gerados a partir do imenso banco de dados pessoais, de comportamento e de fluxo dos usuários, faz com que, de certa forma, os conteúdos que circulam na *web* não sejam gratuitos, ainda que postados com essa intenção. Essas corporações afastaram a *internet* do ideal original de ser um meio de comunicação essencialmente democrático, participativo e descentralizado, e a tornaram um campo concorrencial no qual prevalecem interesses econômicos e, em consequência, também políticos (SMYRNAIOS, 2016).

As redes sociais que integram o conglomerado estadunidense de tecnologia e mídia social Facebook, Instagram (que domina o mercado de compartilhamento de imagem, com exceção da China, que tem *app* próprio para essa função) e WhatsApp (líder de mensagens *on-line*) também dispõem de dados pessoais dos usuários, de suas conexões com amigos e familiares e, especialmente, de seus gostos. Sua tecnologia de reconhecimento facial, aprimorada por meio de inúmeros jogos que a Facebook disponibilizou ao longo do tempo e

---

<sup>39</sup> KAHN, Jeremy. Fortune. Publicado em: 08 out. 2019. Disponível em: <<https://fortune.com/2019/10/08/why-did-google-offer-black-people-5-to-harvest-their-faces-eye-on-a-i/>>. Acesso em: 25 jun. 2021

<sup>40</sup> NEWMAN, Nic; FLETCHER, Richard, Schulz, Anne, ANDI, Singe, NIELSEN, Rasmus Kleis. Reuters Institute Digital News Report 2020. Disponível em <<https://www.digitalnewsreport.org/>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

que solicitavam *selfies* dos usuários, tornou-se capaz de identificar uma fisionomia com precisão de 98% - uma tecnologia construída com matéria-prima doada pelos usuários e vendida a governos e empresas de todo o mundo (SMYRNAIOS, 2016).

O mercado de *downloads* de conteúdos pagos é dominado pela Apple, Amazon e Google Play. Isso significa que essas organizações têm o poder de escolher o que os usuários podem acessar. Em 2020, no *ranking* Interbrand, dentre as cem marcas de maior valor, surgiu a Netflix, com uma valorização de 41% em relação ao ano anterior, mas não se pode dizer que a empresa signifique uma ameaça aos grandes *players*, que detém imensa infraestrutura para o domínio da *internet*. As três gigantes também estão no mercado de *streaming on-demand* de músicas (Apple Music, Amazon Prime Music e Google Play) para competir com a Spotify, que ainda, detém a liderança; no mercado de livros eletrônicos, dominado pela Amazon, seguido pela Apple (iBooks) e Google Play e no mercado de aplicativos móveis, que conta, atualmente, com cerca de 5,7 milhões de *apps* e 6,3 bilhões de usuários, perfazendo 218 bilhões de *downloads* e gerando, assim, mais de US\$ 935 bilhões em receitas para as principais lojas, a Google Play Store que comercializa *apps* para o sistema operacional Android e a Apple App Store, para o IOS.

Google e Apple também dominam o mercado de sistemas operacionais para *smartphones* (Android e IOS), que podem ser encontrados em aproximadamente 99% dos aparelhos. Outras marcas tentaram competir com ambas, mas não tiveram sucesso e a produção foi descontinuada. Podemos citar, a título de exemplo, a Microsoft, com o Windows XP e a Mozilla, com o Firefox OS. Presentemente, há dois sistemas como opções ao duopólio: o KaiOS para celulares com menos recursos operacionais e Ubuntu Touch, de código aberto baseado no Linux. Controlando o mercado de S.O., as grandes corporações acabam por controlar também o mercado de aplicativos, estabelecendo quais produtos podem ser aceitos para comercialização em suas plataformas Google Play Store e App Store.<sup>41</sup>

A Microsoft comanda o mercado dos sistemas operacionais para computadores pessoais com o Windows, por meio de parcerias com os grandes fabricantes de *hardware* (Sony, Samsung, Lenovo, Huawei, LG, Xiaomi, HP, Acer e Dell). Seu navegador Internet Explorer, instalado automaticamente por seu S.O. já foi o mais utilizado no mundo. Ele também favoreceu a comercialização de outros produtos, como os pacotes Office Home and

---

<sup>41</sup> FRANCO, Marcela. Além do Android e iOS: 5 sistemas diferentes para celulares. TechTudo. Publicado em: 24 abr. 2021. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/listas/2021/04/alem-do-android-e-ios-5-sistemas-diferentes-para-celulares.ghtml>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

Student (Word, PowerPoint, Excel e One Note) e Office Home and Business (que inclui o Outlook). Atualmente, o Microsoft 365, que engloba, além dos *softwares* tradicionais do Office, outros mais colaborativos, mantém os usuários dependentes de um *set* de aplicativos integrados que rodam na nuvem. A Microsoft também atua no mercado de *hardware*, produzindo periféricos, *tablets* e consoles para jogos eletrônicos. Em 2013, começou a produzir *smartphones* a partir da aquisição da Nokia e, naturalmente, também está no segmento das redes sociais com o LinkedIn, o MSN e o Skype. A Microsoft é, ainda, a segunda maior empresa na indústria de *cloud computing*, atrás apenas da Amazon (SMYRNAIOS, 2016; TEPPER; HEARN, 2020).

A Amazon domina o mercado de vendas pela *internet*. Sua plataforma de *e-commerce* não vende apenas mercadorias da própria loja, mas também permite a terceiros comercializar produtos novos e usados. As vendas de terceiros representam aproximadamente 44% do faturamento anual da Amazon.com. Ao atuar como loja e como plataforma para as concorrentes, a empresa pode determinar aquilo que lhe interessa ou não hospedar e competir com qualquer parceiro de sucesso em condições bastante favoráveis. Seus algoritmos são capazes de estabelecer seus preços de acordo com o comportamento de venda de seus parceiros/concorrentes. A marca com 43% no mercado de varejo digital é, de longe, seu maior *player* global e segue ignorando críticas com relação ao evidente conflito de interesses. Para seus parceiros, apesar de tudo, é importante estar no maior canal de vendas *on-line* do mundo (TEPPER; HEARN, 2020).

Desde 2020, tem havido um aquecimento do modelo *cloud computing*, ou computação na nuvem, uma tecnologia que permite acesso remoto a *softwares*, armazenamento de arquivos e processamento de dados por meio da *internet*, que se mostrou extremamente útil ao trabalho remoto e em rede num momento em que as pessoas passaram a depender do acesso virtual para produzir. Muitas empresas de tecnologia da informação têm pulverizado seus sistemas em nuvens para conseguir reduzir problemas de indisponibilidade e de segurança. Google, Microsoft e Amazon dividem o domínio desse mercado, seguidos por Facebook e Apple (TEPPER; HEARN, 2020).

Google, Facebook, Microsoft e Amazon também têm investido em infraestrutura de cabos submarinos que impulsionam a *internet*. Essas conexões, que interligam países e continentes, carregam dados pessoais, corporativos e governamentais, sigilosos ou não. O primeiro cabo submarino (usado para fins telegráficos) foi construído pelos Estados Unidos para ligar-se à Inglaterra. Desde então, o país passou a investir nesse tipo de tecnologia,

controlando as principais linhas globais, o que lhe dá uma posição absolutamente privilegiada com relação ao acesso de informações que transitam por essa rede. Torna-se evidente o interesse dessas empresas nesse tipo de tecnologia (TEPPER; HEARN, 2020).

Em cada um desses mercados, as Big Five têm acesso a enormes grupos de consumidores e, em decorrência, a toda sorte de dados provenientes de suas relações com a *internet*. Esse fato permite que essas marcas realizem acordos bastante favoráveis com os parceiros, o que lhes possibilita não apenas organizar esses mercados de acordo com os seus próprios interesses, mas também consolidar suas posições hegemônicas. Na década de 2010, as Big Five compraram juntas mais de quatrocentas empresas e *startups*. Em 2017, investiram mais de US\$ 31 bilhões em aquisições. Os pequenos e médios negócios, quando atuam em segmentos de interesse e se colocam como obstáculo à expansão da grande corporação, não têm alternativa à venda senão serem esmagados por esta, que tem capacidade de baixar o preço da mercadoria concorrente e levá-los à falência. As *startups*, por sua vez, quando integradas às gigantes da tecnologia, fornecem-lhes a gama de inovação sempre necessária (TEPPER; HEARN, 2020).

Durante a pandemia de Covid-19, em 2020, o mercado de plataformas para reuniões virtuais ampliou-se substancialmente permitindo o trabalho remoto, a educação à distância e a continuidade das relações sociais de modo *on-line*. Com um *software* compatível com Windows, MacOS, iOS, Android, Chrome OS e Linux, baixado em navegadores como Google Chrome ou Firefox, a novata Zoom (Zoom Video Communications) cresceu significativamente nesse período, conquistando participação nesse mercado de 26,4%, atrás apenas de Skype, da Microsoft (32,4%), mas a frente da Microsoft Teams (9,7%), Google Hangouts (6,5%), Google Meet (1,6%) e demais. No ano seguinte, a Zoom alcançou 48,7% do *market share* global<sup>42</sup>. Nesse momento, a questão que se apresentou foi qual das Big Five faria a melhor oferta para a aquisição da Zoom, a exemplo do que já ocorreu com WhatsApp, Instagram e tantas outras, porém, até o momento, a Zoom se mantém firme no mercado.

A hegemonia torna as marcas cada vez mais fortes diante dos competidores menores inibindo o acesso de novos entrantes ao mercado e impedindo, assim, a concorrência, um dos pilares do liberalismo clássico e de seu modelo econômico por excelência. Além disso, essa concentração tem como consequência menos investimentos, menor produtividade, preços

---

<sup>42</sup> MENDOZA, N.F. Zoom zips ahead of Google Meet, Microsoft Teams and Skype in one ranking. TechRepublic. Publicado em 31 mar. 2021. Disponível em: <<https://www.techrepublic.com/google-amp/article/zoom-zips-ahead-of-google-meet-microsoft-teams-and-skype-in-one-ranking/>>. Acesso em: 08 ago. 2021.

mais altos para os consumidores, salários mais baixos e, em decorrência, elevam o empobrecimento e a desigualdade de renda da população. Esse tipo de arranjo, chamado oligopólio, tem se tornado bastante comum nas economias neoliberais e vem dominando pouco a pouco os mais diversos setores da economia tanto globalmente quanto internamente. O termo surgiu na década de 1930 e refere-se a setores da economia com poucos participantes, em geral, de dois a cinco, com barreiras para entrar, falta de barreiras para sair e com pouca ou nenhuma normatização, um ambiente, portanto, que permite arranjos entre os principais *players* para que controlem as ofertas aos mercados (TEPPER; HEARN, 2020).

A legislação existente em muitos países costuma ater-se aos monopólios. De fato, um mercado dominado por uma única empresa também acarreta problemas sociais, os mesmos acima mencionados para os oligopólios. Desse modo, é pouco frequente encontrarmos uma companhia que seja um monopólio e domine totalmente determinado setor. O mesmo, entretanto, não ocorre com relação aos oligopólios. Nem sempre as suas formas (cartel, truste, *holding* e conglomerado) são explícitas, como no caso das Big Five. Às vezes, são apenas arranjos informais, com interesses e estratégias similares. Ademais, os oligopólios nascem e atuam com total aquiescência dos Estados, pois, em muitos países, se constituem nos grandes financiadores das campanhas eleitorais. Em contrapartida, recebem o retorno de seu investimento em forma de contratos, empréstimos subsidiados e uma legislação condescendente com seus interesses (TEPPER; HEARN, 2020). Esses Estados são, portanto, parceiros dessas grandes empresas e, sendo esse o caso, não lhes interessa impor qualquer regulamentação que limite os interesses de ambas as partes.

No Brasil, há diversos setores dominados por esse tipo de composição: o bancário, com Itaú, Bradesco, Santander, além das estatais Caixa e Banco do Brasil, que, juntos, concentram 80% dos depósitos à vista; o de bebidas, com Coca-Cola Brasil, AmBev e Brasil Kirin, que congregam aproximadamente 90% do faturamento do setor; o de chocolate, com Nestlé e Kraft, que reúnem em conjunto 76% do respectivo mercado; o da carne, quase totalmente dominado pelo duopólio BRF (Sadia e Perdigão) e JBS (Friboi, Seara, Swift, Maturatta e Cabana Las Lilas); o de telefonia e *internet*, com cinco grandes marcas: Vivo e Tim que detém 56% do mercado, e que, juntamente com Oi, Net, Claro e Nextel chegam a 98%; o petroquímico, com PQU (Unipar, Down, Union Carbide, Suzano, Petroquisa), Brasken (Odebrecht, Petroquisa), Copesul (Odebrecht, Ipiranga, Petroquisa) e Riopol (Unipar, Suzano, Petroquisa); o automotivo, no qual Fiat, Volkswagen, GM, Ford e Renault detém 80% das vendas; o de transporte aéreo, com Azul, Gol e LATAM; o de planos de saúde, com

Saúde Bradesco, Prevent Senior, Qualicorp, Unimed, Amil Saúde e Omint; e o de educação, no qual a fusão das duas maiores empresas de ensino superior do país, Kroton e Estácio, concentrou 75% das matrículas do setor privado<sup>43 44</sup>.

O domínio de poucas marcas em determinados setores tem se tornado cada vez mais comum. Em todos os mercados, as marcas trabalham não somente pelo lucro, mas também pelo *market share* de valor, ou seja, o que interessa não é exatamente o volume de vendas, mas o valor gerado por estas. Por esse motivo, torna-se tão importante para estas construir valor de marca (*brand equity*). Em decorrência, as técnicas de *branding* passaram a ser fundamentais para o sucesso do negócio, pois o *brand equity* pode ser uma parcela significativa do empreendimento e elevar seu valor econômico a patamares bastante superiores. Porém, na atualidade, esse patrimônio não se constrói sem o valor emocional atribuído pelo consumidor e, muitas vezes, expresso em seu comportamento digital. Em suma, garantir uma posição confortável ante a concorrência, com domínio de seu segmento de atuação, decorre da construção de uma marca forte, com um valor superior, o que se faz por meio de um sofisticado modelo de gestão que atua na imaterialidade das conexões emocionais com seu público, pois é este que, em última instância, lhe atribui significados e valor.

---

<sup>43</sup> ELIAS, Juliana. Baixa concorrência trava crescimento econômico no Brasil e América Latina. Veja Negócios. Publicado em: 31 maio 2024. Atualizado em: 3 jun 2024, 16h37. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/baixa-concorrenca-trava-crescimento-economico-no-brasil-e-america-latina>>. Acesso em: 11 set. 2024.

<sup>44</sup> SANSON, Rafael. Brasil dos oligopólios. Grupo Zion Pointer Aceleradora e Gestora de Negócios. Publicado em 07 jul. 2021. Atualizado em jan. 21. Disponível em: <<https://www.zionpointer.com.br/post/brasil-dos-oligop%C3%B3lios>>. Acesso em: 04 out. 2021.

#### **4 *BRANDING* COMO EXPRESSÃO DO CAPITALISMO DE INFORMAÇÃO**

No primeiro capítulo, procuramos mostrar como a emocionalização da sociedade espelha a atualidade neoliberal, tendo em vista que as emoções possuem características que servem à aceleração e ao incremento da produção e do consumo. Assim, no âmbito da produção, a gestão motivacional modula as emoções para fazer fluir a comunicação de modo mais rápido e eficiente e elevar a produtividade dos trabalhadores e, no âmbito do consumo, as modula para criar novas mercadorias, estabelecer relacionamentos de longo prazo e tornar os consumidores coprodutores do valor econômico das marcas. O *branding* é o saber-poder que orienta essa dinâmica e, desse modo, no Capítulo 2, procuramos trazer os seus fundamentos específicos e como estes foram aplicados com sucesso não apenas junto aos consumidores, como também internamente às corporações. Em resumo, ambos os capítulos tentam mostrar como o mundo corporativo tornou-se dependente de uma arquitetura de controle emocional para produzir certos comportamentos, tanto com relação aos trabalhadores, quanto com relação aos consumidores. Sobre estes últimos, importa lembrar que podem gerar valor para as marcas de muitas formas e todas têm em comum o componente emocional: pelos atos de consumo, pelas diversas formas de colaboração e coprodução e pelo comportamento digital, ou seja, quando indivíduos, conscientemente ou não, ao realizar pesquisas na *web*, ao fazer compras em suas plataformas favoritas, ao interagir em redes sociais, ao comentar postagens ou, ainda, ao manifestar as suas preferências utilizando-se de *likes* acaba por alimentar bancos de dados que serão utilizados como insumos para tomada de decisões de negócios, de *marketing* e de *branding*.

Contudo, neste momento, a questão que se coloca mais objetivamente é: como, na contemporaneidade, os processos emocionais, que colocam o consumidor como protagonista da construção do valor de marca, revelam um novo tipo de capitalismo? Nossa premissa é a de que, por meio de conexões emocionais entre marcas e pessoas, se desenvolve, hoje, determinado ordenamento econômico que tem na produção de dados a sua nova materialidade. Melhor dizendo, para tornar viável um mercado, e sequencialmente, toda uma economia baseada em dados, foi preciso modular ainda mais os comportamentos, pois quanto mais dados provenientes de diferentes fontes puderem ser extraídos, melhores serão as informações geradas a partir deles e negócios mais rentáveis serão efetivados. Interessa, portanto, que os consumidores passem o maior tempo possível interagindo na *web*, postando, comentando, compartilhando, emitindo opiniões, criando todo o tipo de conteúdo e utilizando

todo e qualquer dispositivo com conexão à *internet*. E isso se consegue, principalmente, por meio de uma conectividade permanente, que tem na emoção um recurso fundamental. Estimula-se, então, um novo comportamento mais sensível, extremado, compulsivo, narcísico, individualista, volúvel, ansioso e conflitante com a vida real. Por essa dinâmica, o capitalismo de informação avança na direção de uma nova lógica de acumulação, na qual as emoções, tornam-se elas próprias matéria-prima de um novo processo de produção. Neste capítulo, portanto, discutiremos o quanto a construção e a gestão de marcas tornaram-se dependentes de estruturas digitais globais de extração e negociação de dados comportamentais realizadas, preliminarmente, pela plataforma de busca Google e como esse modelo tornou-se lucrativo passando a atrair todo o tipo de empresa.

#### 4.1 SOBRE A ATUALIDADE DO CAPITALISMO DE INFORMAÇÃO

Não se pode pensar nas marcas mais valiosas da atualidade fora do atual estágio do capitalismo, representado por uma lógica de acumulação que se define na monetização do volume de dados circulante no meio digital. Isto não significa que o capitalismo tenha renunciado a princípios liberais como liberdade, igualdade, propriedade e paz, ou a fundamentos, como a limitação do poder do Estado, a democracia e a competição, nem a imperativos como o crescimento e a maximização do lucro, porém, na atualidade, esses ideais são reorientados por um novo tipo de capitalismo. De fato, a economia, cada vez mais, gira em torno do estímulo, produção, captação e monetização de dados, sejam pessoais, demográficos ou empresariais, mas principalmente, daqueles relativos ao comportamento *on-line* dos usuários da *web*. Tal monetização de dados tem na experiência humana na *web* espécie de matéria-prima dos algoritmos de previsão que embasam decisões negociais mais precisas, possibilitando uma nova forma de capitalismo. Quando, ingenuamente, os consumidores acessam um buscador, ou um determinado *website*, ou uma plataforma de compras utilizando uma palavra-chave; quando manifestam suas emoções e preferências com *likes* nas redes sociais ou seguem determinados canais digitais; quando, conscientemente ou não, compartilham dados pessoais, inclusive de localização, ou manifestam opiniões para o aprimoramento de produtos ou serviços, em todas essas situações estão alimentando tais algoritmos. Mas, estes também são alimentados por muitos aplicativos para *smartphones* e computadores pessoais que, furtivamente ou não, instalam rastreadores para coleta de dados de navegação nesses dispositivos (ZUBOFF, 2021).

Em geral, os consumidores aderem a uma experiência digital, supostamente mais completa, acreditando na promessa de que os dispositivos e aplicativos tornarão sua vida mais fluída. Aceitam os termos e condições das empresas desenvolvedoras, geralmente, sem os ler e, mesmo não gostando da ideia de terem suas atividades na *web* rastreadas, aceitam os *cookies* de rastreamento e de extração de dados agarrando-se ao senso comum de que só os recusa quem tem algo a esconder. O surgimento da Internet Das Coisas ampliou sobremaneira a possibilidade de coleta de dados do meio digital para a vida material e, desse modo, hábitos cotidianos e bens passam a integrar a lista de relacionamentos, localização, interesses, informações pessoais e emoções, anteriormente, apenas expressas por gostos e opiniões postadas na *web*. Os dispositivos vestíveis tornaram essa extração ainda mais completa adicionando dados de saúde à lista e aprofundando as informações com certos hábitos. Em outras palavras, a expansão da arquitetura de dispositivos aumenta e aprimora a escala de extração de dados aperfeiçoando o poder de previsão dos algoritmos, que, progressivamente, têm atraído o interesse de organizações dos mais diferentes ramos e portes (ZUBOFF, 2021).

Para as empresas, os produtos de predição reduzem o risco do negócio. O exemplo clássico são as seguradoras, cuja previsão de risco se constitui no cerne do negócio e que, num futuro próximo, poderão avalia-los individualmente e estabelecer termos mais adequados a cada consumidor e não por segmentos, como faz atualmente. Varejistas, financeiras e locadoras de imóveis também serão beneficiadas pela avaliação mais precisa sobre a capacidade de cada indivíduo de quitar seus compromissos, e firmas, de modo geral, terão acesso a avaliações aprofundadas de potenciais empregados (ZUBOFF, 2021). Alguns produtos de predição do comportamento humano, entretanto, já são realidade no trabalho de construção, desenvolvimento e reposicionamento de marcas. Cada etapa do processo de *branding* é realizada com maior precisão e economia, tendências de comportamento e de consumo captadas durante a sua formação, produtos desenhados mais adequadamente às expectativas do consumidor, identidade e propósito de marca melhor definidos, experiências e publicidade mais precisamente direcionadas.

