

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS
PROGRAMA DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

LEONARDO HENRIQUE GARCIA MIZOK

**ENTRADA DE NOVAS EMPRESAS NO BRASIL:
Estratégias de relações públicas e de negócios adotadas para globalização
da Shein**

SÃO PAULO

2023

LEONARDO HENRIQUE GARCIA MIZOK

**ENTRADA DE NOVAS EMPRESAS NO BRASIL:
Estratégias de relações públicas e de negócios adotadas para globalização
da Shein**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari

SÃO PAULO

2023

LEONARDO HENRIQUE GARCIA MIZOK

**ENTRADA DE NOVAS EMPRESAS NO BRASIL:
Estratégias de relações públicas e de negócios adotadas para globalização
da Shein**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas ao Departamento
de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da
Escola de Comunicações e Artes da Universidade
de São Paulo.

Data de aprovação: ____/____/____

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari

Membro Titular

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Arte

Garcia Mizok, Leonardo Henrique
ENTRADA DE NOVAS EMPRESAS NO BRASIL: Estratégias de
relações públicas e de negócios adotadas para
globalização da Shein / Leonardo Henrique Garcia Mizok;
orientadora, Maria Aparecida Ferrari. - São Paulo, 2023.
77 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Departamento de Comunicações e Artes / Escola de
Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Bibliografia

1. Relações Públicas Globais. 2. Fast Fashion. 3.
Consumismo. 4. Entrada em novos mercados. I. Ferrari,
Maria Aparecida . II. Título.

CDD 21.ed. -

659.2

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

AGRADECIMENTOS

Passar pela Universidade de São Paulo foi com certeza a experiência mais rica de toda minha vida, pois foi na vivência universitária que me descobri como pessoa. O carinho por todas as pessoas, lugares, experiências e vivências é imensurável, e olhar esta trajetória me traz a paz de saber que tudo acontece exatamente da forma como deve acontecer.

A meus pais, Valdir e Ana Paula, que não mediram esforços para me apoiar em cada passo de minha jornada, desde sempre - e se consolidam a cada dia na minha vida, por uma escolha consciente de estarmos juntos, e da nossa vontade de ser uma família unida.

Aos meus familiares, em especial a minha Tia Ivani, que me apoiou na mudança de casa e na minha permanência na universidade, e a minha irmã, Bia, por todo o companheirismo.

A minhas amigas da escola, Graziela, Letícia, Renata e Thais, obrigado pela parceria em todas as versões de mim mesmo.

A meus amigos, Dani, Mafe, Nath, Braz, Gabriel de Luca, Leo David, Rafa, Rapha, Bianca, João Mello e toda minha gestão da ECA Jr., agradeço por trazerem tanta felicidade e ânimo na minha rotina, e por me acompanharem para além das aulas.

A meus amigos do intercâmbio, em especial a Bruna Dallabrida, Pedro Melo, Livia Bruna, Marcos, Manu e Sophia, agradeço por fazerem parte da experiência mais incrível que a Universidade pode me proporcionar, me acompanhando no mais lindo *coming of age* nos lugares mais lindos deste mundo.

A meu namorado, Thiago, por toda a paciência, confiança e apoio cotidiano, que tornaram possível viver momentos incríveis ao mesmo tempo que tanto esforço foi necessário.

A minhas amigas e vizinhas, Camila e Rúbia, que faziam com que qualquer momento livre pudesse ser um momento de descontração e divertimento.

A minha professora orientadora, Maria Aparecida Ferrari, que tanto me desafiou a ser melhor, pelo apoio na idealização e realização deste trabalho.

E a todos aqueles que de alguma forma tornaram possível a felicidade neste período, obrigado.

RESUMO

Este estudo explora o rápido crescimento da empresa Shein, uma varejista chinesa de moda e-commerce e seu impacto na indústria da moda global, com ênfase na sua penetração no mercado brasileiro, por meio do aporte teórico de Maria Aparecida Ferrari, Grunig e outros. A Shein se destacou por sua abordagem inovadora, incluindo parcerias com influenciadores, lançamentos frequentes de produtos e um profundo entendimento do seu público-alvo. A empresa oferece moda acessível, segue as últimas tendências e utiliza estratégias de marketing eficazes, como descontos e programas de fidelidade. No entanto, seu rápido crescimento também gerou preocupações relacionadas à sonegação fiscal, à responsabilidade social corporativa e a denúncias de plágio. Como resposta a essas preocupações, o governo brasileiro firmou acordos com a Shein para resolver a questão tributária, incluindo a nacionalização de parte da produção da empresa e a introdução de um novo modelo de cobrança.

Palavras-chave: Indústria da moda, novos mercados, relações públicas globais, varejo

ABSTRACT

This study explores the exponential growth of Shein, a Chinese e-commerce fashion retailer, and its impact on the global fashion industry, with a focus on its penetration into the Brazilian market, with the theoretical studies of Maria Aparecida Ferrari and Grunig. Shein has stood out for its innovative approach, including partnerships with influencers, frequent product releases, and a deep understanding of its target audience. The company offers affordable fashion, follows the latest trends, and employs effective marketing strategies such as discounts and loyalty programs. However, its rapid growth has also raised concerns related to tax evasion, corporate social responsibility, and allegations of plagiarism. In response to these concerns, the Brazilian government has entered into agreements with Shein to address tax issues, including the nationalization of a portion of the company's production and the introduction of a new billing model.

Keywords: Fashion industry, new markets, global public relations, retail.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Árvore de decisão: Estrutura de análise | 13 |
| Figura 2 - Peça publicitária da campanha EvoluSHEIN x Anitta | 36 |
| Figura 3 - “Número de peças lançadas nos Estados Unidos pela Shein vs. H&M, Zara e Boohoo” | 36 |
| Figura 4 - “Ultra-fast fashion Shein é acusada de copiar designs da Zara” | 38 |
| Figura 5 - “Detalhes que eu fiz, eles fizeram’ - Designers revidam o jogo da imitação da Shein” | 38 |
| Figura 6 - “Varejista Shein pede desculpa por vender tapete de oração islâmico como tapete grego decorativos” | 39 |
| Figura 7 - “Vendas indexadas nos EUA entre as principais empresas de fast fashion” | 40 |
| Figura 8 - “A marca chinesa de moda rápida SHEIN é uma "ameaça crescente para varejistas especializados dos EUA", afirma UBS” | 41 |
| Figura 9 - Shein é a marca de moda mais popular do mundo - a um custo significativo para todos nós | 41 |
| Figura 10 - “Análise: Shein promete reduzir o desperdício de roupas, mas a marca de moda ultrarrápida realmente pode mudar sua abordagem?” | 41 |
| Figura 11 - Dados de acessos aos sites de varejistas de vestuários no Brasil evidencia a liderança da Shein | 44 |
| Figura 12 - Modelo de Vínculo Organizacional de Grunig | 49 |
| Figura 13 - Influencers mostram pilhas de roupas da Shein no TikTok em vídeos de “haul” | 59 |
| Figura 14 - “Shein está mirando nas universidades: A estudante batalhando as bolsas de estudo ‘hipócritas’ da fast fashion” | 60 |
| Figura 15 - Juca 2023 + ECA USP - Patrocinadora oficial: Shein | 60 |
| Figura 16: “A Shein estabeleceu ambição de se tornar líder global no resgate do excesso de inventário da indústria por meio da tecnologia de economia circular em parceria com a Queen of Raw” | 63 |