A previsão comportamental, aliada aos padrões de hábitos e à geolocalização, possibilita, por exemplo, interceptar o consumidor no momento certo com a mensagem mais acertada. Companhias de varejo já utilizam o *geofencing*, tecnologia que permite delimitar uma área geográfica e direcionar publicidade a todos os *smartphones* que nela se encontram. É nesse sentido, por exemplo, que o aplicativo para celular da Starbucks monitora a localização do usuário e lhe avisa, de modo automático, se há alguma loja próxima. São

estratégias que visam ao consumo por impulso, inimagináveis fora da economia digital. Os rastreadores que se instalam, frequentemente de modo sorrateiro, em *smartphones* e computadores pessoais coletam dados com o intuito de armazená-los num perfil hipotético do usuário para, assim, poder direcionar publicidade adequadamente (ZUBOFF, 2021).

Da mesma forma, as categorias de personalidade, utilizadas desde que a publicidade descobriu a psicologia como aliada, tornaram-se mais detalhadas e precisas. Por um lado, as agências conseguem um direcionamento microssegmentado da mensagem, quer dizer, como determinado indivíduo quer que a venda lhe seja feita, e por outro, as reações do consumidor aos seus apelos tornam-se mais previsíveis. A mineração de dados com os níveis de detalhe atual e seu processamento em categorias de personalidade torna visível um inconsciente que, muitas vezes, não é perceptível externamente, isto é, os algoritmos são capazes de conhecer um indivíduo melhor do que ele próprio. Ao definir categorias de comportamento, os algoritmos são capazes de expor, inclusive, o arquétipo do inconsciente coletivo, ou seja, a tessitura dos afetos compartilhados pela humanidade (ZUBOFF, 2021).

Tratam-se de produtos novos e valiosos comercializados num novo tipo de mercado, que a pesquisadora estadunidense Shoshana Zuboff (2021) denomina mercado de comportamentos futuros, pois sua característica precípua é prever a reação do consumidor em resposta a ações mercadológicas. Nesse mercado, as marcas operam basicamente, de duas formas: de um lado, extraindo e processando dados, transformando-os em produtos de predição para oferta e, de outro, comprando-os como insumo para tomada de decisões e para impulsionar suas vendas. Obviamente, aquelas que os processam não apenas os negociam, mas também os utilizam para fomentar seu negócio. Atualmente, a maioria das marcas que tem a chance de acessar algum dado pessoal ou comportamental dos consumidores, esforça-se por extrair deles o máximo possível para, de algum modo, processá-los e utilizá-los para si ou para comercializá-los, ainda que sob a forma de compartilhamento com parceiros. Até marcas pessoais, que atuam em redes sociais, tentam captar dados de seus seguidores utilizando artifícios como inscrições em *lives*, minicursos, *e-books* gratuitos etc.

De fato, os bancos de dados, também conhecidos por *big data*, tornaram-se objeto de uma nova forma de acumulação. O processo de extração de dados foi iniciado no mundo digital, mas não está mais confinado a empresas de tecnologia. Ao contrário, vem ampliando sua esfera de operação para a vida material. Supermercados, farmácias, clínicas de saúde e estética etc. induzem os consumidores a preencherem cadastros em troca de algum benefício, como programas de fidelidade e de descontos. Um exemplo desse tipo de indução

compulsória pode ser visto na prática de algumas clínicas médicas brasileiras que, para agendar consultas, solicitam aos consumidores o preenchimento de um questionário *on-line* bastante detalhado e a assinatura digital de um termo de compartilhamento de dados. Se aceitarem, serão encaminhados a uma plataforma especializada que colherá suas informações; se recusarem, o agendamento não será realizado.

De todo modo, no ambiente digital, os usuários já se acostumaram a aceitar ou recusar *cookies* de extração e rastreamento, cientes de que, se recusarem, poderão não ter acesso ao conteúdo do *website*. Entretanto, muitas empresas coletam e rastreiam sem qualquer aviso. Na verdade, as grandes marcas do ramo de tecnologia construíram-se operando nas duas frentes do mercado de comportamentos futuros, isto é, extraíndo, processando e comercializando dados pilhados da experiência humana e, ao mesmo tempo, utilizando-os como insumos para tomada de decisões negociais, elevando, assim, seu valor (ZUFOFF, 2021). Algumas delas iniciaram com vendas *on-line* de uma ou duas linhas produtos e, bem-sucedidas que foram, transformaram-se em plataformas de *marketplace* abrigando outras empresas para ampliar a oferta. Nesse caso, os dados comportamentais não são comercializados explicitamente, mas utilizados para impulsionar o próprio negócio, beneficiando de algum modo todas as marcas usuárias da plataforma.

Segundo Zuboff (2021), nenhuma outra instituição executa o trabalho de rastreamento, extração, processamento e negociação de dados comportamentais mais integralmente, com maior nível de precisão e atuação global do que a Google. A companhia possui uma infraestrutura que permite acessar o correio eletrônico dos usuários, suas agendas pessoais, a assistente pessoal, a localização, o histórico de buscas e de navegação, inclusive do Youtube e de outros aplicativos pertencentes ao grupo Alphabet ou a parceiros e, ainda, aqueles desenvolvidos para Android. Sem solicitar autorização dos usuários, consegue vigiar boa parcela dos habitantes do planeta, extraíndo dados de suas vivências e processando-os em produtos de predição para obtenção de ganhos econômicos. Em 2023, a Alphabet auferiu lucros líquidos totais da ordem de 73,79 bilhões<sup>45</sup>, um incremento de 23% em relação ao período anterior, mantendo sua posição entre as marcas mais valiosas do mundo.

A rigor, o consumidor não tem custo financeiro para usar o buscador Google, o Gmail, o sistema de geolocalização etc. Seu pagamento é feito com sua vivência, com suas

---

<sup>45</sup> Lucro da Alphabet, dona do Google, cresce 52% no 4º tri e supera as expectativas. Valor Investe. Publicado em: 30 jan. 2024. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/produtos/investimento-no-externo/noticia/2024/01/30/lucro-da-alphabet-dona-do-google-cresce-52percent-no-4o-tri-e-supera-as-expectativas.ghtml>>. Acesso em: 11 mar. 2024.

experiências e emoções. Com isso, o consumidor, além de ser solicitado a assimilar a oferta mercadológica, é também, conscientemente ou não, fonte da matéria-prima que o agente econômico obtém a custo próximo de zero e transforma em produtos de predição comportamental comercializados lucrativamente num novo mercado. Zuboff (2021) percebeu essa dinâmica e cunhou o termo capitalismo de vigilância para definir o atual estágio desse sistema econômico, no qual a experiência humana é a principal matéria-prima dos produtos de previsão que constroem marcas.

Naturalmente, quanto maior a quantidade de dados extraídos, mais eficientes podem ser os produtos de previsão. Por isso, foi preciso moldar o comportamento dos usuários para mantê-los cada vez mais dependentes, mais adictos e conectados por mais tempo a *internet*. Isto significa que é preciso que o comportamento do usuário conduza, efetivamente, aos resultados comerciais pretendidos. Ao criar um perfil hipotético do usuário, os algoritmos são capazes de direcionar publicações com conteúdo que lhe seja relevante. O *remarketing*, aqueles anúncios que perseguem o indivíduo depois de uma consulta a um buscador qualquer, é um exemplo clássico de publicidade direcionada, mas nem sempre bem-aceito. As postagens patrocinadas em redes sociais que se encontram no rol de interesses do usuário, ao contrário, costumam ser bem-vindas.

Atualmente, já existem técnicas e táticas mais sofisticadas e sutis para garantir tráfego em plataformas de compras e de mídias sociais envolvendo jogos e *check-in* diários em programas de pontuação, que geram descontos em compras e brindes, por exemplo. O restante do trabalho é feito pelas próprias marcas usuárias das plataformas que, obviamente, também têm interesse em aumentar o tráfego de seus próprios canais e, para isso, seguem uma intensa rotina de publicação de conteúdos e programas *on-line*, arrematados com forte estímulo à participação, comentários e compartilhamentos. Como resultado, na atualidade, os consumidores tornaram-se mais confiantes em utilizar aplicativos para realizar transações bancárias e financeiras, adquirir produtos e serviços, consumir conteúdos de entretenimento, saúde, beleza, moda, esportes, notícias etc., e também estão mais participativos, opinando e compartilhando tais conteúdos. Em contrapartida, a dependência digital, quando presente, causa inúmeros sintomas de ordem física e emocional, desde ardência e irritação nos olhos, miopia, tontura, dores articulares em punhos, dedos e cervical, até insônia, ansiedade, depressão, pânico, dentre outros, além de provocar distúrbios relacionados à autoimagem. Alguns desses sintomas podem ser relativos à nomofobia, uma patologia que exprime o medo de ficar desconectado da *internet* por algum motivo (KING; NARDI, 2023).

#### 4.1.1 Da ascensão do capitalismo de informação

Como se sabe, o capitalismo não é a-histórico. Assim sendo, para entender a formação de seu atual estágio baseado em dados, é preciso examinar sua configuração num contexto voltado para a acumulação do capital e articulado em torno da exploração daquilo que define a própria humanidade dos sujeitos: as emoções. Inicialmente, destacamos três momentos decisivos na história recente, que, segundo Srnicek (2018) foram decisivos para a ascensão do capitalismo de informação: as crises dos anos 1970, 1990 e 2008, anteriormente abordadas. Nesta seção, porém, nos concentraremos nos aspectos das crises que formaram as bases da economia digital, onde nasceram as marcas mais valiosas da atualidade.

Além das crises geradas pela elevação dos preços internacionais do petróleo, os anos 1970 assistiram a uma crise de superprodução manufatureira, ocasionada pelo crescimento de importantes economias globais nas duas décadas anteriores. Os resultados foram a redução dos preços, da lucratividade e da acumulação de capital global, bem como o acirramento das pressões competitivas entre mercados internacionais. Em decorrência, as companhias optaram por modelos de planejamento estratégico focados em crescimento e expansão visando à redução de custos de produção e ao aumento da produtividade. Algumas iniciaram um processo de externalização para países que ofereciam menor desembolso com despesas fixas e legislações trabalhistas e ambientais pouco rigorosas. No geral, adotaram práticas gerenciais e laborais para contrair salários, cortar benefícios e elevar a produtividade por trabalhador. Esse processo foi incrementado pelo surgimento e rápida expansão da tecnologia digital, que permitiu substituir gradativamente boa parte da mão de obra humana por máquinas e computadores, operar cadeias de suprimentos de forma automática e customizar produtos para responder às demandas de um consumidor que prezava, cada vez mais, a própria individualidade. Segundo Srnicek (2018), é nessa dependência do setor produtivo por tecnologias digitais cada vez mais eficientes que se enraizam as bases da economia digital.

Nos anos 1990, em meio à financeirização da economia, na qual circulavam grandes quantidades de capital de risco, e do fascínio em torno das possibilidades comerciais oferecidas pela *internet*, surgiu um novo modelo de negócios, que causou intensa euforia no mundo capitalista e recebeu o aporte desse capital circulante, as empresas de comércio eletrônico, também conhecidas como Pontocom (SRNICEK, 2018). De início, o termo Pontocom era aplicado às companhias cujas operações de venda de produtos ou serviços realizavam-se exclusivamente na *web*, porém, atualmente, a denominação abarca também aquelas não exclusivamente virtuais, como Lojas Americanas, Magazine Luíza ou Extra,

marcas brasileiras que começaram e permanecem com lojas físicas, mas, presentemente, são também grandes plataformas de vendas *on-line*.

Pois bem, os investidores aportavam seu capital para alavancar os *e-commerces* iniciantes esperando bons retornos futuros. Com o mesmo objetivo, buscavam todo o tipo de empresa de tecnologia digital e também do setor de telecomunicações, que se expandia instalando a infraestrutura necessária para oferecer acesso de *internet* ao mundo. Nos Estados Unidos, país que mais investiu em negócios digitais, apenas entre 1997 e 2000, foram capitalizados cerca de US\$ 5 trilhões, que fizeram com que as ações do ramo de tecnologia subissem em média 300%, uma valorização, obviamente, muito mais especulativa do que propriamente baseada em resultados concretos. Das mais de cinquenta mil empresas de comércio eletrônico que se formaram naquela década, uma, a Amazon.com. Inc., atingiu plenamente as expectativas dos acionistas, isto é, rápido crescimento e domínio de seu mercado de atuação (SRNICEK, 2018). Para Srnicek (2018), tais expectativas refletem a pressão do mercado financeiro pela adoção de estratégias negociais monopolísticas, que se tornariam a tônica das Big Techs.

Em 2008, para conter a crise financeira global, governos ao redor do mundo tomaram medidas que aumentaram sobremaneira seus déficits fiscais. Ao socorrer bancos, financeiras e até grandes empregadores, esses governos transferiram para si a dívida privada e buscando estimular a economia, baixaram as taxas de juros ao mínimo possível. Os Estados Unidos, no papel de maior economia mundial, firmaram acordos cambiais com catorze países para garantir-lhes acesso aos dólares americanos de que necessitavam e evitar um colapso financeiro global. Contudo, a recuperação foi lenta e à custa de ações bastante austeras, como cortes de despesas na área social, elevação de impostos e privatizações. Medidas econômicas menos convencionais também foram adotadas, como, por exemplo, a emissão de moeda para aquisição de títulos da dívida privada. Nesse caso, a intenção era aumentar os preços das ações das empresas. Dessa forma, os governos atuavam no curto prazo, reduzindo os juros básicos e, no longo prazo, capitalizando a área empresarial, cuja margem de lucro baixara consideravelmente com a crise (SRNICEK, 2018).

As empresas, de modo geral, tornaram-se um negócio de risco e, mesmo assim, suas ações continuavam subindo, pois, em um mundo em crise, não restavam muitas alternativas aos investidores tradicionais. As firmas preferidas para esses aportes eram aquelas que uniam as possibilidades ainda não muito claras da *internet* à certa aura de energia ligada à juventude de seus sócios, uma combinação de exalava promessas de bons retornos futuros. Alguns

desses negócios foram iniciados despretensiosamente por jovens nas garagens de seus pais. O embrião da Apple, por exemplo, começou numa delas por Steve Wozniak aos 17 anos de idade. Quando a marca foi fundada, em 1976, para produzir seu primeiro computador pessoal, o Apple I, ele tinha 25 anos e seu sócio Steve Jobs, 21. Nas três décadas seguintes, a marca acumulou sucessos não apenas pelas muitas inovações nesse tipo de produto, mas por novidades que continuaram mudando a forma como seus consumidores obtinham informação, como os computadores portáteis da linha Macbook, os receptores-decodificadores de televisão para conteúdo digital, os fones de ouvido AirPods e o iPhone, um *smartphone* inovador à época devido à tela multitoque, que dispensa o teclado físico. Numa fase seguinte, a empresa passou a oferecer serviços acoplados aos seus produtos, como o sistema de pagamentos Apple Pay, o cartão de crédito Apple Card, serviços de *streaming* de vídeo Apple TV plus e de música Apple Music (WOSNIAK; SMITH, 2010).

A identidade da marca construiu-se, então, a partir de características provenientes de seus produtos, como inovação e qualidade, bem como da personalidade de seu sócio, a *persona* da marca, Steve Jobs, como despojamento, genialidade, dinamismo e, mais uma vez, inovação. O famoso logotipo, a maçã mordida, remete à ideia de uma organização acessível e criativa. A Apple soube como se beneficiar de uma sociedade forjada pelos ideais neoliberais de individualismo e consumo, que demandava por produtos e serviços customizados. Além disso, a mudança de foco do consumo de massa para a customização, impensável fora da economia digital, acabou por reconfigurar os modos de produção, de consumo e de vida.

A Google, por sua vez, inaugurou uma nova forma de capitalismo. A empresa foi fundada em 1998, pelos doutorandos da Universidade Stanford, Larry Page e Sergey Brin, quando ambos tinham 25 anos de idade. Sua primeira sede foi também numa garagem, no estado da Califórnia, onde desenvolveram um motor de busca diferente dos convencionais, denominado PageRank. Até então, os buscadores ordenavam os resultados apenas pela quantidade de vezes que o termo buscado aparecia na primeira página. O algoritmo PageRank era capaz de posicionar os *websites* contabilizando a quantidade e a qualidade de *links* vinculados, oferecendo resultados mais significativos. Outro atrativo do buscador era e continua sendo a primeira página em branco, livre de anúncios, apenas com o logotipo Google e o espaço para digitar o termo de busca. No ano seguinte à fundação, a empresa recebeu financiamentos da ordem de 25 milhões de dólares americanos. A Google só abriria seu capital em 2004, ocasião em que captou mais de 23 milhões de dólares americanos. Inicialmente, os sócios planejaram uma plataforma de buscas sem anúncios, mas acabaram por

render-se às pressões dos investidores durante a crise das Pontocom no ano 2000, quando as ações supervalorizadas das marcas de tecnologia perderam até 87% do valor. Nesse momento, a Google passou a vender anúncios associados aos termos de busca e, na sequência, iniciou um longo processo de aquisição de empresas de capital de risco e de parcerias com grandes companhias com o objetivo de ampliar a oferta de serviços (VISE; MALSEED, 2007). Alguns desses serviços tornaram-se tão significativos que precisaram de empresas para geri-los, reunidas, em 2015, na *holding* Alphabet. O governo estadunidense reconheceu publicamente a expertise da Google em 2003, quando fechou com a empresa um contrato de 2,07 milhões de dólares americanos para equipar sua agência estatal de segurança NSA com uma tecnologia de busca que permitia analisar milhões de documentos em várias línguas numa fração de minutos (ZUBOFF, 2021).

O desenvolvimento de algoritmos de análise com alta capacidade, que possibilita associar o termo buscado a anúncios correspondentes exigiu uma extensa mineração de dados comportamentais a fim de que pudessem ganhar relevância para o usuário. Esse direcionamento absolutamente customizado foi inovador para a área da publicidade. A Google tinha, então, em seu poder, um imenso banco de dados e a *expertise*, que possibilitava definir perfis hipotéticos de usuários e de consumo não apenas para direcionar anúncios nas páginas de seu buscador, mas para subsidiar quase todo o tipo de decisão negocial que envolvesse o comportamento humano. Não demorou até que a empresa transformasse esses insumos em produtos de predição de comportamento dos usuários altamente lucrativos (ZUBOFF, 2021).

Importa destacar que esse tipo de produto precisa ser constantemente atualizado e aprimorado, o que exige sempre maior quantidade e qualidade de dados. Por outro lado, produtos de previsão mais eficientes geram mais acessos resultando em mais receitas, considerando que os anunciantes pagam por cliques. Isto significa que o trabalho contínuo de aprimoramento dos bancos de dados pode ser bem-remunerado por seus clientes. Diante da necessidade de aperfeiçoamento contínuo, a mineração dos dados realizada pela Google passou a incluir todos os recursos possíveis de serem alcançados: conteúdos de e-mails trocados no G-mail, dados de navegação, como *websites* e anúncios acessados, propagandas anteriores exibidas ao usuário etc. Para obter esses dados, a empresa não hesitou em acessar conteúdos pessoais, instalar *cookies* de rastreamento e extração, bem como *web-bugs*, ou seja, imagens incorporadas a páginas e a mensagens eletrônicas que coletam dados sobre o comportamento do usuário na *web* (ZUBOFF, 2021). Um negócio, de fato, lucrativo: a

experiência humana que se transforma em dados comportamentais automaticamente é processada para a criação de produtos de predição a baixíssimo custo, tendo em conta que a matéria-prima é obtida gratuitamente e que sensores, armazenamento e processamento têm, comparativamente ao preço de venda, um custo bastante reduzido. Para os clientes, esses insumos são valiosos e merecem o valor cobrado.

Para vincular a qualidade dos produtos à quantidade e relevância dos dados, bem como para estabelecer taxas de cliques como medida de remuneração por anúncios, foi preciso estar presente em mais dispositivos conectados à *internet*, em mais aplicativos e moldar o comportamento do consumidor para garantir sempre mais acessos, mais dados e, por conseguinte, mais renda (ZUBOFF, 2021). Assim como, nos anos 1980, ao externalizar sua produção e concentrar-se na administração de sua marca, a Nike tornou-se um modelo de negócios rentável e seguido por outras empresas em todo o mundo, o modelo Google de extração, processamento e comercialização de dados também foi seguido por empresas que aliavam tecnologia à comunicação como a rede-social Facebook. Essas Big Techs foram tão bem-sucedidas financeiramente, que a lógica negocial se disseminou por empresas digitais menores e até por empresas físicas. O modelo de negócios Google, entretanto, viria a adequar-se perfeitamente às plataformas de comércio eletrônico, que surgiram, timidamente, na segunda metade dos anos 1990.

A Amazon é um excelente exemplo de uma empresa que iniciou um simples comércio *on-line* vendendo livros a partir de uma garagem e, aos poucos, foi ampliando sua oferta para *compact disks* (CD) e *digital versatile discs* (DVD), brinquedos e produtos eletrônicos. No ano 2000, seis após sua fundação, a empresa transformou o *e-commerce* numa plataforma de *marketplace* para abrigar pequenos negócios que desejavam vender pela *internet*, mas não conseguiam expandir por não possuírem a infraestrutura e a *expertise* necessárias para fazer sua oferta chegar ao público de interesse. Em troca de um percentual pelas vendas concretizadas, a Big Tech lhes oferece a possibilidade de sanar essa dificuldade e, muito importante, um número imenso de potenciais consumidores que, diariamente, visitam a plataforma (STONE, 2021).

Para ser a maior plataforma de *marketplace* do mundo, a Amazon adotou muitas práticas características do modelo Google. Longe de ser somente uma plataforma de comércio eletrônico, é uma organização de produtos e serviços, de logística e também uma plataforma de nuvem que oferece hospedagem digital para inúmeras pequenas empresas. Como as demais empresas de tecnologia, ela também sofreu com a crise das Pontocom, quando suas ações

passaram de cem dólares americanos a apenas seis. Numa tentativa de recuperar-se, agregou serviços ao seu *portfolio*, criando, em 2005, um sistema de assinaturas, o Amazon Prime, que, além de conceder frete grátis em determinados produtos, franqueia acesso à sua plataforma de *streaming* de vídeo. No ano seguinte, lançou o Amazon Web Services (AWS) de armazenagem na nuvem, que também oferece suporte em gestão de redes, banco de dados e diversas outras aplicações. Na sequência, lançou seu *e-reader* Kindle, o tablet Fire, o Prime Air para entregas por drones, a assistente virtual Alexa, capaz de controlar aparelhos eletrônicos e dispositivos compatíveis (Internet das Coisas), ou seja, a empresa, assim como a Google, buscou desenvolver uma infraestrutura apta à extração de dados comportamentais de compras, hábitos e gostos em trezentos e sessenta graus (STONE, 2021).

No decorrer dos anos, a Amazon vem aperfeiçoando e expandindo seus negócios investindo na construção de depósitos, na expansão de redes logísticas, na criação de grandes centros de processamento de dados, em força de trabalho humana e robotizada, assim como em serviço de entregas, que conta com drones, aviões alugados e empreendedores individuais (STONE, 2021). Mais do que uma das marcas mais valiosas do mundo, a Amazon é uma marca com seguidores fiéis, que construiu uma imagem de confiabilidade e segurança. Quando pequenas empresas se hospedam em sua plataforma, não usufruem apenas da infraestrutura da empresa e do tráfego de usuários, mas também da reputação da marca.

#### 4.2 EMOÇÕES COMO SUBSTRATO ECONÔMICO NA ERA DIGITAL

As emoções, há muito, são um fator fundamental ao capitalismo, porém, no atual estágio desse sistema econômico, que atualiza a liberdade como princípio histórico do liberalismo, as emoções defendidas pelas plataformas digitais cuja lucratividade advém, principalmente, da predição comportamental ligam-se à liberdade irrestrita em vários aspectos. O primeiro é o de expressar-se livremente na *web* com toda a carga emocional desejada. Não é difícil imaginar os motivos para essa defesa quando a liberdade de expressão se traduz na possibilidade de transformar emoções em dados, matéria-prima dos rentáveis produtos de previsão. A exposição de emoções exacerbadas em postagens e comentários provoca reações e discussões intermináveis que alimentam os bancos de dados comportamentais. Em nenhum outro nicho capitalista, as emoções são um recurso de aceleração econômica tão importante como nas plataformas. Discursos de amor e ódio são estimulados por algoritmos que induzem à visualização os *posts* mais polêmicos, capazes de

fazer aflorar as intensas emoções que proliferam nas redes sociais. Da mesma forma, os algoritmos enviam aos usuários postagens relacionadas aos seus interesses com o intuito de mantê-los conectados o maior tempo possível. Desse modo, por fins meramente econômicos, conformam-se os sujeitos para um tipo de comportamento efetivamente emocionalizado.

De fato, não é fácil lutar contra esses artifícios. O comportamento humano não é absolutamente racional; os indivíduos, de modo geral, não conseguem seguir uma rotina lógica rígida, isto é, nem sempre conseguem priorizar o mais importante e o mais urgente; gostos, desejos e emoções os atravessam a todo o momento; em geral, procrastinam e passam tempo demais frente às telas opinando sobre temas que lhes são irrelevantes, sem ter consciência de que são induzidos a esse comportamento. Significa dizer que em nome do livre acesso que têm aos conteúdos produzidos e disponíveis na *web*, bem como às facilidades oferecidas pela Internet Das Coisas, em prol da recepção de material gratuito e anúncios personalizados, em favor da conexão social e demais conveniências, indivíduos optam por ignorar como as empresas estão utilizando seus dados comportamentais e os possíveis riscos para si e para toda a sociedade advindos desse tipo de extração e controle. A rigor, como observa Han (2015), os indivíduos, geralmente, não se sentem vigiados ou ameaçados, sua adesão ao panóptico digital é voluntária e sua servidão à lógica econômica é, de modo geral, inconsciente. Assim sendo, apoiam as plataformas em sua defesa pela liberdade de expressão, pois, ao expressar livremente suas emoções, sentem-se livres, como se essa liberdade os tornasse verdadeiramente livres. Em decorrência, a importância que os sujeitos dão ao valor liberdade é, astuciosamente, convertida em modulação comportamental e exploração econômica das emoções.

Com o advento da Internet das Coisas, onde a vigilância digital migra para o mundo material aparelhando-o com todo o tipo de dispositivo conectado à *internet* e conseguindo abarcar a sociedade com um todo, expondo o arquétipo do inconsciente coletivo, o poder inteligente descrito por Han (2015) alcança uma plenitude extraordinária. O poder que estimula a liberdade irrestrita à participação, à comunicação, à exposição de desejos e preferências é um poder positivo e assimétrico, visto que possibilita às plataformas submeter o compartilhamento dos dados e da informação aos seus próprios interesses, influenciando os usuários em suas decisões e comportamentos, fazendo com que se entreguem de corpo e alma ao poderio digital. Esse poder parece querer mais do que as *psiques*, parece querer traduzir em dados emoções, hábitos de vida, corpo e mente. Um poder que, como lembra Zuboff (2021) é inimaginável fora do meio digital e da lógica de acumulação do atual estágio do capitalismo,

pois se configura numa convergência entre o domínio dos aparatos digitais e das técnicas de extração e a monetização de dados comportamentais.

Ao mesmo tempo, e esse é um segundo aspecto da defesa da liberdade irrestrita realizada pelas plataformas digitais, defendem a própria atuação num ciberespaço não regulamentado, no qual a maior parte das leis do mundo material não parece se encaixar. A ausência de legislação ou sua insipiência advinda da dificuldade de acompanhar as rápidas transformações do mundo digital permite que essas empresas continuem a extrair e comercializar os dados dos usuários de *internet* com ou sem sua autorização, moldando comportamentos, tornando-os mais emocionais e auferindo lucros líquidos anuais bilionários (ZUBOFF, 2021). A defesa da liberdade realizada pelas plataformas digitais, portanto, não é a defesa imparcial daquele que é, em princípio, um valor humano fundamental, mas a defesa da própria liberdade em permanecer lucrando a partir das manifestações emocionais e comportamentais de indivíduos conectados à rede global de computadores.

#### 4.3 PLATAFORMAS DIGITAIS E *BRANDING*

Big Techs, como Google, Facebook e Amazon, não são apenas empresas de tecnologia, mas empresas de comunicação que adotaram a plataforma como modo de operação para conectar a si e a seus parceiros com os públicos consumidores. Nesse modelo de negócios, a organização não precisa ser, necessariamente, proprietária dos meios de produção, mas da arquitetura informacional que permite a confluência entre oferta e demanda. Trata-se de um sistema que tem inúmeras implicações sociais e econômicas, pois vem modificando a maneira de pensar, fazer e gerir negócios e carreiras, bem como de produzir e consumir. A Uber, por exemplo, é “uma empresa de tecnologia que opera uma plataforma de mobilidade”,<sup>46</sup> que mudou a maneira como indivíduos contratam serviços de transporte por automóvel e abriu mais espaço na sociedade para o trabalho flexível. Fez isso sem ser proprietária de nenhum dos veículos utilizados para tal atividade. Para crescer, ela não precisou realizar investimentos em expansão de planta e de equipamentos, ampliou, apenas o número de servidores. Da mesma forma, a Airbnb é uma plataforma de aluguel de hospedagens residenciais, que permite que qualquer indivíduo disponibilize ou reserve

---

<sup>46</sup> Fatos e dados sobre a Uber. Uber newsroom. Disponível em: <<https://www.uber.com/pt-br/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>>. Acesso em: 07 mar. 24.

acomodações ao redor do mundo<sup>47</sup>. A empresa que mudou a forma de muitos se hospedarem e possibilitou renda extra para outros tantos não possui nenhuma propriedade para esse fim. O maior bem dessas empresas é o *software* que conecta a oferta à demanda. Nesse caso, a empresa que detém a propriedade de uma plataforma comercial possui imensa vantagem competitiva sobre seus concorrentes, o que eleva seus lucros a patamares impensáveis. A Uber, por exemplo, além de não investir seu dinheiro em ativos fixos, como veículos e garagens, não gasta com a manutenção destes e, como não emprega os motoristas, não dispense com encargos trabalhistas e treinamentos (SRNICEK, 2018).

No caso das plataformas comerciais, geralmente, estão a seu cargo os serviços de logística, que também podem ser contratados de terceiros. Porém, a empresa proprietária possui importantes prerrogativas. Ela pode decidir, por exemplo, qual firma hospedará ou instruir os algoritmos a estabelecer seus preços de acordo com o comportamento de vendas das firmas hóspedes. Apesar da concorrência desleal, é importante para essas empresas, especialmente para as micro e pequenas, estarem presentes nas plataformas, onde serão vistas e poderão incrementar as vendas, além da possibilidade de divulgar seu negócio e de se beneficiar da reputação da hospedeira (SRNICEK, 2018).

A organização por trás de uma plataforma também tem acesso ao comportamento de consumo de seus usuários, ou seja, qual produto da categoria é o preferido, se promoções são indutoras de vendas em certa categoria, horários de maior tráfego, quantos cliques são necessários para concretizar determinadas vendas, frequência de compra etc. São dados que viabilizam a predição de comportamentos futuros não apenas para anúncios melhor direcionados ou para indução de compra, mas para tomada de decisões negociais e de *branding*, como o lançamento de um novo produto, de uma nova marca ou para seu reposicionamento. Estes são alguns dos motivos pelos quais o modelo de plataforma tem crescido em adeptos não apenas no setor de serviços (Uber, Airbnb), de vendas a varejo (Amazon, Shein) e de anúncios (Google e Facebook), mas de diversos outros, inclusive o de vendas entre empresas, melhor conhecido por *business to business* ou B2B (GE, IBM, Monsanto e Siemens).

Como mencionamos, para que os algoritmos realizem melhores predições, é preciso acessar uma quantidade de dados cada vez maior de dados de diferentes fontes. Para obtê-los, as plataformas expandem seus tentáculos para diversas áreas. Recentemente, Google e

---

<sup>47</sup> Airbnb: o que é e como funciona. Airbnb. Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/help/article/2503>>. Acesso em: 07 mar. 2024.

Amazon ingressaram no ramo de saúde e a Apple anunciou que se prepara para entrar no setor automobilístico com um veículo de condução semiautomática até 2028. Esse tipo de atuação tentacular inaugura uma nova lógica dentro do capitalismo, que Srnicek (2018) definiu como subsídio cruzado, isto é, a companhia aceita que determinado ramo lhe cause prejuízos financeiros, desde que seja importante captador de usuários e, em decorrência, de dados para seu sistema. Assim, é capaz de reduzir o preço de um serviço ou de oferecê-lo gratuitamente desde que possa obter lucros em outro ramo que anule a perda. Segundo o autor, o serviço por assinatura Amazon Prime, que oferece entregas gratuitas para determinados produtos nas plataformas de *e-commerce* e de *streaming*, não é rentável, mas capaz de atrair muitos consumidores. Nesse caso, o subsídio cruzado acaba por fomentar um ciclo no sistema: quanto maior o número de usuários da plataforma, mais valiosa ela se torna. Isso significa que mais firmas desejaram hospedar-se nela e mais consumidores irão conectar-se a ela. Esse crescimento lhe fornece um viés monopolístico, uma “tendência inerente à inexorável evolução do sistema de livre empresa”, como previsto por Mises (2010, p. 111).

De fato, com custos marginais baixos e a possibilidade de gerar novos negócios baseados na plataforma existente, as companhias podem crescer de modo muito rápido e, praticamente, sem limites (SRNICEK, 2018). A Uber, por exemplo, mudou a indústria de táxis e expandiu seus negócios para os ramos alimentício com o UberEats e das entregas com o Uber Freight a partir da mesma ferramenta digital. Desse modo, torna-se difícil entrar no mercado de uma plataforma e competir da maneira tradicional, pois esse tipo de competição já não tem por base apenas a construção de uma marca valiosa para seus consumidores e usuários, mas a quantidade de dados que se consegue extrair, analisar e converter em produtos de predição. Nesse sentido, ter ingressado no mercado anteriormente e se tornado uma grande marca é uma imensa vantagem competitiva.

Isto não significa que o *branding* tenha abandonado seus fundamentos. Ao contrário, a construção de marca permanece alicerçada numa identidade que possa provê-la de um propósito, de uma proposta de valor e de uma direção. E, cada vez mais, os consumidores esperam que as marcas se posicionem e defendam causas nobres, que sejam éticas, mas também capazes de corresponder às suas expectativas de qualidade e inovação. Nesse contexto, a comunicação da marca torna-se, ainda, mais importante, pois, é retroalimentada por opiniões, críticas e sugestões dos consumidores, convertendo-se na principal fonte de insumos para tomada de decisões negociais e de *branding*. Observa-se, então, uma intensificação da comunicação exercida pela marca, principalmente, nas redes sociais.

Significa dizer que a mudança não ocorreu, essencialmente, nos fundamentos que constroem e sustentam as marcas, mas nas ferramentas utilizadas para fazer crescer e maximizar os lucros. Parece que, na atualidade, não é possível pensar a construção de uma grande marca independente da comunicação digital e, mais especificamente, do ambiente de plataforma.

#### **4.3.1 As forças que sustentam o sistema de plataformas**

Ao que tudo indica, há, em nossas sociedades, um conjunto de dispositivos de controle social, forças e poderes que, sinergicamente, atuam para produzir a ambiência necessária à atuação e ao crescimento desse modelo de negócios: novas tecnologias, novos modos de ser, novos modelos de negócio, novos tipos de trabalho, um novo mercado e um novo mecanismo de acumulação. Inicialmente, cabe destacar a importância do desenvolvimento tecnológico, que trouxe à luz grande número de dispositivos digitais, *softwares* para todos os tipos de necessidade, algoritmos inteligentes com alta capacidade de aprendizagem, extração e processamento, ou seja, um aparato computacional apto a manter indivíduos conectados à *internet* durante boa parte de seu tempo e a recolher matéria-prima em abundância. Por outro lado, a disposição dos usuários das plataformas em expor suas opiniões e manter-se conectados, bem como a pouca importância que demonstram ao fato de terem seu comportamento rastreado contribuem sobremaneira com os processos de extração. Outra questão, abordada na seção anterior, é a incansável busca e defesa da liberdade por parte das plataformas com os objetivos de defender o direito a uma *web* não regulamentada, que possibilite total liberdade para as atividades extrativas, para os discursos emocionais por parte dos usuários e para a publicação de todo o tipo de conteúdo sem qualquer censura. A defesa da ampla liberdade também é uma bandeira da sociedade, especialmente, porque é um valor associado à democracia. Ao contrário, censura e regimes autocráticos costumam caminhar juntos. Importante lembrar que a atuação dos Estados frente ao mercado outorgando às organizações parte importante de sua responsabilidade, isto é, facultando-lhes a possibilidade de autorregulação e concentrando-se na abertura do país aos fluxos comerciais e financeiros também favorece a atuação extratora dessas Big Techs. A construção de parcerias com governos para transferência de tecnologia e prestação de serviços, financiamentos de campanhas eleitorais, apoio a projetos sociais e doações são mais algumas formas que essas companhias encontram para obter apoio político à defesa de seus interesses.

Nesse cenário, o *branding* é o saber-poder estruturante de tal racionalidade, na medida em que suas técnicas estimulam o comportamento emocional e a construção de conexões emocionais entre a marca, seus trabalhadores e consumidores, que alimentam os bancos de dados das plataformas digitais e se constituem no principal insumo para a produção da mais recente forma de mercadoria. Dito de outra maneira, a nova lógica industrial tem no *branding* um alicerce que extrapola os limites da construção marcária para estruturar um novo consumidor, para atuar na manufatura de um novo tipo de produto, na criação de um novo mercado e no surgimento de uma nova economia tornando-se, assim, um fenômeno histórico, social, cultural e econômico típico de nossa época.

## 5 **BRANDING E PLATAFORMA DE VAREJO – O CASO SHEIN**

Nos capítulos anteriores, abordou-se o processo pelo qual o *branding* se tornou um importante saber-poder do neoliberalismo, bem como as técnicas que utiliza para agenciar conexões afetivas entre marcas, trabalhadores e consumidores, fazendo desses elos importante matéria-prima de uma nova lógica de mercadorias produzidas a partir da conversão das emoções em dados, substrato fundamental da economia contemporânea. Tal processo tem na comunicação digital um de seus vetores mais importantes, pois é, principalmente, por meio das interações de indivíduos com plataformas digitais, que a articulação desse processo de produção se realiza. Neste capítulo, desenvolve-se um estudo de caso com vistas a dar materialidade ao quadro conceitual, entrelaçando a problemática com as fundamentações teóricas realizadas. Trazemos, então, o caso da marca chinesa Shein, que, para além de ser uma empresa do ramo de vestuário, é também uma plataforma digital varejista que cresceu em popularidade e valor econômico e, em menos de quinze anos, é a marca do segmento de *fast fashion* com maior faturamento global.

Nesse mesmo intervalo temporal, a Interbrand, agência pioneira em avaliação econômica de marcas, vem testemunhando a construção e o crescimento desses construtos chineses pelo mundo, analisando aqueles de maior destaque e divulgando, anualmente, o "Ranking das Melhores Marcas da China" composto por cinquenta empresas. Para integrar o *ranking* Interbrand, é preciso corresponder a determinadas exigências, anteriormente detalhadas no Capítulo 2 (seção 2.4). Dentre elas, está a atuação global, que deve ultrapassar as fronteiras geográficas e culturais de seu país de origem, tendo, pelo menos, trinta por cento da receita oriunda de mercados externos. Outra exigência, que importa citar neste momento, é o acesso público a dados sobre o desempenho financeiro e isto significa participar das principais bolsas de valores do mundo. A Shein, apesar de sua presença global, não foi considerada para integrar o *ranking*, pois, até o presente momento, aguarda a aprovação do governo chinês para abrir seu capital nos Estados Unidos. Em sua inscrição para a Oferta Pública Inicial (IPO) na Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 2023, consta que a empresa possui valor de mercado estimado em US\$ 66 bilhões. Na última edição disponível do Ranking das 50 Maiores Marcas da China (INTERBRAND, 2023a), realizada com base em dados colhidos no ano de 2023, a posição de marca mais valiosa ficou com a Tcent, do setor de tecnologia, mídia e entretenimento, especializada em jogos digitais, avaliada em US\$

122,90 bilhões e, na quinquagésima posição, figurou a Pph Xiaobian Yuzi, do setor de viagens, avaliada em US\$ 854 milhões<sup>48</sup>.

Não obstante, mediante critérios de avaliação diferentes da Interbrand, a agência Kantar<sup>49</sup> incorporou a Shein à sua lista das cem marcas mais valiosas do mundo em 2023, posicionando-a em 70º lugar. À sua frente, encontram-se apenas nove empresas chinesas: Tcent, Alibaba (varejo), Moutai (bebidas alcoólicas), TikTok (mídia e entretenimento), Meituan e Huawei (plataformas de serviços a consumidores), Hayer (sistemas para Internet das Coisas), JD (varejo) e ICBC (serviços financeiros). A agência calcula que o valor de marca da estreada, no período analisado, era de US\$ 24,250 milhões. Todavia, importa esclarecer que, em seu estudo, a Kantar busca estabelecer a parte do valor financeiro da empresa que pode ser atribuído à respectiva marca, considerando o desempenho atual e perspectivas futuras, bem como seu percentual de contribuição em critérios como: capacidade de elevar o volume de vendas, resiliência à cobrança de preços *premium* etc. Para tanto, realiza pesquisa quantitativa com aproximadamente 170 mil consumidores ao redor do mundo, avaliando atitudes de consumo e relacionamentos com milhares de marcas, numa tentativa de isolar o valor gerado pela força da marca na mente dos consumidores. Os dados são integrados a um modelo financeiro desenvolvido internamente e o resultado é um retrato do patrimônio líquido da marca, ou seja, uma visão de como o mercado e os consumidores atribuem valor à marca. Considerações realizadas pela Kantar em seu relatório indicam que as marcas mais valiosas do mundo têm em comum fortes conexões emocionais com os consumidores. Tais conexões possibilitaram que esses construtos resistissem às crises dos últimos anos e se recuperassem mais rapidamente dos períodos de recessão. Além disso, os valores da marca somados à confiança que inspira tornam-se especialmente importantes nas compras pela *web*, que crescem exponencialmente a cada ano.

O *ranking* Kantar de 2023 mostra, ainda, que as marcas chinesas de vestuário e de cuidados pessoais avançaram sobre suas concorrentes estrangeiras. Na categoria vestuário, a Shein encontra-se atrás, apenas, da Nike, que figura em 21º lugar com valor de marca estimado em US\$ 74,890 milhões, tendo ultrapassado sua principal concorrente do ramo *fast-fashion*, a Zara, que foi posicionada em 94º lugar, com valor de marca calculada em US\$

---

<sup>48</sup> Conversões cambiais de Yuan Chinês para Dólares Americanos efetuadas em 13 de mar. 2024 pela cotação do dia, quando 1 Yuan valia 0,14 Dólares Americanos.

<sup>49</sup> Kantar BrandZ 2023: Most Valuable Global Brands. Kantar. Disponível em: <https://indd.adobe.com/view/b6033624-f784-4869-a0eb-6b6e14fcb43c>> Acesso em: 22 de mar. 2024.

18,395 milhões. Esse sucesso deve-se a um conjunto de fatores, que buscaremos explorar neste capítulo. Alguns deles dizem respeito à marca de vestuário Shein, enquanto outros, à sua plataforma. Iniciemos pelo modelo de gestão da marca de vestuário, que, apesar de ter transferido sua sede da China para Singapura recentemente, ainda mantém a maior parte de suas operações no país de origem.