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 - Principais conquistas da Shein

27

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1. Justificativa da pesquisa | 11 |
| 1.2. Metodologia..... | 13 |
| 1.3. Objetivo geral | 15 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA..... | 15 |
| 2.1. Importância do contexto contemporâneo para definição de estratégias | 15 |
| 2.2. Panorama das organizações enquanto sistemas de significados construídos socialmente | 16 |
| 2.3. Papel da cultura para a compreensão dos padrões de consumo..... | 18 |
| 2.3.1. Padrões de consumo | 18 |
| 2.3.2. Mídias sociais e consumo | 21 |
| 2.4. Dimensões do estudo da comunicação como um processo de construção de significados | 23 |
| 2.5. A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea..... | 24 |
| 4. ANÁLISE DA EMPRESA..... | 27 |
| 4.1. Contextualizando a Shein | 27 |
| 4.2. Criação de valor via modelo de negócios ágil | 28 |
| 4.3. Modelo de Negócios da Shein | 29 |
| 4.4. Relações Públicas na Shein: Crises de imagem e ações de reposicionamento | 31 |
| 4.4.1. Alegações de Trabalho Escravo | 32 |
| 4.4.2. Danos ao meio ambiente | 34 |
| 4.4.2.1. Reposicionamento de marca por meio de uma estratégia “verde” | 35 |
| 4.4.3. Denúncias de violação à propriedade intelectual e falta de sensibilidade cultural..... | 38 |
| 5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA..... | 39 |
| 5.1. Quem vende por menos vende mais: A conquista do mercado estadunidense | 39 |
| 5.2. Shein ameaça varejistas estabelecidos no Reino Unido | 42 |
| 5.3. A preço de banana: Ganho de marketshare no Brasil | 43 |
| 5.3.1. Resposta dos varejistas nacionais..... | 45 |
| 5.4. Impacto no varejo mundial | 46 |
| 6. ANÁLISE DOS PÚBLICOS DA SHEIN | 47 |
| 6.1. Capacitadores | 49 |
| 6.1.1. Em busca do IPO Shein busca melhorar sua reputação com seu Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social | 50 |
| 6.1.1.1. Relatório de sustentabilidade e impacto social | 50 |
| 6.1.1.2. Narrativa corporativa sobre o ambiente de trabalho | 52 |
| 6.1.2. Relações com o Governo | 53 |
| 6.1.2.1. Como funciona a importação de mercadorias para o Brasil | 53 |
| 6.1.2.2. Criação do programa “Remessa Conforme” | 53 |
| 6.1.2.3. Nacionalização da produção de peças da Shein | 55 |
| 6.2. Funcionais e difusos | 55 |
| 6.2.1. Exploração da mão de obra para viabilização da estratégia de negócios | 56 |
| 6.2.2. Perfil do cliente | 58 |
| 6.3. Normativa | 62 |

| | |
|--|-----------|
| 7. CONCLUSÃO | 64 |
| 7.1. Narrativa corporativa e a função ética do profissional de relações públicas | 64 |
| 7.2. Considerações finais | 65 |
| REFERÊNCIAS..... | 67 |

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a crescente integração das plataformas digitais na vida cotidiana têm impulsionado mudanças profundas nos hábitos de consumo. Neste cenário, o e-commerce surge como um agente de transformação, oferecendo às empresas novas oportunidades de alcance global (ANDÒ et al., 2019).

No contexto brasileiro, é importante destacar que nos últimos anos o comércio eletrônico vem conquistando cada vez mais *marketshare*, conforme informações do *dashboard* do Observatório do Comércio Eletrônico Nacional do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio em 2023. A entrada de empresas internacionais como a Shein, reconhecida por vender *fast fashion* a preços acessíveis, gera questionamentos acerca da entrada de empresas estrangeiras no país, assim como das estratégias de relações públicas usadas para garantir penetração no mercado. Assim, esta pesquisa se propõe a explorar as dinâmicas do processo de entrada e adaptação, elucidando as abordagens regulatórias e de relações públicas que colaboram para moldar a performance da Shein no mercado brasileiro.

A relevância social e científica deste estudo é evidente ao considerar o impacto econômico e sociocultural do comércio eletrônico e das plataformas digitais. A entrada de novas empresas no mercado e de novas formas de consumir não se trata apenas de uma ação empresarial, mas de um processo que pode influenciar padrões de consumo, concorrência no setor e até mesmo a percepção dos consumidores sobre marcas estrangeiras (ANDÒ et al., 2019).

No decorrer desta monografia, serão apresentadas as principais hipóteses que guiam a investigação sobre as estratégias regulatórias e de relações públicas da Shein. Utilizando métodos de pesquisa bibliográfica, análise documental e estudo de caso, este estudo pretende traçar um panorama das práticas da Shein no mercado global e examinar como essas práticas podem ser ajustadas para se alinhar às particularidades do mercado brasileiro. Ao explorar as estratégias regulatórias e de relações públicas da Shein, este trabalho visa contribuir não apenas para o campo das Relações Públicas, mas também para o entendimento mais amplo das complexidades envolvidas na entrada de empresas de e-commerce no cenário globalizado do Brasil.

1.1. Justificativa da pesquisa

O mercado global de e-commerce testemunhou um crescimento exponencial nos últimos anos, impulsionado pelo avanço da tecnologia e pela expansão da conectividade. Neste contexto, o consumo online no Brasil está em constante crescimento, conforme indicado pela pesquisa *e-commerce Trends 2024*, que concluiu que 58% dos participantes compraram mais pela internet do que em lojas físicas, sendo que 85% compraram online pelo menos uma vez no último mês (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

Vale destacar que a Shein representa um grande competidor no cenário do varejo de moda, tendo em vista que já conquistou 39% do total de visitas do e-commerce nacional (COELHO, 2023) e se tornou a segunda marca de moda e vestuário no ranking *Top of Mind Conversation*, perdendo apenas para a Nike (MERCADO & CONSUMO, 2023).

Desta forma, frente à uma realidade onde a população está cada vez mais engajada em compras online, e um ambiente regulatório em constante evolução - como se nota frente às discussões relativas à entrada de novas empresas no ramo e as estratégias que devem ser adotadas para proteger o varejo nacional, esta pesquisa visa investigar as estratégias de relações públicas e regulatórias adotadas pela empresa internacional de e-commerce Shein ao entrar no mercado brasileiro.

Ao abordar esse tema, busca-se colaborar com os estudos das relações públicas globais por meio do desenvolvimento de uma análise interdisciplinar sobre as estratégias de entrada de empresas de e-commerce internacionais no contexto brasileiro. Para viabilizar os estudos, se adota a técnica do estudo de caso para refletir sobre a realidade prática das estratégias corporativas, comparando-a com a teoria proposta por expoentes das relações públicas.

Por sua vez, a escolha da empresa alvo do estudo de caso se dá visto à: i) presença global; ii) adoção de estratégias disruptivas na cadeia de fornecimento que permitem alavancar vantagens competitivas; iii) discussões fomentadas pela entrada da gigante chinesa no varejo brasileiro e; iv) sua consideração como um expoente do *ultra fast fashion*.

Além disso, a pesquisa pretende contribuir para a compreensão das complexas interações entre regulamentações governamentais, relações públicas e a construção de uma imagem de marca sólida em um ambiente marcado pela globalização. Assim, por meio de uma análise das estratégias empregadas pela Shein se espera destacar as semelhanças e diferenças da estratégia adotada com as estabelecidas pelas teorias de Relações Públicas excelentes, ressaltando os pontos positivos e negativos das estratégias implementadas.

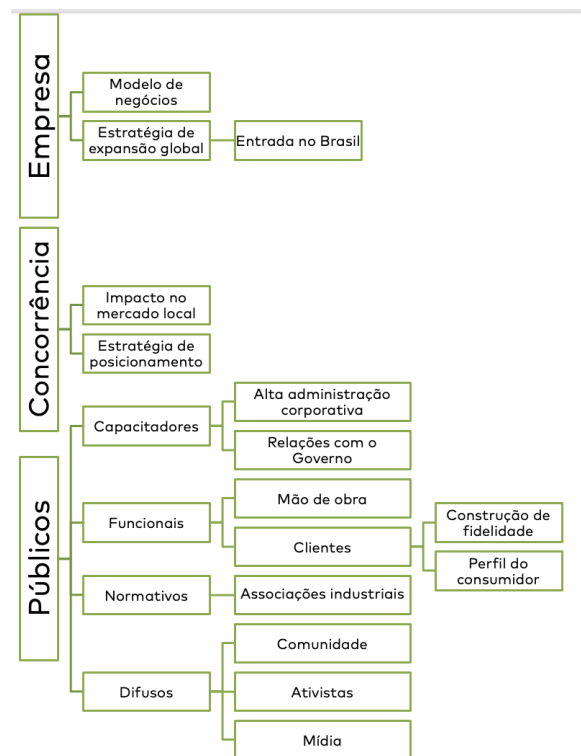
Assim, considerando de forma crítica as condições técnicas e metodológicas disponíveis, espera-se obter um conhecimento abrangente sobre as estratégias regulatórias e de relações públicas da Shein no mercado brasileiro.

1.2. Metodologia

A metodologia foi fundamentada no estudo de caso, que permite aprofundar a compreensão de um fenômeno complexo por meio da análise de múltiplas dimensões de um único caso. Estas análises foram conduzidas com base no *framework* dos 3Cs, desenvolvido por Kenichi Ohmae, que se concentra na análise dos seguintes elementos: Company (Empresa), Competition (Concorrência) e Client (Cliente). O framework dos 3Cs, que é reconhecido no mundo dos negócios como uma ferramenta valiosa para identificar os fatores distintivos de concorrência e compreender o ambiente de negócios em que a empresa opera (PARKER, 2019).

Visando juntar uma visão de modelo de negócios, com uma visão de relações públicas, se expandiu o pilar “Clientes”, tradicionalmente usado no framework dos 3Cs, para “Públicos”, realizando a aplicação do Modelo de Grunig (1984) de análise de públicos, conforme destacado na Figura 1.

Figura 1 - Árvore de decisão: Estrutura de análise



Fonte: Autor

Para contextualização do tema por meio das relações públicas foi conduzida uma revisão da literatura, buscando coletar insumos sobre o ambiente no qual a organização está inserida. Com isto, se objetivou demonstrar a importância do contexto contemporâneo para a definição de estratégias, e o impacto da cultura do consumo na sociedade atual.

Na análise do elemento empresa foi analisada a história da empresa, sua estrutura organizacional, estratégias de negócios, objetivos e valores. Esta etapa foi crucial para a compreensão de como a Shein se posiciona no mercado global de comércio eletrônico de moda. Para entender como a empresa se comunica e se posiciona foram analisadas informações de fontes variadas, como documentos oficiais, comunicados de imprensa, relatórios financeiros e informações disponíveis em plataformas online da empresa, redes sociais e notícias. Além disso, foram considerados estudos de mercado e análises setoriais para contextualizar o impacto das estratégias da Shein em relação ao cenário econômico.

A análise de concorrência desempenhou um papel fundamental na metodologia. Foi examinado o impacto da Shein no mercado global e nacional, explorando seus principais concorrentes no mercado de moda online. Isso envolveu a identificação e análise das estratégias de negócios, produtos, posicionamento de mercado e vantagens competitivas de tais concorrentes. Além disso, avaliamos as estratégias competitivas adotadas pelas empresas concorrentes como resposta.

A análise dos públicos foi crucial para compreender o relacionamento da Shein com os atores envolvidos em suas operações. Usando da teoria de organização dos públicos de Grunig (1984), se identificou os públicos capacitores, funcionais, normativos e difusos. Com isto foi possível traçar as expectativas, preferências e comportamentos dos consumidores em relação ao modelo de negócios, assim como o relacionamento da empresa com o Governo e com públicos difusos.

Foi adotada uma abordagem investigativa, considerando tanto os sucessos quanto às falhas encontradas nas estratégias da Shein. A análise terá foco nas implicações das estratégias no contexto socioeconômico atual, examinando como elas contribuem para a construção da presença da marca e seu impacto social.

Entre as limitações metodológicas, deve-se destacar que as análises foram baseadas em dados disponíveis publicamente e não incluíram informações confidenciais ou estratégicas. Além disso, a análise competitiva pode ser afetada pela falta de acesso a informações detalhadas sobre os concorrentes. No entanto, mesmo com essas limitações, a metodologia dos 3Cs é capaz

de fornecer uma base sólida para a compreensão da estratégia da Shein no mercado e sua interação com a empresa, concorrência e clientes.

Em suma, a metodologia de estudo de caso adotada nesta pesquisa proporcionará uma análise das estratégias regulatórias e de relações públicas da Shein no mercado brasileiro. Com isto, por meio do estudo de caso, se almeja a compreensão das ações tomadas e de seus resultados, destacando tanto os elementos bem-sucedidos quanto aqueles que podem oferecer aprendizados para futuras análises e planejamentos estratégicos no contexto da entrada de novas empresas no mercado brasileiro, e do funcionamento do e-commerce.