## 5.1 MODELO DE NEGÓCIOS

A Shein como marca de vestuário identifica-se como varejista de moda e estilo de vida, com atuação global graças à plataforma de vendas *on-line*. Em sua *homepage* institucional, a empresa declara seu compromisso de tornar a beleza da moda acessível a todos<sup>50</sup>. De fato, um dos atrativos das peças de vestuário que levam sua marca é seu preço, quando comparado aos de qualidade similar vendidos pela concorrência. Para competir por preço, a empresa adota um modelo de negócios que se baseia em três fatores atuando sinergicamente: o primeiro, um algoritmo em constante desenvolvimento, capaz de mapear o comportamento de consumidores do mundo inteiro, monitorando redes sociais e detectando as principais tendências por perfil demográfico, por perfil de consumo e por região. Assim, identificada determinada tendência com potencial de mercado, a equipe de *designers* é acionada e as confecções parceiras na Ásia passam a produzir, imediatamente, uma amostra de aproximadamente duzentas peças, que tem sua adesão testada por consumidores que se voluntariam pela própria plataforma e as recebem para avaliação sem custo algum. Nesse caso, os testadores são selecionados respeitando um perfil hipotético de potenciais compradores, inclusive localização geográfica. Somente se a demanda se confirma, a produção é iniciada. E este é o segundo fator importante no modelo de negócios da Shein: a produção sob previsão de demanda de baixo risco, que evita perdas relativas a estoques não vendidos abaixo de dez por cento, ante cerca de vinte por cento do setor.<sup>51</sup>

O terceiro fator de destaque nesse modelo é o desenvolvimento da própria cadeia de suprimentos, bastante vasta e totalmente digitalizada, apta a entregar os produtos,

---

<sup>50</sup> “Shein is a global fashion and lifestyle online retailer committed to making the beauty of fashion accessible to all”. Shein. Disponível em: <<https://www.sheingroup.com/about-us>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

<sup>51</sup> Shein: ‘Produto fabricado no Brasil não será mais caro pois economia logística compensa’, diz chefe da empresa na América Latina. O Globo. Publicado em: 02 jun. 2023, 05h51. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/blogs/capital/post/2023/06/shein-produto-fabricado-no-brasil-nao-sera-mais-caropois-economia-logistica-compensa-diz-chefe-da-empresa-na-america-latina.ghtml>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

rapidamente, a clientes de todo o mundo. Integra esse processo um *software* proprietário habilitado a acompanhar as vendas de modo que, quando o estoque de determinado produto baixa, as fábricas parceiras são comunicadas em tempo real para pedidos em pequenos lotes. Esse fator capacita a empresa a oferecer ampla variedade de produtos sem desperdício excessivo de estoque e sem fazer os clientes esperarem por sua compra demasiadamente.<sup>52</sup> O modelo de negócios permite uma resposta rápida à demanda, reduz riscos de perdas, traz economia em escala, agilidade à produção e à entrega e preços extremamente competitivos, elevando o patamar de competitividade da empresa em relação aos seus concorrentes tradicionais. A título de comparação, a marca GAP, uma das maiores varejistas de vestuário dos Estados Unidos com quase três mil lojas no mundo, produz de duas a quatro mil novos produtos por ano e a espanhola Zara, uma das marcas mais valiosas do setor de *fast fashion* do mundo, entre vinte mil e vinte e cinco mil novos produtos por ano, que são distribuídos para suas duas mil lojas. Já a Shein, exclusivamente por meio de parcerias com fornecedores, produz de cinco a dez mil novos produtos por dia e consegue vender mais de 90% de seu estoque, sem possuir nenhuma fábrica e nenhuma loja física permanente.<sup>53</sup> Isso significa dizer que a empresa adota uma linha de operações na qual a produção, sendo totalmente terceirizada, permite que concentre seus esforços na gestão da marca. Certamente, seu modelo de negócios contribui para a prática de preços inferiores aos de produtos similares vendidos pela concorrência internacional, porém a administração das reservas cambiais pelo governo chinês, que mantém a moeda num valor abaixo do factual, permitindo que as exportações sejam consideradas baratas pelo mercado global, também tem um peso considerável.

A concorrência por preços não é uma estratégia inovadora no mercado *fast-fashion*, mas a proposta de valor da marca vai além, oferecendo uma experiência de compras positiva em vários aspectos. Por exemplo, o catálogo de vestuário, que impulsiona as vendas da plataforma, é bastante superior em quantidade ao de qualquer outra marca do segmento. A empresa conta com uma equipe de criação de duzentos *designers*, além de parcerias com estilistas e artistas para a criação de linhas exclusivas. As fotos de divulgação dos produtos que levam a sua etiqueta recebem cuidadosa produção de imagem, com o objetivo de valorizá-los. A modelagem das peças busca atender às especificações de todos os corpos e

---

<sup>52</sup> Sobre nós. Shein. Disponível em: <<https://m.shein.com/br/About-Us-a-1117.html>>. Acesso em: 21 abr.2024.

<sup>53</sup> YAMASHITA, Eduardo. Shein e a aceleração das plataformas digitais. Mercado & Consumo. Publicado em: 19 jun. 2024. Disponível em: <<https://mercadoconsumo.com.br/19/04/2024/artigos/shein-e-as-aceleracao-das-plataformas-digitais/>>. Acesso em: 21 jun.2024.

gostos, inclusive a peculiaridades culturais de países árabes e asiáticos. As caracterizações de tamanhos são acompanhadas de medidas bastante precisas; a plataforma de *e-commerce* possui interface acessível e funcional ao seu público; a marca oferece um programa de pontuação que possibilita descontos nas compras; há diversas opções de pagamento e de parcelamento; a remessa é realizada em, no máximo, quarenta e oito horas; a devolução de produtos é simples e gratuita (o cliente recebe um código, que apresenta nos Correios juntamente com o produto embalado); há presteza no reembolso das vendas canceladas, que é realizado assim que o produto chega ao centro de distribuição brasileiro, em São Paulo; o atendimento para questões não elucidadas pelo *chatbot* é personalizado e pode ser acessado por *chat* ou *e-mail*; e eventuais problemas são resolvidos rapidamente com atitudes que demonstram confiança na palavra do cliente. Quando o consumidor se recusa a pagar a tarifa de importação e ordena a devolução da compra, a empresa reembolsa o cliente antes que a remessa chegue à sede asiática. Porém, se ele decidir aceitar a encomenda, a empresa se dispõe a reembolsar metade do valor da tarifa de importação, caso o comprador assim deseje. As peças são entregues embaladas em sacos reutilizáveis com fechamento *zip lock* e cada peça de roupa recebe uma pequena folha de papel de seda para proteger o tecido de possíveis danos que possam ser causados por zíperes e botões durante o transporte. Desse modo, a empresa tenta fazer com que os atos de comprar, aguardar a entrega e abrir a embalagem da Shein sejam uma experiência de consumo altamente satisfatória.

Naturalmente, há, ainda, aspectos a aprimorar, como, por exemplo, a descrição dos produtos e dos materiais dos quais são feitos, que, muitas vezes, perdem o sentido original na tradução, como por exemplo: “SHEIN Listrado, Top cami & cintura do saco de papel com cinto Saias”<sup>54</sup> para um conjunto de saia e blusa. Em outras oportunidades, as descrições são incompreensíveis: “SHEIN Coolane Curativo De Dopamina Gráfica Letra Ombro Caído Moletom”<sup>55</sup> para um moletom com decote redondo, de mangas compridas e estampa gráfica. Isso representa um problema para o consumidor no momento da busca, pois alguns produtos tornam-se impossíveis de localizar. Outro aspecto a ser aperfeiçoado são as fotografias de divulgação que, apesar de bem-produzidas, costumam apresentar as roupas sendo usadas por modelos em posições que dificultam o entendimento de sua forma. Além disso, quando as

---

<sup>54</sup> Shein. Disponível em: <<https://br.shein.com/Striped-Cami-Top-Paperbag-Waist-Belted-Skirt-p-14046554-cat-1780.html>>. Acesso em: 03 mai.2024.

<sup>55</sup> Shein. Disponível em: <<https://br.shein.com/SHEIN-Coolane-Dopamine-Dressing-Letter-Graphic-Drop-Shoulder-Sweatshirt-p-18729543.html?mallCode=1&imgRatio=3-4>>. Acesso em: 03 mai. 2024.

modelos são fotografadas de corpo inteiro, o consumidor não consegue visualizar certos detalhes, como, o tipo de tecido empregado, os botões, a qualidade das costuras etc. Para corrigir essas deficiências, as peças poderiam ser fotografadas também em um cabide ou estendidas sobre uma superfície plana e em *close-up*. Tais deficiências, porém, não parecem interferir no crescimento e fortalecimento da marca.

## 5.2 O SEGMENTO *FAST FASHION*

*Fast fashion*, ou moda rápida na língua portuguesa, é o termo utilizado para designar esse segmento do varejo focado na oferta contínua de novos produtos de moda combinando rapidez de criação, produção e distribuição, bem como, baixos estoques e preços acessíveis. Uma estratégia competitiva que só é possível devido à tecnologia digital que envolve a cadeia de produção e a certas mudanças na forma de consumo. De fato, o consumidor tem papel central no processo, pois é o resultado do monitoramento de seus gostos e desejos, o insumo ao *design* de novas peças. Além disso, no caso da marca Shein, o consumidor experimenta a amostra e a avalia, sendo que a peça só entra em produção se sua avaliação for positiva. Assim sendo, a moda não se impõe ao consumidor, mas o coloca no centro do negócio como um importante coprodutor da marca (NUNES; SILVEIRA, 2016).

Lojas como a espanhola Zara, a sueca H&M ou as brasileiras Renner, Riachuelo e Marisa são exemplos de empresas que migraram de modo total ou parcial para o segmento *fast fashion* ainda nos anos 1990 com o intuito de se adaptarem a um consumidor mais informado, interessado em moda e exigente, porém, com um orçamento modesto. A moda rápida possibilitou a esse consumidor amplo acesso a produtos de moda anteriormente restritos a uma parcela da população de maior poder aquisitivo. Entretanto, como os produtos são feitos para serem consumidos e substituídos rapidamente, costumam ser associados à baixa qualidade de materiais e acabamentos. Tal fato parece não importar aos seus consumidores, que, graças a esse modelo, conseguem comprar mais itens sem comprometer seus orçamentos. A realidade desses consumidores parece contrariar a crescente conscientização de determinada fração da sociedade para a importância de se fabricar roupas mais sustentáveis e duráveis, justamente com o intuito de se consumir menos (NUNES; SILVEIRA, 2016).

Com efeito, o *fast fashion*, devido aos preços mais baixos, às peças quase descartáveis e ao curto ciclo de vida de seus modelos, acaba por encorajar o consumo excessivo de

produtos de vestuário. Além disso, os consumidores são incentivados ao consumismo pelas estratégias de *marketing*, pela publicidade e pelos influenciadores digitais de moda, muitos deles patrocinados por grandes marcas do setor. Em decorrência, o segmento é o que mais avança na indústria global de vestuário, avaliada em US\$ 3 trilhões ou 2% do PIB mundial e que produz significativo impacto ambiental: 20% das águas residuais globais e 10% das emissões do total de emissões de carbono.<sup>54</sup> Esses dados tornam-se, ainda, mais impressionante quando se sabe que os resíduos têxteis superam 90 milhões de toneladas ao ano, que 40% das peças vendidas no mundo são usadas apenas uma vez e que quase 75% de todas as roupas produzidas acabam em aterros sanitários.<sup>56</sup> A crescente expansão do *fast fashion* aprofunda a crise ambiental, especialmente, devido ao uso intensivo do poliéster e da viscose. Atualmente, o poliéster domina mais de 60% das fibras têxteis utilizadas, o que é particularmente preocupante, pois a maioria dos microplásticos que contaminam os oceanos, águas e solos originam-se desse material.<sup>55</sup> O desafio da indústria do vestuário é equilibrar sua ânsia por crescimento com a necessidade urgente de adotar práticas mais sustentáveis, como a adoção de tecnologias mais limpas e fibras têxteis recicladas e menos poluentes. Embora a denominada Geração Z, composta por pessoas nascidas entre 1995 e 2012, seja reconhecida por expressar sua preocupação com questões ambientais e sociais, o apelo do *fast fashion*, com sua acessibilidade e constante renovação de estilos, muitas vezes se sobrepõe aos valores de sustentabilidade professados por esse público. Esse fenômeno pode ser atribuído a uma combinação de fatores, incluindo influências culturais, pressão social para seguir tendências e a falta de disponibilidade de opções sustentáveis acessíveis e amplamente disponíveis no mercado. Presentemente, esses jovens constituem o principal público consumidor de marcas de *fast fashion*<sup>57</sup>, como no caso da marca Shein, por exemplo.

Aliás, quando apontada por seu impacto ambiental, essa empresa argumenta que sua abordagem de fabricar, inicialmente, cerca 200 peças de amostras e só produzir em escala se estas se mostrarem populares, ajuda a reduzir o desperdício. Alega também que seu estoque não vendido é inferior a 10%, ante cerca de 20% do setor e que vem utilizando mais fibras recicladas e naturais, como o algodão. Todavia, o uso dessas fibras representa, ainda, um ínfimo percentual diante de sua extensa produção. Para mostrar que se importa com as

---

<sup>56</sup>Worldmetrics Report 2024. Worldmetrics.org. Atualizado em: 18 jun. 2024. Disponível em: <<https://worldmetrics.org/global-fashion-industry-statistics/>>. Acesso em: 22 jun.2024.

<sup>57</sup>Revolução nas Roupas: O Futuro Sustentável da Indústria Têxtil. IZ Textil. Publicado em 09 nov. 2023. Disponível em: < <https://blog.iztextil.com/revolucao-nas-roupas-o-futuro-sustentavel-da-industria-textil/>>. Acesso em: 22 jun. 2024.

questões sociais e ambientais, em seu portal corporativo, a companhia apresenta uma série de programas institucionais nessas áreas.

### 5.3 PROPÓSITO E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A adoção de programas sociais e ambientais, particularmente, com o engajamento de seus trabalhadores, tornou-se prática comum, especialmente, entre grandes empresas. Para as marcas, essa abordagem costuma refletir positivamente em sua imagem perante a sociedade e em sua relação com os consumidores. Por esse motivo, costuma integrar o plano de *branding* alinhando-se ao propósito institucional, ou seja, àqueles objetivos relativos à contribuição da empresa para um mundo melhor e que justificaria sua existência perante o público. Além do patrocínio a organizações que defendem causas sociais ou ambientais, é usual que essas empresas invistam em soluções direcionadas à minimização dos impactos ambientais decorrentes de seu processo produtivo. A implementação de políticas eficazes de gerenciamento e descarte de resíduos, de economia de água e energia, de adoção de materiais sustentáveis, de respeito aos trabalhadores e às leis e normas vigentes, por exemplo, representam um compromisso tangível com a gestão ambiental e social. Ao comunicar suas práticas sustentáveis de maneira transparente e autêntica, as empresas fortalecem sua reputação e acabam por cultivar uma conexão mais profunda com os consumidores, que cada vez mais valorizam marcas que priorizam a sustentabilidade. Assim, ao integrar tais práticas em seus modelos de negócio e estratégias de *branding* e de *marketing*, as empresas não apenas apresentam seu propósito, mas impulsionam organizações parceiras e concorrentes a seguirem o mesmo caminho (DELBONO, 2016).

A Shein apresenta um conjunto integrado de ações de responsabilidade social e ambiental organizadas sobre três pilares estratégicos e nove prioridades. Os três pilares delineiam a base sobre a qual são construídas todas as iniciativas. Cada um representa um aspecto crucial para alcançar os objetivos da empresa nesse campo. As nove prioridades são os focos específicos dentro de cada pilar, detalhando as áreas prioritárias onde a empresa concentra seus esforços e recursos. Cada prioridade reflete um compromisso em abordar desafios específicos e oportunidades de impacto positivo, alinhando-se com as necessidades

da comunidade, do meio ambiente e das partes interessadas. Essa abordagem integrada recebe o nome de evoluSHEIN<sup>58</sup>:

- a) Pilar pessoas – “Empoderamento equânime”: Com esse pilar a empresa pauta o reconhecimento de que as pessoas estão no centro do negócio e seu compromisso em oferecer oportunidades para que todos em seu ecossistema acessem seu potencial. Nesse sentido, a marca afirma valores como integridade, inclusão e respeito. Com isso, aspira ser um empregador de alto nível para talentos globais e um parceiro preferencial para fornecedores, além de uma marca para a autoexpressão dos consumidores e, nessas intenções, reside parte da proposta de valor da marca. Seguindo esse compromisso, a organização tem em seus quadros um total de onze mil funcionários, sendo 58% destes, mulheres. Elas também compõem 40% do quadro da alta administração. Dentre as contratações realizadas no ano de 2022, haviam pessoas de 27 diferentes nacionalidades. A Shein também informa ter realizado, nesse mesmo ano, 2.812 auditorias em fabricantes contratados e comprometeu-se a financiar melhorias materiais nas fábricas parceiras investindo US\$ 70 milhões ao longo de cinco anos. Seu programa de capacitação de designers SHEIN X enuncia ter beneficiado mais de 4.600 artistas apenas até o ano de 2022. E, dentre suas coleções, 17% destinam-se a públicos específicos, como a Curve (peças *plus size*), Maternity (moda para gestantes), Extended Sizes (destinada a pessoas com altura acima e abaixo da média) e SHEIN Unisex (moda sem gênero para pessoas que não se identificam com os vestuários binários).
  
- b) Pilar planeta – “Resiliência Coletiva”: Nesse pilar, a marca declara-se empenhada em descarbonizar a cadeia de abastecimento, adquirir materiais ambientalmente seguros, bem como a proteger a biodiversidade e o bem-estar animal. Para tanto, estabeleceu metas para reduzir a pegada ambiental de seus produtos, processos e instalações. Nessa direção, no ano de 2022, afirma ter realizado mais de 300.000 testes de qualidade, garantindo que 45% dos tecidos de viscose fossem comprados de produtores classificados como *green shirt* pelo Hot Button Report da Canopy 2022, um relatório de análise de fornecedores de fibra para o setor de moda com foco em sustentabilidade. Da mesma forma, os testes de qualidade asseguraram que o tecido

---

<sup>58</sup> About us. Shein. Disponível em: <https://www.sheingroup.com/about-us>. Acesso em: 12 ago. 2023.

*denim* de suas peças fosse fabricado pelo processo Cool Transfer, que utiliza 70,5% menos água em comparação com os métodos tradicionais de produção. Além disso, todas as sacolas que embalam sua marca *premium* foram feitas de plástico reciclado. Diante do impacto ambiental do *fast fashion*, essas iniciativas podem ser consideradas bastante tímidas, mas a empresa assegura que são seus primeiros passos na direção de um processo mais responsável ambientalmente.

- c) Pilar processos – “Inovação sem desperdício”: Nesse pilar, a Shein se diz empenhada em melhorar continuamente os processos com o objetivo de reduzir desperdícios, compromisso que começa com o seu modelo de produção sob demanda. Suas metas são estabelecer uma cadeia de abastecimento têxtil totalmente circular até 2050, ou seja, uma cadeia comprometida com a reutilização integral dos resíduos transformando-os em matéria-prima secundária; envolver a maioria de seus fornecedores na circularidade até 2025; e tornar-se um líder global no setor têxtil circular. Para tanto, informa ter alocado US\$ 40 milhões em pesquisas de produção enxuta e já atingiu um dígito em desperdício de estoque, bem abaixo da média do setor. Também vem substituindo o método tradicional de serigrafia para o de impressão por transferência digital, que reduz substancialmente a utilização de água.

A Shein não opera quaisquer instalações de fabricação próprias. Em contrapartida, trabalha com uma rede de fábricas contratadas para produzir os produtos que levam a sua marca. Com relação a esses fornecedores, informa ter desenvolvido diversas ações de responsabilidade social. Dentre elas, um Programa de Capacitação da Comunidade de Fornecedores (SCEP), que atua em quatro frentes principais: uma linha de crédito oferecida a esses parceiros para investimentos em melhorias de suas fábricas, em inovação tecnológica, em apoio à formação de seus trabalhadores e ações junto à comunidade. Em 2022, informa ter investido nesse programa US\$ 1,3 milhão para atualizar 29 instalações ou 83.000 m<sup>2</sup> de espaço de trabalho, envolvendo aproximadamente 4.500 trabalhadores. Em abril de 2023, a empresa anunciou a abertura de um total de US\$ 70 milhões em crédito para o SCEP ao longo de cinco anos. Outro programa de destaque é o SHEIN Spotlight, implementado em 2021, que oferece apoio financeiro para as famílias dos trabalhadores das fábricas fornecedoras que passam por dificuldades financeiras devido a doenças graves. O Programa oferece a oportunidade a 46.000 trabalhadores em 254 fábricas a se candidatarem a esse crédito e, assim

sendo, no período compreendido entre 2021 e 2022, informa ter concedido o benefício a 251 famílias, totalizando mais de US\$ 300.000. Em 2023, a empresa lançou o Accelera SHEIN, um programa de capacitação de varejistas usuários de sua plataforma para utilizarem esse recurso digital e atingirem os seus objetivos comerciais. Como parte do programa, 100.000 vendedores localizados em mercados de alto potencial e desempenho, como Estados Unidos, Brasil e México, devem receber incentivos e orientação para atingir marcos anuais de vendas da ordem US\$ 100.000 em três anos. Além disso, 10.000 vendedores poderão ser capacitados para que consigam atingir US\$ 1 milhão em vendas anuais nesse mesmo período.

A Shein também vem se associando a diversas instituições regionais e globais visando à vinculação de sua marca a iniciativas de cunho socioambiental, como o Apparel Impact Institute, Textile Exchange, The Mekong Club, United Nations Global Compact, World Circular Textiles Day, American Apparel & Footwear Association, California Chamber of Commerce, Indiana Chamber of Commerce, dentre outras. Esse escopo de iniciativas nas áreas sociais e ambientais compõe um bem-elaborado projeto de *branding* com objetivo de refletir a marca de modo positivo junto aos consumidores, em particular, e à sociedade, de modo geral, além de possibilitar-lhe o rebate de críticas com relação às consequências sociais e ambientais decorrentes de sua atuação como grande varejista do *fast fashion*.

#### 5.4 CONSUMIDORES E CONEXÕES EMOCIONAIS

A Shein também é um exemplo de como, na atualidade, uma marca de varejo pode ser construída sem oferecer nenhum ponto físico, nem utilizar mídias tradicionais. Desde sua criação, optou por operar exclusivamente através de sua plataforma, sem a existência de lojas físicas permanentes. Isto significa que a empresa pode abrir, esporadicamente, lojas temporárias, conhecidas como *pop-ups*, em mercados a serem explorados, que não permanecem em atividade por mais de duas semanas e, em geral, apenas, para divulgação de seus produtos às compras *on-line*. A Shein também não faz anúncios em canais tradicionais, como televisão, rádio, revistas e jornais. Toda a publicidade é, marcadamente, realizada via *web* por meio de *remarketing*, postagens patrocinadas e influenciadores digitais. Com esse modelo, conquistou 160 milhões de clientes em quinze anos de atividade, sendo 45 milhões no Brasil.