1.3. Objetivo geral

Compreender as análises das estratégias de relações públicas adotadas pela Shein no processo de entrada no mercado brasileiro, examinando como essas estratégias influenciam a percepção de seus públicos em relação à marca.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Não há como refletir sobre o comportamento das organizações sem analisar o contexto na qual elas estão inseridas (FERRARI, 2011, p. 137)

2.1. Importância do contexto contemporâneo para definição de estratégias

No cenário atual, as estratégias de relações públicas vêm ganhando uma relevância ainda maior no contexto das organizações, influenciadas por um ambiente em constante mutação, marcado pelo processo de globalização. O processo de globalização vem sendo amplamente estudado e, apesar do mesmo não ser considerado um objeto de estudo claramente definido, é o resultado de uma série de movimentos derivados do processo de internacionalização e transnacionalização (CANCLINI, apud FERRARI, 2011). Como efeito de tais processos, se tem uma intensificação das dependências recíprocas entre os países, e o crescimento das redes econômicas e culturais que permeiam a construção cultural e as relações de consumo (FERRARI, 2011).

Assim, a interconexão global, acelerada pela disseminação das tecnologias de comunicação, trouxe consigo um novo paradigma no modo como as empresas se comunicam com seus públicos. A ascensão das mídias sociais e a instantaneidade da informação redefiniram a maneira como as organizações desenvolvem e implementam suas estratégias de relações públicas, impondo uma necessidade urgente de adaptação. Desta forma, a globalização se consolida como um processo civilizatório (FERRARI, 2011) que extrapola a tangibilidade e

altera as relações sociais e culturais, estabelecendo novos padrões de comportamento (IANNI, apud FERRARI, 2011)

Dentre os padrões de comportamento alterados pela globalização, se tem o desenvolvimento, a ampliação e a sedimentação de uma cultura pautada na comunicação digital. Assim, esta se torna uma das principais preocupações na formulação de estratégias de relações públicas contemporâneas, dada a alta velocidade com que informações são compartilhadas, discutidas e amplificadas nas redes sociais (HAJTNIK; UGLEŠIĆ; ŽIVKOVIČ, 2015).

O contexto contemporâneo exige uma abordagem abrangente, na qual as organizações não apenas reajam aos acontecimentos, mas também se posicionem como líderes de pensamento, tanto em atividades externas quanto internas, influenciando as discussões relevantes para suas áreas de atuação (VAN DER VOET; KUIPERS; GROENEVELD, 2015). Assim, torna-se ainda mais importante a capacidade das organizações de se adaptarem e responderem de maneira sensível e ágil às mudanças do ambiente. Com isto, para a construção de marcas fortes é fundamental que a organização possa antecipar tendências emergentes e reconhecer as transformações nas demandas dos consumidores (KELLER; KOTLER, 2006).

2.2. Panorama das organizações enquanto sistemas de significados construídos socialmente

Para uma profunda análise das organizações e do contexto no qual esta está inserida, é fundamental que se vá além de sua estrutura física e funções operacionais. Neste contexto, é vital analisar a necessidade de deixar de ver as organizações como máquinas, para que passem a ser vistos como cérebros, isto é, como seres vivos (BARRETT apud FERRARI, 2011)

Desta forma, no contexto contemporâneo, é fundamental que as organizações sejam percebidas como atores sociais, construídas por meio de complexos sistemas de significação coletivos, onde os significados emergem das interações entre a organização e seus públicos. Neste cenário, a comunicação assume um papel fundamental, sendo o meio pelo qual as organizações irão se posicionar na arena pública, em uma competição pela atenção e pela admiração de seus públicos, se consolidando como fenômenos políticos (FLORES, apud FERRARI, 2011).

Como resultado deste sistema de significação, questões como a cultura corporativa emergem com vital importância, tendo em vista que o novo cliente e novo consumidor procuram uma identidade afetiva nas empresas (PETERS, apud FERRARI, 2011). Assim, a construção de uma identidade organizacional compartilhada como um conjunto de significados que orientam comportamentos se torna substancial, visto que por meio desta a empresa irá se

firmar no imaginário coletivo, usando de valores intangíveis para se promover (COSTA, apud FERRARI, 2011).

Os valores organizacionais constituem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações. A organização escolhe os seus valores desde os alvares da sua existência, desde o momento mesmo da sua fundação. Frequentemente, os valores precedem a existência mesma da organização. A razão é simples, já que, como afirma Nietzsche, “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade” (TAMAYO, 2007, n.p)

Contudo, é vital destacar que esta construção de significados não ocorre em um vácuo isolado, visto que as organizações estão intrinsecamente entrelaçadas com o contexto social e econômico em que operam. Desta forma, é vital ressaltar a importância do contexto externo e dos valores e virtudes defendidos, visto que é no externo que os sistemas de significados são moldados, percebidos e interpretados (FERRARI, 2011)

Assim, com o surgimento de novas tendências, mudanças culturais e pressões externas colocam às organizações em uma posição de vulnerabilidade, visto que a construção de relações se torna ainda mais desafiadora (GALLOWAY, 2005).

No longer moored to static devices, electronic communication takes on a new, mobile character that undermines the conventional techniques of the practitioner's toolkit, including now-standard online staples such as corporate websites, chat-rooms, email customer response facilities, and electronic news release distribution. It calls for a wider way of thinking about relating to publics, one that recognizes that mobile communicators – one description of them is “global knowledge-nomads” (LINDGREN et al., apud GALLOWAY, 2005 p. 573)¹

Vale destacar que a aceleração da comunicação, marcada pelo ambiente tecnológico, traz o benefício de projetar e entregar mensagens de forma mais rápida e direta contudo, intensifica a busca do receptor da mensagem por significado, fazendo com que produções e serviços precisem fornecer a possibilidade de se conectar com outros, para além do valor de uso (COVA, 1966; NAISBITT, 2001, *apud* GALLOWAY, 2005). Com isto, fica evidente que para a construção de relações é necessário acompanhar as mudanças proporcionadas pelo contexto

¹ Tradução: Não mais ancorada a dispositivos estáticos, a comunicação digital adquire um novo caráter móvel que mina as técnicas convencionais do conjunto de ferramentas do profissional, incluindo agora elementos online padrão, como websites corporativos, salas de chat, resposta ao cliente por e-mail e distribuição de comunicados de imprensa eletrônicos. Isso exige uma forma mais ampla de pensar sobre como se relacionar com o público, reconhecendo que a comunicação digital pode fazer com que as pessoas sejam descritas como “nômades do conhecimento global”.

da comunicação digital, onde se trabalha com uma realidade onde é impossível fornecer respostas inequívocas aos clientes e estratégias bem definidas o tempo todo (GALLOWAY, 2005).