As questões ambientais que envolvem o segmento *fast fashion*, as acusações de violação dos direitos humanos de que foram alvo alguns de seus fornecedores ou deficiências

da plataforma com relação à tradução das nomenclaturas dos produtos e às imagens que, apesar do investimento em sua produção, não permitem a acurada visualização dos produtos, apontadas anteriormente como aspectos a serem aprimorados na sua plataforma de *e-commerce*, não parecem ser um entrave aos consumidores que, no campo reservado a comentários sobre os itens comprados, declaram seu afeto e lealdade: *“I have purchased so many items from Shein. No complaints. This is my choice for on-line shopping!”*; *“Thank you Shein its amazing and very beautiful 🥰🥰🥰❤❤❤love you so much for giving us this kind of good products and it’s really Quality and best and it’s Worth it for de price 🙌❤❤❤❤”*; *“I love the clothes from this website! I am so glad I found them ... everything has been spot on, fits wonderfully, styles are trendy and lots to choose from!! Thanks for bein here for us!!”*; *“...thank you SHEIN you’re the best”*; *“Comprar en Shein es toda una experiencia, ya que se puede encontrar variedad de productos innovadores, estan a la vanguardia de la moda, tienen muy buena relación entre artículo y precio, es por ello que soy fiel fans de Shein”*; *“I love you shein ❤❤❤”*<sup>59</sup> (Anexo A).

O envolvimento emocional é extremamente benéfico à marca porque torna o consumidor menos suscetível aos apelos da concorrência, a eventuais elevações de preços e à ausência ou contração das ações de comunicação. Um bom exemplo pôde ser notado após a adesão ao programa Remessa Conforme, em 2023, quando a Shein passou a arcar com os custos do ICMS sobre as vendas realizadas em território brasileiro e com metade do valor das tarifas de importação que cabe aos consumidores tornando-se, então, menos generosa em seus descontos: os cupons de 20% e 15% não foram mais oferecidos aos clientes assíduos da plataforma, os de 10% não podem mais ser utilizados sobre a maioria dos produtos em oferta e o programa de *check-in* diário da plataforma que, antes, chegava a bonificar o cliente assíduo com 42 pontos num dia apenas, atualmente, oferece bônus máximo de 5 pontos em apenas quatro ocasiões no mês. Ademais, os consumidores têm a impressão de que os preços dos produtos subiram após a adesão ao Remessa Conforme: *“Uma das coisas que eu mais*

---

<sup>59</sup> *“Comprei muitos itens da Shein. Sem queixas. Esta é a minha escolha para compras online!”*; *“Obrigado Shein, é incrível e muito lindo, amo muito você por nos dar esse tipo de produto bom e é realmente de qualidade e, melhor, vale a pena pelo preço”*; *“Adoro as roupas deste site! Estou tão feliz por tê-los encontrado... tudo está perfeito, cabe perfeitamente, os estilos estão na moda e há muito por escolher! Obrigado por estar aqui por nós!”*; *“...obrigado SHEIN você é a melhor”*; *“Comprar em Shein é toda uma experiência, já que você pode encontrar uma variedade de produtos inovadores, que estão na vanguarda da moda, tem muita boa relação entre artigo e preço, é por isso que sou fã fiel de Shein”*; *“Eu te amo, Shein. (tradução livre da autora).*

sinto saudades é da Shein de antigamente”<sup>60</sup>. Com isso, certamente, alguns clientes deixaram de comprar, outros estão comprando menos, mas, ainda, haverá aqueles que se mostrarão resilientes à elevação dos preços e à redução de descontos permanecendo leais à marca, pois, de certo, esse fato não encerra a conexão emocional existente. Tal vínculo afetivo decorre, sobretudo, da experiência de compras apontada por alguns consumidores como sendo altamente satisfatória, especialmente, quando comparada a outras empresas do segmento *fast fashion* que vendem mercadorias similares (Anexo A). Obviamente, essa experiência não pode ser desvinculada dos preços, fator bastante relevante para o seu público que, de acordo com pesquisa encomendada pela Shein ao Instituto IPSOS, pertence, no Brasil, majoritariamente, à população cujos rendimentos mensais domiciliares são inferiores a aproximadamente R\$ 7.100,00<sup>61</sup>. Alguns comentários destacam a importância do preço para a experiência deixando claro o posicionamento atual da marca, ou seja, uma empresa que oferece produtos com bom custo-benefício: “Amei o batom ele é bem suave, mas fica um pouquinho craquelado, poderia ser menos *matte*. Mas pelo preço tá perfeito”; “*very beautiful for the price*” (Anexo A).

Ao se cadastrar na plataforma, são perguntados aos consumidores seu nome e sobrenome, endereços de *e-mail* e de entrega, número do telefone celular (apenas quando para o caso de *app* instalado em *smartphone*; o dado não é necessário para acessos pelo *website*) e preferências de compras por meio de três perguntas: 1) “Quais são tuas categorias preferidas?” Tendo como opções de resposta: feminino, masculino, crianças, artigos para animais e para casa; 2) “Para quem é que compra estas roupas?” Para mim mesmo, companheiro/companheira, pais, crianças (nesse quesito, há diversas opções de idade), cães e gatos; 3) “Quais são teus estilos preferidos?” Básico, casual, elegante, desportivo etc. A partir desses dados, o sistema sugere o idioma e a moeda a serem utilizados na plataforma, que podem ser alterados pelo usuário a qualquer tempo. A Shein não solicita informações relativas a documentos de identidade, nem pergunta a idade ou a renda de seus consumidores. Por esse motivo, a empresa não consegue definir com precisão o perfil de seus clientes e esta é a razão

---

<sup>60</sup> Fabriciacalves. Tiktok: usuário Tiktok Saudades daqueles precinhos de antigamente  #shein #fy #foryou #pontos #comprashein. Publicado em: 14 fev.2024. Disponível em: <https://www.tiktok.com/@fabriciacalves/video/7335611756829478150>. Acesso em: 05 mai. 2024.

<sup>61</sup> A pesquisa foi encomendada pela Shein a IPSOS, empresa multinacional de pesquisa e consultoria de mercado com sede em Paris, que utiliza as categorias de renda familiar A, B, C, D e E, que apresentamos em moeda nacional.

Shein rebate varejo e indústria e afirma que 88% das compras são feitas pelas classes C, D e E. Mercado e Consumo. Publicado em 23 mai.2014. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/23/05/2024/ecommerce/shein-rebate-varejo-e-industria-e-afirma-que-88-das-compras-sao-feitas-pelas-classes-c-d-e-e/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

pela qual tanto a própria empresa quanto as instituições de interesse recorrem a estimativas realizadas por institutos de pesquisa, como o IPSOS, citado acima.

## 5.5 COMUNICAÇÃO DA MARCA

A comunicação da marca guia a formação de seus significados posicionando elementos da identidade na experiência dos consumidores. Além disso, propaga conhecimento, impulsiona escolhas e compras, reforça decisões de consumo e, especialmente, fortalece as conexões afetivas com os consumidores. Uma boa estratégia de comunicação alinha os discursos da marca em todos os seus pontos de contato com o consumidor propagando sua personalidade e buscando o posicionamento desejado. Contudo, a pergunta que tentamos responder nesta seção é: como a comunicação da marca Shein conseguiu fazê-la alcançar uma imagem tão positiva dentre os 160 milhões de clientes em apenas quinze anos de existência?

Além dos fatores relativos à experiência de compras, que inclui como pontos de contato não apenas as peças publicitárias, mas, nesse caso, também a plataforma, os produtos, a embalagem, o preço e a entrega, dentre outros, é importante citar que parte da indiscutível positividade de imagem da Shein junto ao público provém de suas respostas e reações a situações embaraçosas em que se vê envolvida com relativa frequência. Isso significa que, ao ser acusada de algo desabonador, a marca rapidamente reage com explicações e atitudes que se contrapõem à crítica. Em 2021, a agência de notícias Reuters acusou a Shein de não cumprir a exigência do governo do Reino Unido de apresentar publicamente relatório sobre as condições de trabalho a que os empregados das empresas terceirizadas são submetidos<sup>5</sup>. No ano seguinte, um documentário apresentado pela emissora britânica Chanel 4 apontou que uma das empresas fornecedoras da marca, sediada na cidade chinesa de Guangzhou, pagava aos trabalhadores menos de US\$ 0,01 por peça produzida, uma outra fornecedora, US\$ 0,04 e uma terceira, aproximadamente US\$ 555,83 por mês, se produzissem 500 peças de roupas por dia, sendo que o primeiro salário era retido pela empregadora. O documentário também apontou que os trabalhadores destas duas últimas unidades, sediadas na mesma região, trabalhavam até 18 horas por dia sem horário definido e com apenas uma folga mensal. Esses trabalhadores também eram penalizados em dois terços do salário diário no caso de erro na produção das peças. Em resposta às acusações, a Shein manifestou sua preocupação e informou ter solicitado ao Channel 4 informações sobre a identidade de tais empresas para

que pudesse tomar as providências cabíveis. Explicou que tais condutas violam o acordo de parceria firmado entre as partes, baseado nas regras da Organização Internacional do Trabalho (OIT), bem como em leis locais (todas as situações apontadas violam as leis trabalhistas vigentes na China<sup>62</sup>), que seus fornecedores estão sujeitos a auditorias periódicas e que as não conformidades podem implicar no encerramento do contrato. O documentário também apontou a prática de plágio no *design* de algumas peças decorrente do rastreamento de mídias sociais em busca de tendências, que são transformadas em modelos de vestuário produzidos por seus fornecedores. Sobre estas acusações, a Shein afirmou que, quando as reclamações levantadas por detentores dos direitos de criação são legítimas, as peças são retiradas do catálogo imediatamente. Em sua *homepage* institucional, a Shein informa dispor de um canal multilíngue dedicado a receber denúncias de violações ao Código de Ética da empresa para que seus trabalhadores, fornecedores e público em geral possam levar anonimamente suas preocupações a respeito. A empresa também garante que toda denúncia é investigada.

Quando o governo brasileiro comunicou a intenção de regular as importações até US\$ 50,00, os consumidores se posicionaram ao lado Shein: “E governo! Devolve nossa isenção sobre as compras de \$50! Isso não vai reverter pra compras no Brasil pq nem tudo aqui tem a mesma qualidade da Shein! (Anexo A). A empresa, contudo, solicitou audiência com o ministro da fazenda para dar ciência de seu respeito e disposição em conformar-se às leis brasileiras, de sua intenção em aderir ao novo programa e de seu compromisso em nacionalizar oitenta e cinco por cento das vendas até o final do ano de 2026, por meio de parcerias com fornecedores brasileiros do setor têxtil, que, estima, deva gerar cerca de cem mil empregos indiretos. Com isso, seus investimentos no país chegariam a aproximadamente R\$ 750 milhões no período.<sup>63</sup> De fato, no dia 01 de agosto de 2023, data em que o programa Remessa Conforme entrou em vigência, a Shein protocolou seu pedido de adesão.

Todo esse conjunto de experiência de compras, discursos, ações, e reações que buscam posicionar a empresa em linha com consumidores, governos, normas internacionais e com as melhores práticas socioambientais integram um planejamento de *branding*, cuja estratégia de comunicação vem se mostrando forte aliada na construção da imagem da marca. Em suas ações de comunicação, a marca utilizou ferramentas de *marketing* digital conhecidas, como

---

<sup>62</sup> Inside the Shein Machine: UNTOLD. Channel 4. Disponível em: <<https://www.channel4.com/programmes/inside-the-shein-machine-untold>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

<sup>63</sup> Shein anuncia investimento de R\$ 750 milhões para produção no Brasil. Infomoney. 20 abr. 2023, 14h37. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/haddad-anuncia-acordo-com-shein-e-plano-de-nacionalizacao-das-vendas>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

publicidade direcionada e patrocínio de influenciadores digitais em plataformas sociais, como Instagram, YouTube e, principalmente, TikTok, mas inovou criando programas transmitidos em suas redes sociais em tempo real (*lives*), com a participação de celebridades e distribuição de brindes. Essas ações de comunicação ajudaram a torná-la conhecida entre compradores jovens interessados em moda acessível e tendências atuais, além de induzir acessos e compras. De fato, a comunicação da marca parece voltar-se a esses consumidores, pois suas campanhas publicitárias e fotografias de moda costumam utilizar modelos e celebridades jovens e adotar um tom de alegria e positividade.

Em 2021, o aplicativo para *smartphones* da Shein alcançou 23,8 milhões de *downloads*, sendo o mais baixado do setor de moda, superando também as demais plataformas de varejo, inclusive a Amazon. Na atualidade, a Shein acumula mais de 250 milhões de seguidores em seus canais de mídia social e seu público consumidor, apesar de ter-se estendido por todas as faixas etárias e sexos, apresenta, tanto no Brasil quanto na Europa e Estados Unidos, predominância de jovens, sobretudo mulheres, entre 16 e 24 anos e assíduos das redes sociais.<sup>64</sup> A predominância dessa faixa etária deve-se em boa medida ao Tik Tok, que se constitui na rede social que mais direciona usuários à plataforma Shein. Aliás, em 2020, a Shein foi a marca mais comentada no Tik Tok, provavelmente, devido à tendência em voga nesse meio de postar vídeos exibindo compras realizadas nas plataformas de varejo<sup>65</sup>. A partir de então, a Shein criou um time de influenciadoras digitais, as SHEINgals, consumidoras amantes da moda, que se tornam embaixadoras da marca ao divulgarem suas fotos e vídeos nas redes sociais usando itens da marca em troca de produtos gratuitos e descontos.

Tornar-se uma embaixadora da marca não é fácil: além de ser cliente nível S3, que se consegue mantendo um valor mínimo anual de compras, é preciso ter mais de dez mil seguidores e pelo menos mil *likes* por postagem no Instagram, dez mil seguidores e duas mil visualizações por vídeo postado no Youtube e quinze mil seguidores com mil *likes* por vídeo no Tik Tok. Cumprindo exigências parecidas, influenciadores que criam e compartilham conteúdo de moda em redes sociais, podem ser um SHEIN Partner, um parceiro da marca,

---

<sup>64</sup> About us. Shein. Disponível em: <https://www.sheingroup.com/about-us>. Acesso em: 12 ago. 2023.

<sup>65</sup> AHMED, Arooj. Analysis Shows 'Most Talked About' Brands Across TikTok, YouTube and Instagram. Digital Information World. Publicado em: 19 abr.2021. Disponível em: <https://www.digitalinformationworld.com/2021/04/analysis-shows-most>>. Acesso em: 03 jun.2024.

avaliando e recomendando produtos aos seus seguidores. Os parceiros auferem comissão mensal, são os primeiros a receber lançamentos para teste, ganham *presskits*, convites para eventos presenciais, divulgação de seu perfil na plataforma Shein e a possibilidade de *co-branding*, ou seja, de cocriação de linhas exclusivas de produtos. Várias influenciadoras digitais e celebridades, como a cantora Anitta, por exemplo, já usufruíram desse tipo de parceria. Também para influenciadores, a marca criou um Programa de Afiliados com vistas à divulgação de produtos, contando com a possibilidade de receber comissões a partir do compartilhamento de um código pessoal exclusivo com os seguidores, que, ao aplicá-lo em suas compras, recebem o percentual de desconto acordado.

Todavia, apesar dos esforços de comunicação, a marca recebeu pontuação 1%, de um total de 100 pontos possíveis, no Fashion Transparency Index 2023, que analisa e classifica as duzentas e cinquenta empresas varejistas de moda com maior faturamento no mundo, com relação à divulgação pública de informações que permite à sociedade responsabilizar os tomadores de decisão por não conformidades com relação a práticas empresariais, impactos associados a trabalhadores, comunidades, meio ambiente etc. As empresas, portanto, recebem pontos por informações divulgadas publicamente por elas. Assim sendo, obter uma classificação elevada no Índice significa que uma companhia é comparativamente mais transparente. No relatório de 2023, a pontuação média de todas as marcas foi de 26%, sendo a mais alta 83% <sup>66</sup>.

## 5.6 PLATAFORMA SHEIN

A marca que preocupa os varejistas nacionais do segmento de moda pela aceitação junto ao público consumidor e pelo rápido crescimento no mercado brasileiro expande-se continuamente por meio de sua plataforma, que comercializa tanto produtos de fabricação própria quanto de terceiros e é capaz de exibir números impressionantes: são 600 mil produtos e, todos os dias, seis mil novos são adicionados. Pela *web*, faz-se presente em 165 países, onde conta com 160 milhões de clientes. <sup>67</sup> No Brasil, em operação desde 2020, apoiada no *boom* do comércio eletrônico daquele ano, a plataforma vem crescendo exponencialmente e

---

<sup>66</sup> Fashion Transparency Index 2023. Fashion Revolution. Publicado em: jul.2023. Disponível em: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

<sup>67</sup> About us. Shein. Disponível em: < <https://www.sheingroup.com/about-us>>. Acesso em: 12 ago. 2023.

declarava ter, em maio de 2024, 45 milhões de clientes<sup>68</sup> e 20.000 vendedores nacionais, que representavam 55% das vendas totais da empresa no país. Sua meta, porém, é que 85% das vendas sejam locais até o final de 2026<sup>69</sup>. Os vendedores interessados em integrar a plataforma precisam efetuar um cadastro e aguardar pela avaliação para, posteriormente, serem certificados a atuar. Dentre os requisitos estão a obrigatoriedade de comprovar o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ ativo, a conformidade com a legislação tributária brasileira e a oferta de produtos que não firam direitos associados a marcas registradas, ou seja, produtos falsificados estão proibidos<sup>64</sup>. As pequenas confecções brasileiras têm aderido a Shein Marketplace oferecendo itens a preços bastante competitivos e, por vezes, mais baratos do que a marca âncora, com a vantagem de fazê-los chegar ao consumidor nacional mais rapidamente do que os concorrentes internacionais, beneficiando-se, ainda, da imagem da marca já consolidada no país, bem como da multidão de 21,8 milhões de usuários que realizam *login* por mês na plataforma e que é, atualmente a líder em tráfego *on-line* na categoria centralizando 16,17% dos acessos<sup>70</sup>.

Para atender à crescente oferta de produtos, a plataforma tem, gradualmente, aberto novas categorias e subcategorias de itens para casa, beleza e saúde, esportes e atividades ao ar livre, jogos e brinquedos, escritório e escola, eletrônicos, eletrodomésticos, automotivo, suprimentos para animais de estimação, além das tradicionais de vestuário e acessórios. Em todas elas, há vendedores brasileiros oferecendo, inclusive, produtos chineses com menor custo e prazo de entrega que seus concorrentes internacionais. O *marketplace* ainda não oferece serviços de logística aos vendedores nacionais, que podem optar pelo serviço de envio que preferirem, diferentemente do que ocorre com os vendedores localizados na China, onde há centrais logísticas que reúnem os produtos provenientes de diversos locais para efetuar apenas uma remessa por compra. Ao entrar em território nacional, as remessas são distribuídas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT). Por meio de parcerias

---

<sup>68</sup> VITÓRIO, Tamires; FLEISCHMANN, Isabela. Shein faz acordo com 200 fábricas no Brasil e compra parte da Forever 21 no mundo. Bloomberg Línea. Disponível em: <<https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/shein-faz-acordo-com-200-fabricas-no-brasil-e-compra-parte-da-forever-21-no-mundo>>. Acesso em: 26 jun. 2024.

<sup>69</sup> NASCIMENTO, Talita. Shein: entenda o sucesso e desafios da loja das 'blusinhas' no Brasil. CNN Brasil. Publicado em: 25 mai. 2024. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/shein-entenda-o-peso-do-brasil-na-receita-da-loja-das-blusinhas/>>. Acesso em: 26 jun.2024.

<sup>70</sup> YAMASHITA, Eduardo. Shein e a aceleração das plataformas digitais. Mercado & Consumo. Publicado em: 19 jun. 2024. Disponível em: <<https://mercadoconsumo.com.br/19/04/2024/artigos/shein-e-as-aceleracao-das-plataformas-digitais/>>. Acesso em: 21 jun.2024.

(são 336 fábricas parceiras em doze Unidades Federativas brasileiras), tem produzido peças no território nacional sob a marca She(in) Brasil. Ao separar as palavras de origem inglesa *she* e *in*, busca fazer com que os brasileiros percebam a composição de seu nome e o pronunciem corretamente (/ʃi:in/), tendo em vista que, inicialmente, a marca ficou conhecida no Brasil pela pronúncia /'fejn/.

A plataforma possui acesso às informações que os usuários preenchem ao aderir ao sistema, incluindo localização e preferências de compras, bem como as medidas corporais, que podem ser incluídas, opcionalmente, em espaço apropriado na seção destinada aos comentários. Como as demais plataformas, também consegue acessar o comportamento de consumo individual, ou seja, quais os tipos de produtos de determinada categoria são os favoritos, se promoções são indutoras de compra, a frequência e os horários de tráfego, quantos cliques são necessários para concretizar uma venda, frequência de compras, formas usuais de pagamento, informações de cartões de crédito etc. São dados que viabilizam a composição da oferta e das promoções beneficiando a marca e seus parceiros. Os algoritmos direcionam e recomendam produtos de acordo com as preferências dos usuários, tanto as informadas por ele em seu cadastro, quanto as favoritadas ou, ainda, aquelas aprendidas com seu comportamento de buscas e de compras.

Para aumentar o número de acessos e manter os consumidores conectados, a plataforma lança mão de artifícios que atuam diretamente nas emoções e podem causar adição, como jogos, cujos prêmios são cupons de descontos e pontos, que podem ser convertidos em valores monetários a serem abatidos nas compras *on-line*; *check-in* diário para receber esse mesmo tipo de bonificação e ofertas diárias, denominadas relâmpago, que oferecem descontos de até 70%. O *check-in* diário, por exemplo, entrega três pontos ao dia, mas, para alcançar a pontuação máxima, deve ser realizado ininterruptamente por trinta dias. Assim sendo, no terceiro, sétimo, décimo, décimo oitavo e trigésimo dia, é possível ganhar bônus de cinco pontos. Se interrompido a qualquer tempo, o usuário é levado a reiniciar o processo. Com o tempo, os consumidores tendem a incorporar o *check-in* à sua rotina diária para não esquecerem.