The only thing that seems certain about society and how it reacts to the work of marketers (and public relations people) is that nothing is certain ²(BROOKE apud GALLOWAY, 2005, p. 576)

Desta forma, fica evidente o desafio enfrentado pelas organizações de manter uma identidade coerente, visto que ficam vulneráveis frente às variáveis sociais, econômicas, políticas, culturais, tecnológicas e entre outras, que constituem um ambiente de constante alteração e evolução. Assim, a capacidade de comunicar significados consistentes se torna crucial para estabelecer uma imagem sólida e compreensível para públicos internos e externos, sendo que dentro das estruturas administrativas se passa a abordar a comunicação em dimensões - estratégica, gerencial e técnica - sem que esta perca a sua unidade (FERRARI, 2011).

2.3. Papel da cultura para a compreensão dos padrões de consumo

2.3.1. Padrões de consumo

A cultura, como um sistema de significados compartilhados, desempenha um papel crucial na formação de valores, crenças e comportamentos relacionados ao consumo (MCCRACKEN, 2007). Assim, não apenas o que as pessoas compram e quais são seus objetos de desejo, mas também porque e como o consumo se concretiza.

A maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana, ou seja, é própria de cada sociedade, na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem (FERRARI, 2011, p. 145)

O estudo dos padrões de consumo está diretamente ligado à compreensão da cultura em que os indivíduos estão inseridos, tendo um significado complexo, que pode ser considerado culturalmente constituído (MCCRACKEN, 2007).

O campo começou a reconhecer que a importância do significado cultural que os bens de consumo carregam é muito mais variada e complexa [...] o significado [cultural dos bens de consumo] reside em três localizações: o

² Tradução: A única coisa que parece certa sobre a sociedade e como ela reage ao trabalho dos profissionais de marketing (e relações públicas) é que nada é certo.

mundo culturalmente constituído, o bem de consumo e o consumidor. A publicidade, o sistema de moda e os rituais de consumo foram identificados como os meios por onde o significado é extraído e transferido entre eles. A publicidade e o sistema de moda movem para os bens de consumo o significado de um mundo culturalmente constituído, enquanto os rituais de consumo movem o significado do bem de consumo para o consumidor. Essa é a trajetória do movimento do significado cultural nas modernas sociedades desenvolvidas (MCCRACKEN, 2007, p. 111)

A interpretação do ambiente cultural no qual o consumo se dá pode ser feito por meio de diversas perspectivas, sendo que a marca hedonista é a majoritária, sendo este o discurso que relaciona a cultura de massa com o fenômeno do consumo, caracterizado pelo discurso publicitário, que assimila no senso comum a ideia de que existem produtos e serviços que são capazes de trazer a felicidade ou a identificação com um determinado grupo social. Contudo, tendo em vista sua imensa reprodução midiática e sua centralidade, apesar de excessivamente identificável - e de fomentar a perspectiva moralista do consumo - esta é uma das principais catalisadoras do consumo exacerbado de bens e serviços (ROCHA, 2008).

Consumir qualquer coisa é uma espécie de passaporte para a eternidade, consumir freneticamente é ter a certeza de ser um peregrino em viagem ao paraíso (ROCHA, 2008, p. 5).

Com isto, é vital compreender de forma comparativa como os padrões de consumo e seus discursos se dão em meio às diferenças culturais entre sociedades, visto que os padrões de consumo podem variar significativamente de acordo com a cultura na qual se está analisando (NAVA, 1991). O conceito de luxo, as preferências por determinados produtos, podem ser profundamente influenciadas pelas tradições e valores culturais locais, tendo se transformado com o tempo e se tornado um fator-chave na relação com os públicos. Assim, a cultura não apenas define o que é aceitável, mas molda os desejos e percepções dos indivíduos, influenciando a forma como eles se relacionam com os produtos e marcas (GALUPPO DINIZ, 2014).

Desta forma, as marcas buscam conquistar *marketshare* e se posicionar no mercado do consumo estabelecendo diretrizes estratégicas que se aproveitem da interação entre cultura e consumo, viabilizando a criação de produtos e narrativas que refletem os valores compartilhados de determinados grupos demográficos (GALUPPO DINIZ, 2014).

This leads to the fact that the value of a luxury article is not in its usefulness (since of itself it is superfluous) but in the feelings it arouses in the consumer

and in its attributes of beauty and fantasy. The desire for ownership is stronger than the desire for the object itself³ (GALUPPO DINIZ, 2014, p. 2)

É inegável que a globalização e a interconexão cultural têm introduzido novas dinâmicas na relação entre cultura e consumo, como pode-se notar por meio dos estudos de colonialismo cultural e massificação do consumo. Assim, à medida que as barreiras geográficas são reduzidas, as influências culturais se entrelaçam, levando à emergência de subculturas globais, que são permeadas pelas diversas relações de poderes inerentes à construção social vigente. Com isto, por meio de processos culturais amplamente divulgados se criam desafios as fronteiras geográficas tradicionais, permitindo novos níveis de massificação do consumo, que transcendem as culturas originais em um processo por meio do qual independentemente de sua nacionalidade, cidadãos globais recebem informações similares, de forma que globalmente se almeja o prestígio que provém do consumo de determinados produtos - moda, gastronomia, eletrônicos, entretenimento e notícias (RECKER, 2022).

Vivemos hoje em uma sociedade global de consumidores e os padrões de comportamento de consumo só podem afetar todos os outros aspectos de nossa vida, inclusive a vida de trabalhador e de família. Somos todos pressionados a consumir mais, e, nesse percurso, nós mesmos nos tornamos produtos nos mercados de consumo de trabalho (BAUMAN, 2011, p. 44-45).

Também é importante destacar o capital simbólico do consumo, sobretudo no mundo ocidental moderno, tendo em vista que ele se materializa em prol de uma realidade cultural marcada pela busca de um padrão estético idealizado globalmente, que é conscientemente selecionado pelas pessoas, contudo ainda é, de alguma forma ainda homogêneo (POLYESTERZINE, 2023).

Com isto, a interação entre a cultura e o consumo deve ser explorada e debatida em diversos âmbitos, visto que o consumo, no atual cenário social, possui importâncias socioeconômicas e ambientais latentes, para além das questões relativas ao embate entre a preservação das culturas nacionais e o consumo de massa.

Consumerism has become a powerful and evocative symbol of contemporary capitalism and the modern Western world [...] Highly visible, its imagery permeates the physical and cultural territories it occupies. Modern identities and imaginations are knotted inextricably to it. This much is clear. However, intellectually, and morally it has not been easy to make sense of, and troubling

³ Tradução: Isso leva ao fato de que o valor de um artigo de luxo não está em sua utilidade (já que por si só é supérfluo), mas nos sentimentos que desperta no consumidor e em seus atributos de beleza e fantasia. O desejo de possuir é mais forte do que o desejo pelo próprio objeto.

questions have been raised both for the left and for the right. Within the social sciences and cultural studies it has been a recurring concern, particularly since the consolidation of the consumer society.⁴ (NAVA, 1991, p. 1).

Nesse contexto, compreender o papel da cultura e a forma como o consumo se concretiza na realidade material é essencial para estabelecer uma consciência acerca dos padrões de consumo em um mundo cada vez mais interconectado.

2.3.2. Mídias sociais e consumo

As mídias sociais têm se estabelecido como plataformas poderosas para a construção e disseminação da cultura do consumo. Por meio de posts, *stories*, vídeos e interações online, os consumidores consomem ideias e conceitos, vendidos por suas celebridades preferidas via postagens patrocinadas. A partir disto, consumidores globais se inspiram na construção imagética relacionada a determinado estilo de vida para a construção de suas identidades, aspirações e valores.

Research show that social comparison is a key mechanism impacting social media users' subjective wellbeing and users with a tendency to engage in social comparison are especially likely to be negatively impacted by SCM social media content⁵ (Tiggemann et al., 2018; Verduyn et al., 2020; Zheng et al., 2020 apud PELLEGRINO; ABE; SHANNON, 2022, n.p).

Desta forma, as plataformas digitais amplificam as influências culturais, permitindo que as tendências e os padrões de consumo se espalhem rapidamente entre comunidades e geografias, contribuindo para o fenômeno da massificação cultural. Com isto, o papel das mídias sociais como agentes de socialização e moldadores de opinião se tornam essenciais para formar e difundir padrões de consumo.

A busca de uma identidade para cada recorte da sociedade através da satisfação dos desejos – como o de consumir um objeto –, dado pela Globalização, faz com que se amplie a desterritorialização das relações sociais. Assim, um fato que tem origem em um determinado contexto sociocultural, pode influenciar a vida de pessoas que vivem a milhares de quilômetros de distância (DIAS FILHO, 1996, p. 64)

⁴ Tradução: O consumismo tornou-se um símbolo poderoso e evocativo do capitalismo contemporâneo e do mundo ocidental moderno. Altamente visível, sua imagem permeia os territórios físicos e culturais que ele ocupa. Identidades e imaginações modernas estão inextricavelmente ligadas a ele. Isso é evidente. No entanto, intelectual e moralmente, não tem sido fácil entender, e questões preocupantes foram levantadas tanto para a esquerda quanto para a direita. Nas ciências sociais e estudos culturais, isso tem sido uma preocupação recorrente, especialmente desde a consolidação da sociedade de consumo.

⁵ Tradução: Pesquisas mostram que a comparação social é um mecanismo-chave que impacta o bem-estar subjetivo dos usuários de mídias sociais, e usuários com tendência a se envolverem em comparação social são especialmente propensos a serem impactados negativamente pelo conteúdo de mídias sociais.

Dentro deste contexto, a indústria do *fast fashion* se destaca como um explícito exemplo da interação entre a cultura do consumo e as mídias sociais. A natureza ágil das plataformas online colabora para a ampliação do consumismo da moda, sendo este construído com base em:

- i) rapidez com que as tendências disseminadas, promovidas e vendidas nas plataformas digitais;
- ii) rapidez com que as peças são produzidas e vendidas (LI, 2021)

Para além do consumo, o compartilhamento de experiências de compra em plataformas como Instagram e TikTok amplifica a função social da compra e de toda a atmosfera atrelada ao consumo, incentivando a criação de narrativas de marcas pautadas na experiência e no visual, criando uma vitrine para além do produto em si, constituindo o consumo como ato público e participativo (YALLOP *apud* POLYESTERZINE, 2023). Com isto, a pressão para se encaixar em padrões estéticos e tendências populares é intensificada, ao mesmo tempo em que a busca por autenticidade e originalidade é reinterpretada dentro das normas da cultura do consumo influenciada pelas mídias sociais (POLYESTERNIZE, 2023).

Vale destacar também o papel das grandes marcas na manutenção dos influenciadores, visto que ambos coexistem em um esquema que tem como propósito estimular o consumo.

We often hear about influencers making six figures, but beneath that is an underclass, barely scraping by at the mercy of mysterious and fickle algorithms. “No labour movement will ever combat the inherent asymmetry of the influencer-platform set-up,” Yallop tells us. “Influencers are trapped in a permanent state of precarious codependency with their hosts: they don’t own their audience but merely rent it off a platform”⁶ (MARGOLIS, 2021, n.p)

Assim, por meio de *trends*⁷, *hauls*⁸ e *challenges*⁹ se incentiva uma cultura da urgência e da novidade, que premia o consumo de produtos e serviços em ritmo acelerado, impulsionados pela sensação de que sempre se pode estar atrasado em relação a determinado *trending topic*. Essa relação entre as mídias sociais e a *fast fashion* gera um ciclo de consumo contínuo, onde a busca pela adesão a tendências se perpetua.

⁶ Comumente ouvimos falar de influenciadores ganhando seis dígitos, mas por trás disso existe uma classe inferior mal conseguindo sobreviver à mercê de algoritmos misteriosos e volúveis. "Nenhum movimento trabalhista jamais combaterá a assimetria inerente à configuração influenciador-plataforma", Yallop nos diz. "Os influenciadores estão presos em um estado permanente de codependência precária com seus anfitriões: eles não possuem sua audiência, apenas a alugam de uma plataforma"

⁷ *Trends* são tendências do momento dentro de um aplicativo

⁸ *Hauls* são vídeos que tem como tema compartilhar compras online, abordando o produto e a experiência de consumo

⁹ *Challenges* são desafios. Os usuários podem ser desafiados à uma dança, a consumir a pimenta mais ardida do mundo e entre outros

A comunicação permite que a cultura não seja algo estático, mas sim um processo de constante reafirmação e de redefinição. As relações entre a cultura e a comunicação são tão complexas que até mesmo expressá-las é difícil: ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura condiciona a forma de nos comunicarmos (FERRARI; CABRAL, 2019, p. 6)

Com isto, fica evidente a participação cada vez mais ativa e intensa da mídia social na vida social, destacando seu papel no processo de redefinição da forma como os padrões de consumo, e a identidade pessoal são construídas e comunicadas, assumindo posicionamento de influência na construção e disseminação da cultura do consumo. Desta forma, ao acelerar a disseminação de tendências, influenciar a urgência do consumo e permitir a expressão da identidade pessoal, essas plataformas contribuem para a definição dos novos padrões de consumo (YALLOP *apud* POLYESTERZINE, 2023).