O mesmo acontece com a oferta relâmpago. Por iniciar-se à meia-noite, oferecer um número limitado de produtos e grandes descontos (em algumas ocasiões, é possível encontrar produtos a R\$ 0,99), a promoção garante o tráfego também durante a madrugada. Alguns consumidores fazem questão de serem os primeiros a acessarem as ofertas e garantirem para si os melhores produtos aos menores preços. A estratégia de *marketing* ativa emoções como

ansiedade e medo tornando indivíduos menos reflexivos e fazendo-os consumir, rapidamente, por impulso. Esse medo ao qual nos referimos, que faz com que alguns consumidores vasculhem a plataforma diariamente em busca de pontuação e promoções, é o receio de perder uma possível promoção do produto desejado e, em certo sentido, de que os outros usuários estejam usufruindo de boas experiências enquanto ele próprio não. Essa sensação, também conhecida por FOMO, sigla em inglês para a expressão *fear of missing out*, pode atingir um patamar prejudicial à saúde psíquica e física, bem como a vários aspectos da vida (KAPILIKISHA, 2014). Os clientes Shein relatam, de modo bem-humorado, certo incômodo com o constante estímulo às compras: “...É uma festa esse App, tem dia q tenho que excluir pra parar de comprar”; “Estou totalmente viciada em Shein”; “Socorro! Estou falindo...já pedi pra esconderem meu cartão de crédito pra eu parar de comprar kkk” (Anexo A).

A plataforma costuma oferecer frete grátis em compras acima de R\$ 69,00. Porém, visando impulsionar as vendas em certas datas, como no dia coincidente com o mês em curso (01 de janeiro, 02 de fevereiro, 03 março etc.), e em datas do calendário comercial, como, por exemplo, o Dia do Consumidor, Carnaval, Natal e Ano Novo, a Shein oferece aos clientes cupons de frete grátis para compras acima de R\$ 0,01. Nesses dias, a navegação no *website* e *app* torna-se mais lenta devido ao avolumamento de acessos, lembrando que é preciso chegar antes dos demais consumidores para garantir o produto desejado a preço mais baixo e, ainda, levá-lo sem pagar os custos da remessa que, atualmente, é de R\$ 15,00. A espera pelas compras, que demoram cerca de vinte dias para serem entregues no endereço do consumidor, também é um fator de ansiedade: “Ansiosa pra receber minha comprinha” (Anexo A).

De fato, os comentários postados pelos usuários sobre os produtos são, em geral, bastante emocionais, positivos e detalhados, exibindo fotos do item em exposição ou em uso e declarações de amor à marca. A postagem de comentários escritos é bonificada parcialmente, mas quando estes são acompanhados da imagem do produto exposto ou sendo usado, a bonificação é integral. Apesar de não haver qualquer menção nas regras de pontuação da plataforma sobre a concessão de pontos por *likes* recebidos pelos comentários, alguns usuários solicitam aos outros que “curtam” sua análise “para ganhar pontinhos” (Anexo A). Esse equívoco tende a fazer com que parte do público acompanhe, ansiosamente, seus comentários para verificar se estão recebendo “curtidas”. Nesse momento, importa destacar a ordem em que os comentários são dispostos na plataforma, ou seja, como o consumidor pode avaliar sua experiência de compras com um número de um a cinco estrelas, na qual cinco significa muito satisfeito(a), quatro, satisfeito(a), três, pouco satisfeito(a), dois, insatisfeito(a) e uma, muito

insatisfeito(a), a apresentação dos comentários é sempre iniciada por aqueles marcados com a quantidade máxima de estrelas. Dessa forma, ao buscarmos as avaliações realizadas sobre determinado produto, encontramos, primeiramente, as de maior pontuação. Assim, sendo, avaliações positivas tem maior chance de receber *likes*.

E, como mencionamos, há também os jogos *on-line*, onde a experiência do usuário é totalmente emocional, com a finalidade de estimular o acesso diário à plataforma, mais do que mantê-lo conectado. São jogos simples, nos quais não há mudança de fase. Alguns testam atenção ou agilidade, e outros, apenas a sorte. O usuário chega, rapidamente, ao final e se for bem-sucedido, ganhará alguns pontos, que poderão ser convertidos em descontos em suas futuras compras. Ao aplicar elementos lúdicos num contexto não relacionado aos jogos, a gamificação atrai o consumidor e o motiva às compras, influencia seu comportamento engajando-o como um jogador e direciona sua motivação do jogo ao consumo (LEÃO, 2021).

As emoções também afloram em *videologs* de *influencers* digitais, tanto nas *lives* patrocinadas pela marca quanto em canais próprios, onde a alegria e a positividade estimulam o consumo e fazem fluir a comunicação com os consumidores, que aguardam, ansiosamente, até o final da transmissão na expectativa de ganhar cupons de desconto e prêmios. Todas essas práticas emocionais agem na psique do indivíduo e transformam seus atos de consumo num apaziguamento à ansiedade causada pelos artifícios produzidos pela própria plataforma, trazendo ao consumo uma dimensão inédita, ininterrupta e inconsequente.

## 5.7 *BRANDING* INTERNO

Em qualquer empresa, as atividades exercidas pelas pessoas que nela trabalham, ainda que não estejam diretamente ligadas ao consumidor, impacta, em algum grau, o valor da marca. Isso ocorre porque, de uma forma ou de outra, todo o trabalho influencia a maneira como a promessa da marca é cumprida em seus diversos pontos de contato. Por isso, na atualidade, parece não ser suficiente realizar contratações criteriosas, oferecer treinamentos de qualidade e garantir benefícios atrativos, pois, o que se observa são esforços corporativos para que todo o corpo funcional compreenda profundamente a identidade da marca, identifique-se com seus valores e, acima de tudo, engaje-se ativamente na promoção de seu propósito tornando-se, assim, seus defensores. Isso significa que cada colaborador deve entender como suas próprias ações diárias contribuem para a construção de uma experiência de marca positiva e consistente que, em última análise, agregará valor ao construto. Tal entendimento

parece ser parte da cultura da Shein. Em nossos contatos pessoais com a empresa, pudemos observar que os trabalhadores do atendimento ao cliente, que pode ser realizado via telefone, *chat* ou e-mail, além de prestarem um serviço eficiente e cortês, demonstram certa autonomia para decidir sobre questões relativas à devolução, insatisfação com o produto e reembolso, pois os problemas apresentados costumam ser resolvidos durante o contato. De fato, o depoimento espontâneo de um especialista sênior em logística ao portal de vagas e recrutamento Glassdoor, avalia que a empresa “Te dá a liberdade de tomar para si parte do negócio com possibilidade de tomada de decisões estratégicas”,<sup>71</sup> obviamente, dentro dos parâmetros postos pela empresa, considerando que dos cinquenta comentários realizados por funcionários e ex-funcionários inscritos nesse *website*, no período de 07 de junho de 2023 a 02 de julho de 2024, quatro se referem à falta de autonomia das operações brasileiras com relação às diretrizes da matriz asiática: “não são abertos a qualquer ideia que não venha dos chineses. Não são flexíveis a quase nada e a China manda e a gente tem que obedecer, sem perguntas, ideias ou discussões.” Os trabalhadores parecem sentir que a falta de autonomia se estende a eles próprios: “Falta de voz dos funcionários mina a moral da equipe” e sugerem ao presidente da empresa “aceitar e usar ideias de funcionários.”

Esses fatos, naturalmente, interferem na satisfação dos empregados com a empregadora e também no clima organizacional, que é considerado por esse público como “ótimo”, “multicultural, jovem” e “descontraído” como numa “*startup*”. A satisfação se estende aos “salários acima da média de mercado” para diferentes cargos, aos “bônus mensal e anual de performance”, a benefícios, como plano de saúde, vale-transporte e vale-refeição, e aos descontos de 30% nas compras realizadas pelo *app* Shein. Porém, dois depoimentos relatam que “pagam salários diferentes para a mesma função”, prática inaceitável no Brasil, pois fere o artigo 461 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que estabelece que, “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade”, estendendo-se à raça graças à Lei 7.716/89.

Quando as técnicas de *branding* são aplicadas internamente, lideranças são moduladas e processos redesenhados para que a empresa se mostre como uma experiência estimulante e desafiadora de modo que as pessoas se engajem em seu propósito, defendam seus valores e

---

<sup>71</sup> Avaliações da empresa SHEIN. Glassdoor. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/SHEIN-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E1840940.htm>>. Publicações realizadas no período de 07 jun. 2023 a 02 de jul. 2024. Acesso em: 04 jul. 2024.

não trabalhem apenas pela remuneração, mas pela oportunidade de integrar um grande time com o propósito de fazer diferença no mundo. Os Gerentes de contas que postaram suas opiniões a respeito da empregadora no portal Glassdoor apontam uma “rotina de trabalho tranquila e sem grandes desafios para o que exige o cargo no mercado”, característica que, à primeira vista, pode parecer positiva. Entretanto, os trabalhadores precisam de desafios na medida certa e de possibilidade de ascensão profissional para que se sintam motivados a realizar um bom trabalho e permanecer na empresa. Todavia, parece que, em determinados cargos, a ascensão profissional não é possível: “Sem projeção de carreira, sistema de promoção não funciona e métricas para isso não são claras”; “depois de um certo ponto o crescimento é limitado”. Com relação aos desafios, há reclamações de “metas inatingíveis”, de falta de “padronização de processos” e de que “as regras são mudadas a cada semana” dificultando a possibilidade de memorizá-las. Quando erram, percebem “mais motivação para achar o culpado e ‘dar bronca’ do que ensiná-lo o jeito certo e incentivá-lo a melhorar”. Esses comentários levam a crer que, apesar dos esforços da central de operações nacional em estabelecer um quadro funcional bem remunerado e conceder benefícios dentro do estabelecido pela lei e pelas práticas do mercado, as lideranças não estão preparadas para inspirar as pessoas, expandir o clima amistoso que existe entre os trabalhadores, definir metas claras e realísticas etc. É perceptível que a marca, no Brasil, enquanto empregadora, precisa cuidar de seu modelo de liderança, dos planos de carreira e de cargos e salários, da melhoria dos processos internos, de ouvir as ideias dos trabalhadores e analisa-las criteriosamente, pois ninguém conhece melhor a tarefa do que aqueles que a executam.

Contudo, os depoimentos posicionam a Shein como uma “empresa renomada no mercado”, “inovadora”, com “muita diversidade cultural” e com “boa oportunidade de aprendizagem”, o que é bastante positivo, pois, atualmente, fazer parte de uma empresa cujos valores possibilitam identificação pessoal se tornou muito importante para a satisfação profissional. Além disso, não foi encontrada nenhuma crítica aos valores que a empresa persegue como empregadora, ou seja, integridade, inclusão e respeito, excetuando a acusação de diferença salarial para o mesmo cargo, que não podemos confirmar. Porém, no Brasil, seu “compromisso em oferecer oportunidades para que todos em seu ecossistema acessem seu potencial”<sup>72</sup> parece que, ainda, não está sendo atendido em sua totalidade.

---

<sup>72</sup> Sobre nós. Shein. Disponível em: <<https://m.shein.com/br/About-Us-a-117.html>>. Acesso em: 21 abr.2024.

Como mencionamos anteriormente, não é possível aprimorar a experiência ao cliente, sem, antes, oferecer a melhor experiência possível aos empregados, especialmente, àqueles que trabalham na linha de frente, pois, durante os contatos com os clientes, esses trabalhadores personificam a empresa e tornam-se a própria marca. Isso significa que um plano de *branding* só é eficaz a longo prazo se for autêntico, se basear a construção da marca em princípios e propósitos verdadeiros. As operações na Shein no Brasil são bem recentes. Iniciaram-se no ano de 2020 e, apenas em 2023, sua plataforma de *marketplace* foi lançada oficialmente no país. Acreditamos que esta seja, ainda, uma fase de ajustes. Será preciso acompanhar sua atuação nos próximos anos para avaliar a coerência entre discurso e prática não apenas junto aos consumidores, mas também aos empregados.

## 5.8 UM ESPELHAMENTO DO CAPITALISMO ATUAL

A Shein consegue espelhar a dinâmica em que práticas e discursos emocionais tornam-se recursos decisivos à geração de valor de marca e à difusão do capital. Neste capítulo, citamos como exemplo desse espelhamento alguns aspectos da comunicação emocional da marca e das estratégias de gamificação da experiência de compras capazes de gerar ansiedade, medo e prazer de modo a intensificar o consumo, tornando-o um ato, até certo ponto, contínuo. Por outro lado, mencionamos a participação e o ativismo dos consumidores nas ações de *marketing* e de *branding*, dados por sua audiência, por suas postagens nas quais inserem imagens próprias usando os itens comprados e comentários afetivos, por seus compartilhamentos e atos de consumo, fatores que contribuiram para elevar a marca à condição de mais valiosa do segmento de *fast-fashion*<sup>73</sup>. Essa posição, expressa pela agência avaliadora Kantar em seu relatório de 2023, indica que a Shein, bem como as demais marcas de maior valor do mundo, conseguiu construir fortes conexões emocionais com os consumidores, que sustentaram o nível de consumo mesmo durante um ano de recessão global.

Por vários aspectos, pontuamos como os saberes do *branding* construíram esse sucesso: além de acentuar os valores integridade, inclusão e respeito, de evidenciar uma proposta de valor baseada no duo custo-benefício, de propagar propósitos de responsabilidade

---

<sup>73</sup> Kantar BrandZ 2023: Most Valuable Global Brands. Kantar. Disponível em: <https://indd.adobe.com/view/b6033624-f784-4869-a0eb-6b6e14fcb43c>> Acesso em: 22 de mar. 2024.

socioambiental, narrativas, ações e reações para refletir a marca de modo positivo junto aos consumidores, em particular, e à sociedade, de modo geral, e de guiar as eficientes estratégias de comunicação emocional e de *marketing*, integrou esse conjunto a um modelo de negócios automatizado, que conecta suas operações através das mais modernas tecnologias da informação. Fazem parte desse escopo, sua plataforma digital, que permite a gestão da oferta sua e de seus parceiros por meio do rastreamento do comportamento de compra de seus usuários. Desse modo, a Shein espelha também o *branding* como grande o arquiteto da construção de marcas valiosas, um saber estruturante do processo de acúmulo e concentração do capital e, ainda, como um motor do capitalismo que avança, agora, sustentado pela modulação emocional para o consumo, para a produção e, especialmente, para a produção de dados, que movimentam um novo modelo econômico caracterizado pela plataformização das relações entre empresas e indivíduos, pela incitação emocional, pela gamificação de experiência de consumo e pela geração de informações preditivas sobre o comportamento dos consumidores.

Portanto, ao modular as emoções para imergir os sujeitos na nova lógica do capital, moldando seus comportamentos para passarem o maior tempo possível conectados à plataforma, colaborando, compartilhando, coproduzindo, consumindo ou apenas gerando dados de navegação, essa grande marca torna-se também um relevante agente da racionalidade neoliberal refletindo o *branding* como um saber-poder produtor de subjetividades alinhadas à nova dinâmica econômica.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou compreender o processo pelo qual o *branding* tornou-se um saber-poder capaz de converter emoções em valor econômico e, desse modo, construir novos ideais de valor em torno das marcas provocando, assim, mudanças significativas nas relações de consumo e impulsionando toda uma economia contemporânea. Desde o texto introdutório, destacou-se que o *branding* não alcançaria o êxito atual como saber estruturante da modulação das emoções para o capital se não encontrasse em nossas sociedades as condições culturais, políticas e econômicas propícias à sua consolidação. Por esse motivo, os capítulos que se seguiram buscaram identificar as forças presentes nas sociedades neoliberais que operam como facilitadoras das práticas de *branding*. O objetivo foi apontar modos de atuação desse saber como motor econômico tanto no âmbito do consumo quanto no ambiente interno das organizações, pensando os desdobramentos de uma economia que depende da intensificação emocional de indivíduos e da transformação dessa emocionalidade em dados como insumo para a produção de inéditas mercadorias digitais, que revelam não apenas um novo mercado, mas um fenômeno histórico, social, cultural e econômico distinto de nossa época, que parece inaugurar um novo tipo de capitalismo. Nesse contexto, a comunicação digital é a esfera na qual esse processo se desenvolve e é o lugar onde as emoções afloram e se transformam em dados, matéria-prima dos novos ciclos de produção.

Para identificar as forças presentes em nossas sociedades que atuam favoravelmente à atuação do *branding*, foi preciso retroceder no tempo e trilhar os caminhos históricos do liberalismo e de seu desdobramento neoliberal, descobrindo este último como terreno propício ao desenvolvimento da lógica das marcas. Com efeito, o pensamento neoliberal construiu o senso comum de que a liberdade individual se encontra intrinsecamente ligada ao livre mercado, no qual a iniciativa privada e a competição são vistas como motores do progresso econômico e social. Nesse contexto, o empreendedorismo é celebrado como o caminho para a realização pessoal e para a criação de riqueza. Indivíduos são, assim, incentivados a buscar oportunidades e a assumir riscos, com a promessa de liberdade de escolha e da possibilidade de alcançar sucesso financeiro e reconhecimento social. Além do empreendedorismo, o neoliberalismo apresenta o consumo como um meio de expressão e realização pessoal. A possibilidade de escolher bens e serviços no mercado é apresentada como um exercício de liberdade individual e realização de desejos, como ideais a serem alcançados. Tal ideia alimenta um ciclo econômico contínuo, impulsionado pelo constante estímulo de novos

desejos, pela oferta de novos produtos e pela busca incessante por autorrealização através da associação das identidades pessoais à identidade de certas marcas.

Outro pressuposto fundamental construído pelo neoliberalismo é a liberdade de expressão (emocional), que se tornou uma característica central das sociedades contemporâneas. O processo de emocionalização não se iniciou sob a racionalidade neoliberal, mas foi sob ela que alcançou a condição de importante recurso econômico. De fato, a questão não é exatamente inédita. Ao organizar a obra *História das Emoções*, os pesquisadores franceses Alain Courbin, Jean-Jacques Courtine e Georges Vigarello (2020), indicaram que tal processo parece ter-se iniciado em fins do século XIX, com a publicação do livro *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais*, no qual seu autor, Charles Darwin, aproxima as emoções humanas das emoções animais, abrindo caminho para que a ciência começasse a estudar esses afetos e os inscrevesse no campo da psicologia. Ainda em 1895, inquieto com o alto grau de contágio das emoções na vida política e social da França, que, apesar de episódios anteriores de comoção social como a Revolução Francesa, havia aprendido a contê-las em público, Gustave Le Bon lançou *A Psicologia das Multidões*, para dar conta da nova conformação práticas das emoções. Em seguida, apenas alguns anos mais tarde, Durkheim publicou *O Suicídio*, no qual a emoção aparece de forma inovadora, como expressão da subjetividade. A rigor, a visão científica da emocionalidade não demorou a chegar ao novo continente com a única viagem de Freud aos Estados Unidos da América para uma série de palestras e entrevistas. O país parecia, então, ter descoberto a centralidade das emoções e a importância de expressá-las. Como consequência, o vocabulário psicoterapêutico, rapidamente, começou a circular pela sociedade: ego, consciência, inconsciente, instinto, histeria, catarse, aceitação, repressão, negação, rejeição, obsessão etc. A prática terapêutica, mais de que uma necessidade, passou a ser vista como símbolo de *status* entre os que podiam pagar por suas sessões e não demorou até que a publicidade se valesse dessa poderosa associação em suas campanhas (CORBIN; COURTINE; VIGARELLO, 2020).

O fato é que a psicologia havia percebido que as mercadorias possuíam maior poder de sedução se revestidas de uma significação simbólica e emocional. Essa teoria que fundamenta o *branding* levou à ideia de que o consumidor é um ser guiado por suas emoções e que seu estado emocional era o impulso que orientava todo o ato de consumo. Adicionalmente, a cultura psicoterapêutica, que começava a difundir-se pelo mundo, tornava os consumidores mais conscientes das próprias emoções, mais preocupados com estas e mais certos de que a

sua identidade era definida pelo seu emocional. A partir de então, a cultura psicoterapêutica e a cultura do consumo, sob a racionalidade neoliberal do empreendedorismo e do rendimento, empenharam-se em construir um indivíduo que via a própria identidade como posse a ser cultivada pela moldagem de si, de acordo com os padrões socialmente desejáveis construídos, sobretudo, pela publicidade. A psicologia do consumidor tornou-se ferramenta essencial à publicidade, ao *marketing* e, posteriormente, ao *branding*. As emoções converteram-se, então, em recurso à modulação das escolhas dos consumidores e, quiçá, de sua fidelidade (ILLOUZ; ALALUF, 2020). Ao mesmo tempo, o século XX fez as emoções adquirirem centralidade no intercâmbio de estilos de vida e de práticas culturais. O jornalismo e a publicidade tornaram as emoções um espetáculo da vida multidimensional e popularizaram uma maneira de ser dada pelo prazer das sensações e pela expressão de si (CORBIN; COURTINE; VIGARELLO, 2020; TÜRCKE, 2010).

A emergência do *branding*, decorrente da necessidade inicial de construir e gerenciar a imagem da marca, principiou uma aproximação desses construtos com símbolos e estilos de vida para gerar, em torno deles, significados adequados aos propósitos de consumo e ao fortalecimento de suas marcas. Sua comunicação passou a elaborar deliberadamente argumentos que provocavam reações e associações emocionais, diferenciando, assim, mercadorias bastante semelhantes em termos de qualidade. Em decorrência, os indivíduos, em seus atos de consumo, passaram, de modo geral, a serem guiados por suas necessidades emocionais. No final desse período, a neurociência começou a estudar as emoções por meio de novas e sofisticadas técnicas de neuroimagens. Até então, os cientistas não conseguiam examinar fisicamente essas sensações, apenas certas manifestações. Como desdobramento, as descobertas neurocientíficas e tecnológicas foram aplicadas à psicologia do consumidor surgindo o *neuromarketing*, uma abordagem de pesquisa que visa auxiliar as empresas na identificação das emoções associadas a determinados comportamentos de consumo, como, por exemplo, intenção de compra, formação de atitude em relação a determinados apelos mercadológicos e motivação para aquisição de determinados produtos.

Illouz e Alaluf (2020) afirmam que o *branding* e seu instrumento de comunicação mais poderoso, a publicidade, ao modular as emoções para incrementar o consumo ou ao transformar uma simples aquisição material em uma experiência de emocionalidade contribuíram sobremaneira para promover o consumidor a um ser extremamente emocional. Mais do que isso, as pesquisadoras acreditam que, ao incentivar o consumo como estratégia de autorrealização e de autenticidade, suas técnicas agem na psique dos indivíduos e

conseguem redefini-los em termos identitários. Quanto mais humanizadas e emocionais as marcas se tornam, mais fácil é a absorção e a integração de suas personalidades ao *self* do consumidor. A mercadoria experiencial, por exemplo, ao ser entregue por meio de uma atividade estética, que é da ordem do espetáculo e da produção massificada de emoções, sendo quase totalmente emocional, tem um impacto subjetivo no consumidor. As demais mercadorias também têm uma dimensão emocional e podem causar impacto semelhante, seja por sua introdução num ambiente atraente, como no exemplo da Starbucks, seja pelos significados construídos ao redor de seu consumo, como no caso da marca Apple. Porém, é a profusão dessas experiências, dos discursos e práticas emocionais agindo em sinergia que acabam por atuar na própria interioridade, transformando indivíduos em seres exageradamente emocionais e, em decorrência, acarretando profundas mudanças pessoais e socioculturais (ILLOUZ; ALALUF, 2020).