2.4. Dimensões do estudo da comunicação como um processo de construção de significados

A organização é um corpo social menor que a sociedade, que interage e assume compromissos de acordo com certo conjunto de normas explícitas ou tácitas, que funciona como um todo orgânico e inorgânico, a saber: orgânico, enquanto os elementos de que está constituído são fechados e estruturalmente estabelecidos; e inorgânico, no sentido de que estas pautas de conduta, tanto do dizer como do fazer, podem modificar-se e mudar no tempo (VAN LAMOEN, 2004, pg. 116)

Os estudos da comunicação se dividem em dois, sendo constituída como objeto de ciência única ou, de forma mais contemporânea, como um processo social tão amplo e complexo que requer uma abordagem interdisciplinar (LOZANO *apud* FERRARI, 2011). Na primeira abordagem, a comunicação é entendida como um processo e instrumento, responsável por intermediar os interesses dos participantes e os interesses da organização. Por outro lado, na segunda abordagem, se percebe a comunicação como um processo bilateral, interativo e participativo - que implica na mudança da compreensão tradicional do sistema de emissor-receptor, para uma dinâmica mais complexa, onde todos os atores podem exercer papel ativo.

Neste sentido, o processo da comunicação permite a construção, o compartilhamento, a discussão e a troca de significados, responsáveis pela criação de uma narrativa coletiva, que no contexto corporativo é concebida como um processo equivalente ao da organização, conforme Smith:

Se concebemos comunicação e organização como processos equivalentes, também temos de admitir que não existe comunicação sem organização, uma

vez que a cultura organizacional é um sistema fechado de significação formado pelos seus elementos constitutivos (PUTNAM apud SMITH et al., apud FERRARI, 2011, p. 155)

Com isto, é vital destacar a conceitualização das organizações como construções plurais, instituídas nas práticas cotidianas que expressam a sua cultura organizacional, isto é, por meio das interações entre os indivíduos ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original (CASALI; TAYLOR, apud FERRARI, 2011).

Dada a percepção da comunicação como sistema de troca de significados, os estudos contemporâneos compreendem que é possível abordar a comunicação em três dimensões, sem que isto afete o sentido de sua unidade, sendo estas: organizacional, corporativa e estratégica (FERRARI, 2011). Nesta divisão, a comunicação organizacional é responsável pelos estudos do fluxo de informações entre a alta direção e a identidade organizacional. A comunicação corporativa, por sua vez, aborda o processo de estruturação e gestão organizacional, incluindo o desenvolvimento de projetos para reforçar a reputação positiva da organização. Por fim, a comunicação estratégica busca a realização dos objetivos organizacionais, indo além da dimensão tangível dos produtos e serviços (FERRARI, 2011)

2.5. A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea

Conforme os estudos de Ferrari, Grunig e França (2011), tendo em vista o cenário global altamente interconectado da sociedade contemporânea, as relações públicas internacionais emergem como um campo de prática crucial para as organizações que buscam construir e manter relacionamentos eficazes com públicos diversificados ao redor do mundo. Entre as diferenças entre as relações públicas locais e as internacionais, se destaca a latente necessidade de que a atuação no cenário internacional demanda compreensão profunda das nuances culturais, políticas e sociais de diversos países e regiões.

Relações públicas é a comunicação estratégica que diferentes tipos de organizações usam para estabelecer e manter relacionamentos simbióticos com públicos relevantes, muitos dos quais estão começando a aumentar na sua diversidade cultural (SRIMAMESH, VERCIC, apud FERRARI, 2008, p. 23)

A gestão da reputação e da comunicação em um cenário global é um dos desafios centrais enfrentados pelas organizações na prática das relações públicas internacionais. Wakefield (2001) e Vercic (1995, 2000 e 2003) estabelecem em seus estudos que as relações públicas globais na contemporaneidade são praticadas de formas antagônicas. Por um lado, se tem a distribuição de diretrizes de relações públicas elaboradas na empresa sede, que devem ser

aplicadas de forma global com o mínimo de adaptação possível, visando a uniformização da organização. Por outro lado, se tem os programas de relações públicas desvinculados do praticado da matriz. Frente a isto, conforme organizado por Ferrari (2008) é importante ressaltar os princípios genéricos e aplicações específicas das relações públicas no cenário das organizações transnacionais, realizados por meio do The International Association of Business Communicators Excellence Study, de Veric I., J. Grunig e Grunig (1996).

1. A área de relações públicas deve se envolver na administração estratégica da organização;
2. A atividade de relações públicas deve ser reconhecida pela alta administração e o profissional deve ter um relacionamento direto com a direção da organização;
3. Relações públicas é uma função que integra a prática da comunicação interna e externa;
4. Relações públicas é uma função gerencial, separada de outras funções existentes na organização, como o marketing ou recursos humanos;
5. Relações públicas é uma função que deve ser prática por um administrador da comunicação e não por um técnico;
6. As relações públicas devem ser praticadas visando o modelo simétrico de duas mãos;
7. O modelo simétrico de duas mãos é fundamental para a prática da comunicação interna;
8. A formação continuada e específica na área é fundamental para o desempenho excelente do profissional de Relações Públicas;
9. A diversidade deve estar presente em todos os papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação;
10. O contexto organizacional participativo é favorável para a comunicação excelente (VERIC I., J. GRUNIG E GRUNIG, apud FERRARI, 2008, p. 89-90).

O rápido fluxo de informações nas mídias tradicionais e digitais significa que as ações e as mensagens das organizações podem ser instantaneamente disseminadas e interpretadas em contextos variados. Isto passa a demandar que os profissionais envolvidos na tomada de decisões estratégicas possuam um nível de sensibilidade e adaptação que vai além das fronteiras nacionais, considerando as diferentes percepções e expectativas das culturas locais.

Frente a isto, e à aplicação dos princípios de Vercic I., J. Grunig e Grunig (1996), se estabelecem princípios que devem ser considerados na elaboração de estratégias de comunicação em diferentes países onde a organização almeja atuar, sendo estes: i) sistema político; ii) sistema econômico; iii) nível do desenvolvimento econômico do país; iv) natureza e grau de intensidade do ativismo; v) cultura (incluindo a linguagem) e vi) sistemas dos meios de comunicação.

Com isto, se consolida que as relações públicas internacionais são fortemente influenciadas por fatores culturais, políticos e econômicos. Cada país possui suas próprias normas, valores e sistemas de crenças, o que exige estratégias de comunicação adaptadas para garantir a compreensão e a aceitação das mensagens. Desta forma, empresas multinacionais usam tanto do processo de adaptação à cultura local quanto de padronização em seus processos de internacionalização (VRONTIS, 2003). Com isto, as organizações precisam encontrar estratégias de negócios e de relações públicas que lhe permitam navegar por dilemas éticos e decisões de negócios complexas.

Wakefield (1999) conduziu um estudo com especialistas de relações públicas de diversos países, com o objetivo de determinar se era possível aplicar as variáveis genéricas de Veric I., J. Grunig e Grunig (1996). Assim, por meio de testes se chegou aos fatores de efetividade nas relações públicas multinacionais, que contribuem para a criação das bases para a construção de uma classe mundial de relações públicas.