Ao alcançarem tão importante *status* social, as emoções passaram a ser moduladas também pelas demais esferas da sociedade e os indivíduos, de modo geral, acabaram por tornar-se dependentes de maior quantidade e intensidade desses afetos. Sua emocionalidade mais acentuada é o efeito bem-sucedido dos estímulos recebidos pela estrutura social em que se encontram imersos e que lhes chegam por uma comunicação também emocional (LORDON, 2015; TÜRCKE, 2010). De fato, a comunicação emocional é um dos desdobramentos da emocionalidade contemporânea, se não for sua própria causa, especialmente porque serve convenientemente à profusão do capital. Por um lado, a emocionalidade presente na comunicação publicitária incentiva o consumo e a coprodução de valor, além de cumprir seu papel de propagar o conhecimento de produtos e marcas, guiar a formação de seus significados, despertar interesse, impulsionar preferências, reforçar positivamente as decisões de compra e criar e fortalecer conexões afetivas com os consumidores. Isto porque esse tipo de comunicação gera empatia, fazendo com que a mensagem seja aceita com menos questionamento e reflexão, obtendo, assim, os resultados desejados mais prontamente. E este é também um dos motivos pelo qual a comunicação emocional adentrou ao contexto da produção, especialmente de bens intangíveis baseados no conhecimento, onde a interação comunicativa assume papel crucial entre as equipes de trabalho matriciais e multifuncionais.

Por induzirem indivíduos à ação sem necessidade de extensa reflexão prévia, as emoções não são úteis apenas no ambiente do consumo, mas também no da produção. Como se ligam diretamente à motivação, têm o potencial de estimular respostas rápidas, cumprindo

papel importante na superação de desafios e na assunção de responsabilidades, fato que eleva a dinâmica interna e a produtividade. Além disso, o *branding* preconiza que a construção de uma grande marca deve iniciar internamente à organização, ou seja, pelos trabalhadores, especialmente, por aqueles que têm contato direto com o consumidor, pois, para estes o funcionário não é apenas o rosto da empresa, mas sua personificação. Por essa razão, o pensamento corporativo é que os trabalhadores devem incorporar a identidade da marca, ter os mesmos valores e defender o mesmo propósito. Entretanto, tal identificação não decorre apenas de boas contratações. Para modular essas psiques, as empresas, então, lançam mão de artifícios emocionais em cada passo da gestão de pessoas: palestras motivacionais, competição entre equipes, premiações, programas de benefícios, incentivo a postagens de comentários e imagens nas redes sociais enaltecendo a relação afetiva com a empresa, enfim, as mesmas técnicas utilizadas junto ao público consumidor.

O sujeito neoliberal encontra-se, portanto, totalmente imerso na lógica do capital. O poder exercido sob o neoliberalismo e ao qual está submetido é um poder inteligente, que atua sutilmente sobre suas emoções moldando sua psique para torná-los úteis à dinâmica do capital. Trata-se de um poder positivo, que não impõe nenhuma forma de silêncio, ao contrário, estimula a comunicação ilimitada, o compartilhamento de opiniões, desejos e preferências, isto é, dos dados e da vida, de modo que seu consciente e inconsciente passam a integrar os bancos de dados corporativos e estatais. E também não proíbe, nem censura, mas estimula a participação, o consumo e a interatividade absoluta. Essa liberdade esconde a subjetivação de um modelo empresarial e de uma coação interna com relação ao rendimento, à produtividade e à otimização da vida (HAN, 2015). De fato, a economia é o fundamento de um conjunto de dispositivos de controle social, forças e poderes que se agenciam e se sustentam mutuamente para criar as condições indispensáveis à manutenção e expansão da lógica neoliberal em escala global. São, como apontou Foucault, formas díspares em constante evolução, que não se restringem a um ponto específico da estrutura social, mas permeiam toda a sociedade e se materializam investindo em instituições, adotando técnicas de dominação e penetrando na vida cotidiana, afetando diretamente os sujeitos (MACHADO, 1998). Todas as esferas da existência humana, do trabalho ao lazer, da escola à prática religiosa, da família às relações românticas, tudo passa a ser regido pela lógica empresarial e mediado por discursos e práticas emocionais (ILLOUZ, 2007).

Logo, o *branding* mostra-se como um saber-poder articulador desse processo nos âmbitos da produção e do consumo na medida em que seus discursos emocionais,

estrategicamente planejados, têm papel fundamental no engendramento da racionalidade neoliberal. Eles se conectam com valores pessoais, propósitos, aspirações e emoções, induzindo significados, construindo experiências, seduzindo, persuadindo, encorajando determinados comportamentos, posicionando marcas como fonte de autorrealização, produzindo novas identidades, edificando insólitas relações de consumo e de trabalho calcadas na modulação das emoções, enfim, transformando consumidores em coprodutores, estabelecendo conexões afetivas com indivíduos e, assim, contribuindo para a geração de valor e a formação de grandes marcas. Aliás, o que diferencia uma marca comum de uma grande marca é, principalmente, a capacidade desta última em criar relacionamentos de longo prazo com os consumidores. E estes retribuem tornando-se parceiros leais, defensores, dispostos a contribuir com o fortalecimento da marca, mantendo o consumo mesmo em tempos em que as ações comunicacionais se tornam escassas, resistindo a determinadas elevações de preço e sendo capazes de pequenos sacrifícios para manter seu consumo.

Nesse contexto, as mídias digitais interativas tornam-se os mais novos e complexos pontos de contato entre marcas e consumidores, fundamentais para a participação dos indivíduos na geração de valor às empresas. Por esses canais, os consumidores não apenas recebem notícias sobre as marcas e apelos ao consumo, mas contribuem com opiniões para o desenvolvimento de novos produtos, de *redesigns*, comentam e compartilham peças de publicidade e de *marketing*, impulsionando as postagens originais por ela realizadas. Tais interações, por vezes, oferecem *insights* valiosos que orientam decisões negociais. Entretanto, por trás das páginas das marcas presentes nas plataformas sociais, comerciais e de buscas, onde, além das peças de comunicação, se encontram também os comentários dos consumidores, há bem mais do que a extração de *insights*. Toda uma indústria bastante lucrativa em torno da captura de dados se movimenta, registrando o comportamento dos indivíduos nos dispositivos ligados à *internet* para sua transformação em mercadorias digitais.

Na verdade, quando os consumidores acessam um buscador, um *website* ou uma plataforma de compras utilizando palavras-chave específicas, quando expressam suas opiniões e preferências nas redes sociais ou seguem determinados canais digitais, quando compartilharem dados pessoais e de localização, em todas essas situações estão alimentando um extenso mercado de dados. Todavia, esse sistema também é nutrido por aplicativos instalados em *smartphones* e computadores pessoais, que frequentemente incluem rastreadores para a coleta de dados de navegação. A chegada da Internet das Coisas e dos dispositivos vestíveis ampliou sobremaneira a captura que, agora, além de dados de pessoais,

de navegação e localização, relacionamentos e interesses, inclui hábitos cotidianos, informações de saúde, de sono, de trajeto, bens materiais etc. Os indivíduos, de modo geral, não se sentem vigiados ou ameaçados e, por isso, aderem voluntariamente às novidades digitais e à nova dinâmica econômica. Por esse motivo, apoiam as plataformas digitais em sua defesa pela liberdade de expressão, pois, ao expressarem livremente suas emoções, sentem-se livres, como se essa liberdade os tornasse realmente livres. Em consequência, a importância que os sujeitos atribuem ao valor liberdade é convertida em estratégias de modulação comportamental e exploração econômica de sua emocionalidade (HAN, 2015).

Isso significa que foi preciso modular os comportamentos para manter indivíduos conectados o maior tempo possível, o que vem acontecendo pela utilização de modernos artifícios disponíveis nas plataformas interativas. Estas aplicam uma combinação de texto, imagens, áudio e vídeo para criar experiências imersivas bastante atraentes, como jogos, animações, efeitos visuais e sonoros, exploração de mundos virtuais etc., muitas vezes misturadas a ofertas de bens e serviços, mas vêm ao encontro da crescente demanda dos consumidores por experiências digitais mais envolventes. Tais conteúdos estimulam a participação, a interação e o compartilhamento e têm como finalidade atrair e manter a conexão ininterruptamente. E esse é o motivo pelo qual as plataformas comerciais, cada vez mais, se utilizam desses artifícios. Afinal, é progressivamente mais usual que indivíduos recorram à *web* para se decidirem sobre suas compras consultando o que os outros consumidores dizem a respeito do tal produto, que assistam a vídeos sobre modos de uso e que busquem qual loja o vende pelo menor preço. Mas é também mais frequente que recorram às plataformas comerciais para as compras *on-line*, que já representam 15% da receita do comércio varejista brasileiro,<sup>74</sup> sem contabilizar, naturalmente, as vendas realizadas pelas plataformas estrangeiras.

Nas plataformas comerciais, além dos dados pessoais, os de crédito e de comportamento de compra são registrados pelos algoritmos que direcionam e recomendam produtos de acordo com as preferências manifestadas dos usuários. Para estimular a participação, a interação, o compartilhamento e a conexão duradoura, os artifícios digitais trabalham no nível emocional, pois a exposição de emoções intensas em postagens e comentários desencadeia reações e discussões intermináveis, que carregam de conteúdo os bancos de dados comportamentais. Os algoritmos passam a priorizar, portanto, as postagens

---

<sup>74</sup> FREGONESE, Julia. Varejo brasileiro alcança novo patamar. **Consumidor Moderno**. Publicado em 01 nov. 2023. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/varejo-online/>>. Acesso em: 16 jul. 2024.

mais polêmicas, estimulando, assim, discursos de amor e ódio, que acabam sendo direcionados aos usuários de acordo com seus interesses, de modo a mantê-los conectados o maior de tempo possível. Efetivamente, o consumidor não tem custo financeiro para utilizar um buscador, um e-mail, uma rede social ou um sistema de geolocalização. Seu pagamento é feito com os dados de sua vida, de sua emocionalidade e de seu comportamento. Por outro lado, tais dados obtidos a baixíssimo custo são transformados por certas Big Techs em lucrativos produtos de previsão comportamental para uso próprio ou comercialização, pois são bastante úteis como subsídio de decisões de negócios, de *marketing* e de *branding*.

Certamente, o *branding* tem um papel fundamental nesse processo como um saber-poder que contribui para a produção de indivíduos mais emocionalizados afinados à engrenagem capitalista. Ademais, por sua orientação, a publicidade que circula nas redes sociais, especialmente os *storytellings*, constituem-se, geralmente, em apelos à emocionalidade e, naturalmente, interessa às marcas os comentários e compartilhamentos que impulsionam suas postagens. Por outro lado, esse saber também se utiliza de diversos produtos digitais para detectar tendências de costumes e realizar previsões sobre comportamento de consumo. Como afirma Zuboff (2021), marcas, como Google e Facebook, cresceram e enriqueceram a partir de mecanismos de extração de dados e da transformação destes em mercadorias digitais para o próprio uso e para comercialização. Um mercado bastante atrativo, pois o custo do investimento em desenvolvimento de programas, captura e armazenagem de dados, bem como nos demais custos fixos, são diluídos em boa parte dos 2,5 trilhões de *bytes* produzidos no mundo diariamente.<sup>75</sup> Desse modo, o consumidor não apenas é solicitado a absorver a oferta mercadológica, como também se torna fonte da matéria-prima que os agentes econômicos obtêm a um custo próximo de zero e que transformam em lucrativos produtos digitais. O fato é que empresas de *big data* monetizam a experiência humana na *internet* ao transformarem-na em insumos para os algoritmos de previsão, ou melhor, em matéria-prima para a fabricação de mercadorias digitais de predição comportamental, que possibilitarão decisões negociais com menores riscos. Trata-se, portanto, não apenas de uma nova indústria ou de um novo mercado, mas de toda uma nova racionalidade na produção de comportamentos afinados, agora, com inédita dinâmica do capital.

---

<sup>75</sup> Você sabia que produzimos cerca de 2,5 trilhões de bytes de dados todos os dias? **Business Bahia**. Publicado em 7 fev. 2023. Disponível em: < <https://businessbahia.com.br/2023/02/07/voce-sabia-que-produzimos-cerca-de-25-trilhoes-de-bytes-de-dados-todos-os-dias/>>. Acesso em 17 jul. 2024.

Com relação ao mercado de captura de dados, é possível dizer que cresce exponencialmente. O sucesso financeiro das Big Five serve de modelo as demais empresas, até mesmo aquelas cujo cerne do negócio não se vincula à *internet*, como, por exemplo, clínicas médicas e estéticas, cabelereiros, enfim, negócios que dependem de pontos físicos para contato com o consumidor. Tais firmas, apesar de possuírem *websites* e páginas em redes sociais, não possuem a tecnologia de captura de dados, mas buscam, de alguma forma, extrair o maior número possível de informações de seus clientes para subsidiar a gestão ou direcionar publicidade. Porém, são as plataformas digitais que, de fato, abastecem os *big data*. Elas se tornam cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, pois permitem interações, transações e compartilhamento de informações comerciais, de aprendizagem e de lazer entre indivíduos e organizações em tempo real, além de possuírem alcance global, oferecendo também a possibilidade de segmentação, métricas de desempenho, baixo custo de manutenção e acesso aos dados que ali circulam. As plataformas de *marketplace* que, muitas vezes, são desdobramentos de lojas de marca única, ao atuar como loja e plataforma de hospedagem para a concorrência, podem, ainda, competir com qualquer parceiro de sucesso em condições bastante favoráveis, pois seus algoritmos são capazes de estabelecer os próprios preços de acordo com o comportamento de venda dos parceiros/concorrentes.

O caso Shein, em vários aspectos, acolhe a complexidade da questão norteadora desta pesquisa, ou seja, em que medida o *branding*, por meio da comunicação, especialmente, da comunicação digital, é capaz de converter emoções em inédita grandeza de valor econômico de marca, fato que coloca indivíduos como seus coprodutores, ou melhor, como protagonistas de sua valoração, espelhando, assim, um novo tipo de capitalismo. Com efeito, a marca se impõe no mercado usufruindo das condições oferecidas pelo atual estágio do capitalismo baseado na plataformização da relação entre empresas e indivíduos, na geração de informações preditivas provenientes do monitoramento do comportamento dos consumidores, na gamificação de experiência de consumo e na incitação emocional. Trata-se de uma marca bastante afinada com a atualidade em vários sentidos. A empresa foi concebida para atuar digitalmente e, assim sendo, não possui nenhuma fábrica. Toda a produção é terceirizada, o que lhe permite concentrar-se quase exclusivamente na gestão de sua marca. E também não possui nenhum ponto físico permanente, isto é, suas vendas ocorrem tão somente por meio de sua plataforma. Seu modelo de negócios tem como maior ativo seus algoritmos, capazes de monitorar postagens em redes sociais do mundo inteiro para detectar tendências de comportamento e de moda, de acompanhar vendas e controlar a cadeia de suprimentos de

forma inteligente, permitindo mínimo desperdício de estoque e bastante agilidade na fabricação e no despacho das vendas. A comunicação da marca é, essencialmente, realizada via *web* por meio de postagens patrocinadas, *remarketing* e patrocínio de influenciadores digitais.

Como as demais plataformas, possui acesso aos dados que os usuários fornecem ao se cadastrarem, bem como ao comportamento de consumo individual e por segmento. Desse modo, seus algoritmos direcionam e recomendam produtos de acordo com as preferências informadas ou aprendidas pela inteligência artificial aumentando, assim, a eficiência da oferta e das campanhas de *marketing*, o que é, do ponto de vista da utilidade, benéfico à marca e a seus parceiros, além de melhorar a experiência do consumidor. Aliás, para aumentar o número de acessos e manter os usuários conectados, a plataforma lança mão de diversos artifícios como ofertas relâmpago, jogos e *check-in* diário, estes últimos vinculados a um programa de fidelidade, que entrega pontos a serem convertidos em descontos nas compras. Fazem parte desse programa de pontuação, os comentários sobre os bens comprados e as imagens postadas. A comunicação da marca é, nesse sentido, bastante emocional, sobressaindo alegria e positividade, tanto nas *lives* patrocinadas pela marca quanto nas realizadas em canais próprios. Por outro lado, no espaço destinado aos comentários, as emoções despontam em declarações de amor à marca, como se não apenas o consumo, mas também a chegada da compra fossem uma catarse da tensão provocada pela gamificação que envolve o programa de pontuação.

De fato, a Shein é um excelente caso de *branding*. Em quinze anos, a empresa conseguiu alcançar a posição de marca de *fast fashion* mais valiosa do mundo, segundo o relatório da agência avaliadora Kantar BrandZ 2023: Most Valuable Global Brands.<sup>76</sup> Importante destacar que um dos aspectos analisados no trabalho foi a potência da marca em atitudes de consumo e conexões com os consumidores, uma qualificação obtida junto a cerca de 170 mil entrevistados. A conclusão é que esse posicionamento não decorre somente de seus baixos preços em relação à concorrência, mas da oferta de uma experiência de consumo de alta qualidade, capaz de produzir relacionamentos de longo prazo. Aliás, considerações realizadas pela Kantar em seu relatório indicam que as marcas mais valiosas do mundo têm em comum a capacidade de estabelecer conexões emocionais fortes e duradouras com os consumidores. Por sua vez, estes demonstraram quão fortes são tais vínculos ao saírem em

---

<sup>76</sup> Kantar BrandZ 2023: Most Valuable Global Brands. **Kantar**. Disponível em: <<https://indd.adobe.com/view/b6033624-f784-4869-a0eb-6b6e14fcb43c>> Acesso em: 22 de mar. 2024.

defesa da Shein no momento em que sua relação de consumo poderia ser ameaçada pela aplicação de uma nova alíquota de imposto de importação às suas compras.

Ser a marca mais valiosa e bem-quista de seu segmento é uma posição almejada por qualquer empresa, mas ela não se consegue sem um elaborado trabalho de construção e de administração de marca composto por um conjunto de estratégias, táticas e práticas integradas de gestão de seus significados junto à sociedade, com potencial de convertê-la num diferencial competitivo do negócio, fazendo-a conhecida e desejada, enfim, estabelecendo laços de lealdade com o público de interesse, tornando os consumidores seus divulgadores, coprodutores e defensores, pois esses são atributos capazes de elevar o valor da marca e de sustentá-lo ao longo do tempo. Nesse caso, a estratégia de *branding* encontra-se intimamente vinculada com as tecnologias digitais, que lhe permitem um modelo de negócios ágil e competitivo, uma conversão efetiva dos dados comportamentais em produção da oferta, uma comunicação eficiente com o público e a interação afetiva com seus consumidores. Em suma, a marca soube utilizar eficientemente as mais modernas ferramentas à sua disposição em prol de sua escalada por poder econômico, político e cultural.

Ao construir marcas valiosas como a Shein, que representa a mais recente forma de acumulação e concentração do capital, o *branding* evidencia a maneira pela qual o capitalismo atual se fortalece. Em outras palavras, a dinâmica capitalista avança, agora, por vias que se apoiam, direta ou indiretamente, nas técnicas de um *branding* emocional não previsto por Gobé (2002) no início deste século, no qual as emoções não apenas servem a propósitos econômicos, mas se tornam elas próprias insumos de um novo processo de produção. De fato, as emoções transcenderam seu papel de recurso à aceleração da produtividade e do consumo, emergindo, como um eixo central em torno do qual todo um novo modelo econômico gravita. O capitalismo se expande e se fortalece a partir da incitação emocional, da plataformização das relações entre empresas e indivíduos, da gamificação da experiência de consumo e da geração de informações preditivas sobre o comportamento dos consumidores. Portanto, ao moldar a emocionalidade, tornando os sujeitos mais sensíveis, extremados, compulsivos, narcísicos, individualistas, volúveis e ansiosos, o *branding* conforma-os à coprodução desse modelo econômico modificando também a maneira como o valor é percebido e internalizado pelos indivíduos, que se encontram imersos nessa dinâmica. Nesse cenário, o *branding* se estabelece como um saber-poder fundamental ao engendramento da racionalidade neoliberal, pois consegue integrar a experiência emocional à arquitetura da

produção de valor organizando a dinâmica do capital para produzir novas conformações econômicas e sociais.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A. **On branding**: vinte princípios que decidem o sucesso das marcas [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- AHUVIA, Aaron C. **I love it!** Towards a unifying theory of love across diverse love objects. Working Paper 718. 1993. University of Michigan. Ann Arbor. Disponível em: <<https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/35351>>. Acesso em: 16 out. 2018.
- AHUVIA, A. C.; BATRA, R.; BAGOZZI, R. P. Love, desire and identity: A conditional integration theory of the love of things. *In*: MACINNIS, D. J.; PARK, C. W.; PRIESTER, J. R. (Orgs.). **The Handbook of Brand Relationships**. New York: M.E. Sharpe, 2009. p. 342–357.
- AHUVIA, A. C.; BAGOZZI, R. P.; BATRA, R. Psychometric vs. C-OAR-SE measures of brand love: A reply to Rossiter. **Springer Science + Business Media**, v. 25. New York, 24 jul. 2013. p. 235-243.
- AZOULAY, Audrey; KAPFERER, Jean-Noel. Do brand personality scales really measure brand personality? **Journal of Brand Management**, v. 11, p. 143–155, 2003.
- BAGOZZI, R. P.; BATRA, R.; AHUVIA, A. Brand Love: development and validation of a practical scale. **Marketing Letters**, n. 28, p. 1-14, 2017.
- BATEY, Mark. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.
- BATRA, Rajeev; AHUVIA, Aaron; BAGOZZI, Richard. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, vol. 76, p. 1-16, 2012.
- BELK, Russel W. Possessions and the extend self. **Journal of Consumer Research**, vol. 15, n. 2, sep. 1988, p. 139-168.
- BERGKVIST, Lars; BECH-LARSEN, Tino. Two Studies of Consequences and Actionable Antecedents of Brand Love. **Journal of Brand Management**, vol. 17, jun. 2010. p. 504-18.
- BOBBIO, Norberto. **Igualdade e Liberdade**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- BOBBIO, Norberto. Liberalismo. *In*: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política I**. Liberalismo. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. p. 708-713.
- BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e Democracia**. São Paulo: Brasiliense, 2000.
- BRASIL, Vinícius. Experiência de Consumo: aspectos conceituais, abordagens metodológicas e agenda de pesquisa. *In*: **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.
- CAROPRESO, Percival. Planejamento estratégico de comunicação. *In*: LEMOS, Carlos *et al.* **Laboratório de Marketing**. São Paulo: Nobel, 1997.

CARROL, Barbara; AHUVIA, Aaron. Some antecedentes and outcomes of brand love. **Marketing Letters**, n. 17, fev. 2006. p. 79-89.

CORBIN, Alain; COURTINE, Jean-Jacques, VIGARELLO, Georges (Orgs). **História das emoções**: 3. Do final do século XIX até hoje [recurso eletrônico não paginado]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

DAMÁSIO, António. **O mistério da consciência**: do corpo e das emoções ao conhecimento de si. [recurso eletrônico]. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAMÁSIO, António. **Em busca de Espinosa**: prazer e dor na ciência dos sentimentos. [recurso eletrônico]. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

DAMÁSIO, António. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano [recurso eletrônico]. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DELBONO, Benedita de Fátima. **Responsabilidade social e ambiental**. Londrina: Educacional, 2016.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Trad. Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

FERREIRA, Rosemary. **Mind the gap**: a lacuna entre estratégia e experiência de marca, 2018. p. 147. Dissertação de mestrado em Comunicação e Sociedade. Universidade de Brasília. Brasília, 2018.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1998.

FOUCAULT, M. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, M. **O nascimento da biopolítica**: curso dado no College de France (1978-1979). São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Tirania do status quo [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Record, 1984.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOBÉ, Marc. **Brandjam**. O design emocional na humanização das marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GORZ, André. **O imaterial**: Conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica**: Neoliberalismo e novas técnicas de poder. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 2015.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: história e implicações [recurso eletrônico]. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HAYEK, Friedrich A. **Os fundamentos da liberdade** [recurso eletrônico]. Goiânia: Visão, 2014.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, Roberto; TORRES, Christian P. M. **Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2018.

HOBBSAWN, Eric J. **A revolução francesa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

HOLBROOK, Morris; HIRSCHMAN, Elizabeth. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of marketing**: v. 46, n.3, 1982. p. 132-140.

ILLOUZ, Eva. **Intimidades congeladas**: Las emociones en el capitalismo. Buenos Aires: Katz, 2007.

ILLOUZ, Eva. Introducción: emodities o la invención de los commodities emocionales. *In*: ILLOUZ, Eva (Org.). **Capitalismo, consumo y autenticidad**: las emociones como mercancía. Buenos Aires: Katz, 2019. p. 7 – 42.

ILLOUZ, Eva; ALALUF, Yaara B. O Capitalismo emocional. *In*: CORBIN, Alain; COURTINE, Jean-Jacques, VIGARELLO, Georges (Orgs). **História das emoções**: 3. Do final do século XIX até hoje [recurso eletrônico não paginado]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2020**. Disponível em: <<https://www.interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/marcas-brasileiras-mais-valiosas-2020-event-registration/>>. Acesso em: 04 jul.2021.

INTERBRAND. **Marcas Brasileiras Mais Valiosas 2020a**. Disponível em: <<https://interbrand.com/sao-paulo/best-brazilian-brands/article/marcas-brasileiras-mais-valiosas-2020-event-registration/>>. Acesso em: 04 jul.2021.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2023**. Disponível em: <<https://interbrand.com/best-global-brands/>>. Acesso em: 03 mar. 2024.

INTERBRAND. **Best China Brands 2023a**. Disponível em: <<https://interbrand.com/best-chinese-brands/article/best-china-brands-2023-report-download/>>. Acesso em: 09 mai. 2024.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **Marcas à prova de prática**: aprendendo com os erros. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPILIKISHA, Twaambo. **Fear Of Missing Out**: How to deal with FOMO in a world ruled by social media. Lusaka Province, Zambia: Kapilikisha, 2014.

KEH, Hean Tat; PANG, Jun; PENG, Siqing. Understanding and Measuring Brand Love. *In*: PRIESTER, Joseph R.; MACINNIS, Deborah J.; PARK, C.W. NewFrontiers in *branding*: Attitudes, Attachments, and Relationships, 2007, Santa Monica: **Anais Advertising and Consumer Psychology Conference**, Santa Monica, EUA, 2007, p. 84-87.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KEYNES, John Maynard. O fim do *laissez-faire*. In: SZMRECSÁNYI, Tamás (org.) **Keynes: Economia**. São Paulo: Ática, 1983, p. 106-126.

KHAUAJA, Daniela M.; JORGE, Mariana A.; PEREZ, Clotilde. Semiótica Aplicada ao Marketing: Contribuições para a Gestão de Marcas. In: **XXXI Encontro Anpad**. Rio de Janeiro, set. 2007.

KING, Anna Lucia S.; NARDI, Antonio Egidio. **Cuidado com a Nomofobia!** Maravilhas e Prejuízos na Interatividade com o Mundo Digital. São Paulo: Atheneu, 2023.

KLEIN, Naomi. **Sem Logo: A Tirania das Marcas em um Planeta Vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

LEÃO, A. P. S. A influência da gamificação na experiência do consumidor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, 2021, p. 27-39.

LECINSKI, Jim. **ZMOT: Conquistando o momento zero da verdade**. Califórnia: Google Inc., 2011. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/research-studies/zmot-momento-zero-verdade.html>>. Acesso em: 22 abr.2016.

LIMA, João Paulo Resende de. Estudo de Caso. In: NOVA, Silvia P. C. C.; NOGUEIRA, Daniel R.; LEAL, Edvalda A.; MIRANDA, Gilberto J. (Org.). **Trabalho De Conclusão De Curso: uma abordagem leve, divertida e prática**. 1º ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo: Verdades e mentiras sobre por que compramos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense: Segredos sensoriais por trás das coisas que compramos**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

LINDSTROM, Martin. **Brandwashed: O lado oculto do marketing. Controlamos o que compramos ou são as empresas que escolhem por nós?** São Paulo: HSM, 2012.

LORDON, Frédéric. **A Sociedade Dos Afetos: por um estruturalismo das paixões**. Campinas, SP: Papyrus, 2015.

LURY, Giles. Proposition and positioning, marketing and branding. In: LURY, Giles. **The Marketing Complex: Why Modern Marketers Need to Manage Multiplicity**. Londres: Kogan Page, 2017.

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1998.

MATTEUCCI, Nicola. Liberalismo. In BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política I**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998. p. 696-705.

MBLM. **Brand Intimacy Study 2020**. Disponível em: <<https://mblm.com/lab/brandintimacy-study/>>. Acesso em: 04 jul.2021.

MERQUIOR, José Guilherme. **O liberalismo antigo e moderno** [recurso eletrônico]. São Paulo: É Realizações, 2016.

MICHAVILA GARCÍA, Aurora. **La Cultura de marca**. MK Marketing, Ventas y Comunicación para Directivos y Profesionales, nº 228, out. 2007, p. 26-29.

MILLER, Daniel. **Teoria das Compras**: O que orienta as escolhas dos consumidores. São Paulo: Nobel, 2002

MEYER, Christopher; SCHWAGER, Andre. Understanding Customer experience. **Harvard business review**. n. 85(2), fev. 2007. p. 116-126.

MISES, Ludwig von. **Liberalismo segundo a tradição clássica**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.

NUNES, Moema P.; SILVEIRA, Giuliana A. Análise das Motivações do Consumidor de Fast-Fashion. **RAIMED – Revista de Administração IMED**. v. 6, n. 1, jan. a abr. 2016. p. 56-71.

OPPENHEIM, Felix E. **Igualdade**. In BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de Política I, p. 597-605. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

PEREIRA, F. M. S.; IASBECK, L. C. A. Gestão da Comunicação da marca – *Branding*: Uma abordagem semiótica da marca nas organizações. In: **Anais do XX Encontro Nacional da Compós**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PEREZ, Clotilde. Semiótica da marca e a indexação do consumo a partir do meta-discurso publicitário. In: **XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação**. Foz do Iguaçu: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2014.

PIETROCOLLA, Luci G. **O que todo cidadão precisa saber sobre sociedade de consumo**. Paulo: Global, 1986.

PINHO, José. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

REIMAN, Joey. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas. São Paulo: HSM, 2013.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SARKAR, A. Romancing with a Brand: A Conceptual Analysis of Romantic Consumer-brand Relationship. **Management & Marketing**, vol. 6, 2011. p. 79-94.

SCHARF, Edson. O estilo de vida e a experiência: aspectos da marca no entendimento dos seus usuários. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, 2011. p. 99-113.

SCHMITT, Bernd. **Gestão da experiência do cliente**: uma revolução no relacionamento com os consumidores. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

STONE, Brad. **Amazon sem limites: Jeff Bezos e a invenção de um império global**. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

SMYRNAIOS, Nikos. L'effet GAFAM: stratégies et logiques de l'oligopole de l'Internet. **Communication et Langages**, n.188, 2016, p. 61–83.

SRNICEK, Nick. **Capitalismo de plataformas**. Buenos Aires: Caja Negra, 2018.

TEPPER, Jonathan; HEARN, Denise. **El mito del capitalismo: Los monopolios y la muerte de la competencia [recurso eletrônico]**. Barcelona: Roca Editorial, 2020.

TÜRCKE, Christoph. **Sociedade excitada: Filosofia da Sensação**. Campinas: Unicamp, 2010.

VERHOEF, Peter C.; LEMON, Katherine N.; PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A.; TSIROS, M.; SCHLESINGER, Leonard. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, n. 85, 2009. p. 31–41.

WISE, David A., MALSEED, Mark **Google: A História do Negócio de Mídia e Tecnologia de Maior Sucesso dos Nossos Tempos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

WHEELER, A. **Design de Identidade da Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

WOSNIAK, Steve; SMITH, Gina. **iWoz: A verdadeira história da Apple segundo seu cofundador**. 1. ed. São Paulo: Évora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad.: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância: A luta por um futuro humano na nova fronteira de poder [recurso eletrônico]**. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

# ANEXO A: Comentários espontâneos de consumidores realizados na plataforma Shein

## 1. Localização dos comentários



Vestido cami apertado cintura oca

**R\$199,90**

6x de R\$33,32 sem juros **SHEIN**

Cor: Verde



Tamanho (BR)

XS(PP)

S(P)

M(M)

L(G)

XL(GG)

Enviado por

Internacional



O item será enviado de **Internacional**. Diferentes shopping centers terão diferentes taxas de frete, pontualidade e atividades.

### Internacional shipping to Brazil

Frete grátis em pedidos acima de R\$49,00

Estimado para entrega em  
20/07/2023-07/08/2023.

Devoluções Gratuitas

Compra segura

- Pagamento seguro
- Logística segura
- Atendimento ao Cliente
- Proteção de privacidade

Descrição

#Verde #elegante #Simples

Guia de tamanhos



Modelo está vestindo: S (BRP)

Altura: 175.0/68.9 Busto: 88.0/34.6

Cintura: 64.0/25.2 Quadril: 95.0/37.4

### Comentários (17)

**4.76** ★★★★★

Será o item se adaptar bem?

Pequeno	6%
Fiel ao tamanho	94%
Grande	0%

**S\*\*\*A** ★★★★★

06/11/2023

Cor:Verde / Tamanho:XS

Amazing amazing amazing! I'm so gladd I got it!!!

Incrível incrível incrível! Estou tão feliz por ter conseguido!!!

Português(Brasil) translated by Google



Comentários disponíveis em: <https://br.shein.com/> [sessão comentários].

## 2. A ansiedade pela chegada das compras

Filtrar produto (por cor ou tamanho) 

tipo 

Filtro 

[Traduzir](#)

 Útil (2) 

**m\*\*\*4** 

05/19/2024

Cor:500 mg \* 60 unidades de essência de vitamina E

anciosa pra chegar, amo tudo que compro na shem

[Traduzir](#)

 Útil (2) 

**h\*\*\*t** 

01/16/2024

Cor:Rosa chiclete / Tamanho:XL

ainda não recebi mas sei que vou amar porque amo tudo que é da shein

[Traduzir](#)

Adaptação Geral:Tamanho Real    Hips:125 cm / 49 in  
Waist:100 cm / 39 in                    Altura:170 cm / 67 in  
Bust:115 cm / 45 in                      Weight:97 kg / 214 lbs

 Útil (0) 

**l\*\*\*9** 

05/08/2024

Cor:Damasco / Tamanho:Tamanho Único

.Ainda não recebi! Mas estou muito ansiosa, achei maravilhoso e o valor melhor ainda!!

todos os produtos da Shein são de ótima qualidade ,EU recomendo muitoooooooo.



São para revenda ,então ignorem as medidas e as fotos aleatórias 

[Traduzir](#)

5\*\*\*8 ★★★★★

06/11/2024

Cor:Rosa chiclete / Tamanho:Tamanho Único

Ansiosa pela chegada!!!!!!!!!!!!!!

[Traduzir](#)



Adaptação Geral:Tamanho Real

👍 Útil (7) ...

### 3. Referências à experiência de compras

I\*\*\*\*4 ★★★★★

08/23/2022

Color: Brown / Size:L

This windbreaker is very comfortable, the fabric is soft, warm effect is also great, fall wear just right, really a perfect shopping experience, I really like!

[Translate](#)



k\*\*\*h ★★★★★

04/16/2023

Cor:Rosa Bebê

Essas pinças são lindas. Idênticas a da foto! Material de qualidade! Elas são bem levinhas, mas tem precisão! 💕 E governo! Devolve nossa isenção sobre as compras de \$50! Isso não vai reverter pra compras no Brasil pq nem tudo aqui tem a mesma qualidade da Shein!

[Traduzir](#)



r\*\*\*s ★★★★★

07/13/2023

Cor:Rosa Bebê / Tamanho:L

Linda, chic, acabamento da costura muito bem feito. Me sentindo uma Rainha. Muito obrigada Shein

Traduzir



Tamanho Real, QUADRIL:110 cm / 4... ☺

👍 Útil (50) ...

j\*\*\*m ★★★★★

05/20/2023

Cor:Verde / Tamanho:XS

I love the clothes from this website!! I am so glad I found them.....everything has been spot on, fits wonderfully, styles are trendy and lots to choose from!! Thanks for being here for us!!!



👍 64

o\*\*\*k

Cor:🌈Multicolorido / Tamanho:L

It really fit to me and I love the design and the fabric they used thank you so much for always giving us satisfaction

|\*\*\*η ★★★★★

03/28/2024

Cor:Branco / Tamanho:L

A SHEIN nunca decepcionou graças a Deus

[Traduzir](#)

#### 4. Referências ao custo-benefício

|\*\*\*| ★★★★★

03/03/2024

Cor:Transparente / Tamanho:Tamanho Único

Não vi tanta diferença ainda, mas estou usando todos os dias. Pelo custo benefício até que vale a pena

[Traduzir](#)



r\*\*\*s ★★★★★

11/09/2023

Cor:Damasco / Tamanho:S

very high quality and good price thank you SHEIN you're the best

[Traduzir](#)



D\*\*\*e ★★★★★

05/28/2024

Cor:Branco / Tamanho:L

very beautiful for the price

[Traduzir](#)



Adaptação Geral:Tamanho Real

Waist:73 cm / 29 in

Bust:97 cm / 38 in

Hips:116 cm / 46 in

Altura:165 cm / 65 in

Weight:69 kg / 152 lbs

Útil (22) ...

J\*\*\*o ★★★★★

02/17/2022

Cor:Beach Babe

Amei o batom ele é bem suave mas fica um pouquinho craquelado, poderia ser menos matte. Mas pelo preço tá perfeito

[Traduzir](#)



tipo de pele:Oleosa

tom de pele:Leve

👍 Útil (2094) ...

r\*\*\*s ★★★★★

10/12/2023

Cor:Azul / Tamanho:L

Comprar en Shein es toda una experiencia, ya que se puede encontrar variedad de productos innovadores, estan a la vanguardia de la moda, tienen muy buena relación entre artículo y precio, es por ello que soy fiel fans de Shein.

[Traduzir](#)

👍 Útil (0) ...

m\*\*\*o ★★★★★

02/14/2023

Cor:Multicolorido / Tamanho:Tamanho Único

Comecei a comprar os itens da minha casa nova e a cada compra me surpreendo ainda mais com a qualidade da SHEIN. Roubas e acessórios, biquínis infantis, itens de papelaria, tudo eu já comprei por aqui e as únicas coisas que não gostei muito foram as masculinas, mas estou encantada com os itens de casa da SHEIN. Comprei esses dispenser para shampoo e condicionador e vou comprar as etiquetas no Shop\*e\*e. É incrível a qualidade das peças de madeira/bambu/metals que vendem por aqui, e o preço nem se fala. No Brasil está na moda peças de bambu e agora subiram o preço de tudo, há uns 4 anos atrás não era assim. Enfim, tô comprando tudo por aqui. Ah! Os inox daqui também também uma qualidade sensacional, tudo inox 304. É uma festa esse App, tem dia que tenho que excluir pra parar de comprar.

[Traduzir](#)

👍 Útil (80) ...

## 5. Os consumidores pedem que “curtam” seus comentários

m\*\*\*y ★★★★★

08/25/2023

Cor: Preto / Tamanho: XS

I am very satisfied with the orders. Same as the picture. I am glad to buy from shein great quality with best prices.

😊👍 i highly recommend. Like my comment if it is helpful.



Traduzir



Hips: 100 cm / 39 in

Waist: 75 cm / 30 cm

Altura: 175 cm / 69 in

Bust: 90 cm / 35 in

Weight: 62 kg / 137 lbs

👍 Útil (5) ...

l\*\*\*z ★★★★★

05/21/2022

Cor: Multicolorido / Tamanho: L

Curte meu comentário pr eu ganhar pontos! 🙌🙌

NOSSAAAAA, simplesmente ameeei meus pedidos, essa camisola é excelente. Eu não me canso de fazer meus pedidos na SHEIN..... obrigadaaaaa, SHEIN ❤️ curte meu comentário, por favor 🙌🙌🙌

Traduzir



Adaptação Geral: Tamanho Real

👍 Útil (89) ...

s\*\*\*x ★★★★★

05/22/2024

Cor:Branco / Tamanho:Tamanho Único

Eu achei muito bom, tô com muita expectativa, meninas curtam meu comentário para eu ganhar pontos obrigada!



Traduzir



👍 Útil (1) ...

Observação: A Shein não pontua *likes* em comentários.

## 6. Declarações de amor, fidelidade e vício

a\*\*\*6 ★★★★★

08/08/2023

Cor:Multicolorido / Tamanho:XS

Thank you Shein its amazing and very beautiful 🥰🥰🥰  
♥♥♥♥ love you so much for giving us this kind of good products and its really quality and best and worth for the price 🙌♥♥♥♥

Traduzir

Tamanho Real, CINTURA:59 cm / 2... 🌐

👍 Útil (0) ...

f\*\*\*t ★★★★★

08/10/2023

Cor:Roxo / Tamanho:10

Produto lindo, bem acabado, material excelente, eu sou cliente fiel e assídua da Shein, muito amor envolvido!!!

Traduzir

Tamanho Real 🌐

👍 Útil (4) ...

r\*\*\*n ★★★★★

07/25/2023

Cor:Prata / Tamanho:9

I have purchased so many items from Shein. No complaints. You have to read the reviews to make sure you order the right size. At first my orders took weeks now they come within 10 days. This is my choice for online shopping!

[Traduzir](#)



h\*\*\*t ★★★★★

01/16/2024

Cor:Rosa chiclete / Tamanho:XL

ainda não recebi mas sei que vou amar porque amo tudo que é da shein

[Traduzir](#)

Adaptação Geral:Tamanho Real    Hips:125 cm / 49 in  
Waist:100 cm / 39 in    Altura:170 cm / 67 in  
Bust:115 cm / 45 in    Weight:97 kg / 214 lbs

 Útil (0) ...

d\*\*\*1 ★★★★★

10/30/2023

Cor:Preto / Tamanho:Preto - 3 pares

I love you shein ❤️❤️❤️

[Traduzir](#)

 Útil (0) ...

r\*\*\*s ★★★★★

10/12/2023

Cor:Azul / Tamanho:L

Comprar en Shein es toda una experiencia, ya que se puede encontrar variedad de productos innovadores, estan a la vanguardia de la moda, tienen muy buena relación entre artículo y precio, es por ello que soy fiel fans de Shein.

[Traduzir](#)

 Útil (0) ...

j\*\*a ★★★★★

09/17/2022

Cor:Branco / Tamanho:Tamanho Único

Olá pra você que é viciada em Shein como eu!  
Recomendo muito os produtos e é bom sempre contar  
com as avaliações na hora da compra.

♥ Entrega: 14 dias para SC.

♥ Qualidade: boa.

♥ Compraria de novo? sim.

Meus dados estão corretos! Espero ter ajudado você. Se  
puder curtir pra essa pobre gastadeira ganhar uns  
pontinhos. Agradeço 🥰❤

07/05/2024



SHEIN Qutie Bloco de cores Listrado Formal Regata...  
Azul Marinho / S



Muito satisfeita

Amei o colete! Estou totalmente viciada em Shein 🥰🥰  
🥰



## 7. Quando as boas experiências de compras perturbam outros setores da vida



👍 Útil (0) ...

K\*\*y ★★★★★

08/20/2022

Cor:Multicolorido / Tamanho:Tamanho Único

Brinco maravilhoso e versátil! Recomendo a compra  
infinitas vezes. Se joga, corre lá e compra essa lindeza! ↑  
Só toma cuidado com a fatura do cartão, porque uma  
vez viciado na Shein, é só ladeira abaixo! Amei e indico  
demais a aquisição! Então pede pra irmã, a tia, a sobrinha



SHEIN EZwear Colete Suéter Listrado Feminino  
Café / S



Muito satisfeita

Socorro! estou falindo... já pedi pra esconderem meu cartão de crédito pra eu parar de comprar kkk mas o colete é lindo. comprem sem medo de ser feliz !