Os estudos de Wakefield (1999) também elencam cinco estratégias para que as relações públicas sejam eficazes em organizações multinacionais e transnacionais, sendo estas:

- i) Equilíbrio entre o global e o local: O global deve ser o guarda-chuva estratégico mediante o qual os programas são implantados, equilibrando a função global com estratégias específicas que atendam as demandas locais;
- ii) As unidades de relações públicas internacionais devem estar integradas com todos os setores ao redor do mundo, disseminando as diretrizes de comunicação entre todos os envolvidos;
- iii) A estrutura horizontal do setor de comunicação deve ser orientada para o trabalho em equipe. É importante a formação de equipes cross cultural;
- iv) O líder da equipe deve assumir o papel de orientador cultural;
- v) Deve-se considerar a contratação de agências de comunicação locais (WAKEFIELD, apud FERRARI, 2008, p. 12)

A conclusão do estudo de Wakefield (1999) é de que: i) as organizações multinacionais possuem uma filosofia global, invés da determinação de ordens centralizadoras, de forma que se valoriza o diálogo com o ambiente externo e; ii) o fluxo de comunicação dos profissionais de relações públicas se dá primeiro para o executivo sênior do país no qual se opera e posteriormente à matriz.

3. ANÁLISE DA EMPRESA

3.1. Contextualizando a Shein

A Shein, vem se consolidando como uma das marcas mais proeminentes no cenário global de comércio eletrônico, emergindo como um ator significativo na indústria da moda,

com um acelerado crescimento especialmente durante a pandemia do COVID-19. A varejista foi fundada em 2008 na cidade de Nanjing, China, a Shein começou a expandir internacionalmente em 2010, e desde então conquistou uma base ampla de consumidores em todo o mundo, tornando-se conhecida por sua variedade de produtos de moda acessíveis e seguindo as tendências mais atuais. O Quadro 1 mostra sua trajetória.

Quadro 1 - Principais conquistas da Shein¹⁰

| Ano | Marco |
|---------------|---|
| 2008 | Originalmente nomeada ZZKO, fundada por Chris Wu na China, vendendo vestidos de casamento |
| Final de 2008 | Renomeada para “Sheinside”, vendendo roupas femininas adquiridas por vendedores do atacado |
| 2012 | Iniciou campanhas de marketing nas redes sociais Facebook, Instagram e Pinterest, colaborando com influencers |
| 2013 | Atingiu a marca dos 100 empregados em sua sede em Guangzhou, China |
| 2015 | Começou a desenvolver cadeia de fornecimento própria, adquirindo a Romwe. |
| 2016 | Contratou 800 designers para começar o processo de produção de peças autorais. |
| 2020 | Se tornou a marca mais comentada no TikTok e Youtube, e a quarta principal marca presente no Instagram |
| 2021 | O número de downloads do <i>app</i> da Shein ultrapassou os da Amazon, além de ter 22,4 milhões de seguidores no Instagram, 3,2 milhões de seguidores no TikTok e mais de dez mil empregados em sua sede. |

Analisando as conquistas da Shein na última década, fica evidente que a empresa articulou sua estratégia de forma a expandir suas operações internacionalmente, desenvolvendo um modelo de negócios eficiente que viabilizou sua ascensão no setor de e-commerce, oferecendo roupas, calçados, acessórios e outros itens para milhões de clientes, em mais de 220 países. Assim, se faz de vital importância compreender a estrutura adotada pela

¹⁰ LI, Jitong, How the Chinese Fast Fashion Brand Shein is Conquering the US Market, Euromonitor, disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/how-the-chinese-fast-fashion-brand-shein-is-conquering-the-us-market>>. Acesso em: 22 out. 2023.

empresa para estabelecer o seu modelo de negócios de forma a sustentar o seu crescimento de forma rápida, assim como os resultados de tal crescimento.

3.2. Criação de valor via modelo de negócios ágil

A crescente integração entre Produção Industrial e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) trouxe o que é conhecido como Indústria 4.0 para o mundo da manufatura. Esse fenômeno torna possível a conexão de informações, objetos e pessoas devido à convergência dos mundos físico e virtual na forma de Sistemas Ciber-Físicos (CPS), que viabilizam a transformação das fábricas em ambientes inteligentes (IBARRA, 2018)

Esse fenômeno é considerado como a Quarta Revolução Industrial, sendo capaz de impulsionar a inovação nas próximas décadas. As principais características relacionadas à Indústria 4.0, como capacidade de se atualizar em tempo real, interoperabilidade e integração horizontal e vertical de sistemas de produção por meio de sistemas de Tecnologias da Informação e Comunicação. Estas qualidades são vistas como a resposta aos desafios atuais que as empresas precisam enfrentar para se manterem competitivas em termos de globalização e intensificação da competição, volatilidade das demandas de mercado, ciclos de inovação e vida útil de produtos mais curtos e crescente complexidade em torno de produtos e processos (BAUER apud IBARRA, 2018)

Desta forma, conforme o mundo dos negócios e a demanda por novos produtos se torna cada vez mais rápida, se quebra as barreiras tradicionais da indústria, e se faz necessário repensar os modelos de negócios existentes. No entanto, esse novo paradigma industrial está transformando as formas atuais de criação de valor, uma vez que envolve mudanças nos desenvolvimentos técnicos e de produção, o que, por sua vez, trouxe extensas consequências e oportunidades organizacionais, fornecendo ambientes mais velozes, relacionamentos aprimorados com os clientes ou novas ofertas de produtos e serviços. Assim, como resultado, novos modelos de negócios adaptados são necessários.

3.3. Modelo de Negócios da Shein

O modelo de negócios é o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER, 2010). Assim, a análise do modelo de negócios da Shein, visa examinar como a empresa se posiciona estrategicamente em um cenário de comércio eletrônico em constante evolução.

O modelo de negócios da Shein tem como pilar a adoção de processos ágeis, eficientes e conectados com as últimas tendências, isto é, com os *trending topics*. Ao longo dos anos, a

empresa desenvolveu uma abordagem única para oferecer produtos que estão em alta nas redes sociais, os disponibilizando no momento certo e a preços acessíveis para consumidores em todo o mundo, mantendo-se à frente da competição (VUOCOLO, 2023).

Um fundamento deste modelo é o processamento de *big data*¹¹ para identificar as tendências da moda que serão aplicadas em seus processos de design e produção, alimentando o ciclo de manufatura da empresa. A abordagem orientada por dados abrange desde otimizar mecanismos de busca (SEO¹²) até a coleta e análise de informações de aplicativos, como redes sociais, que fornecem ideias para o design de novos produtos, auxiliando na determinação dos volumes de produção e na escolha de fornecedores, entre outras variáveis.

A análise desses grandes conjuntos de informações permite à Shein lançar novos estilos no mercado para testar a resposta dos consumidores e determinar os volumes de produção futuros. Este investimento em pesquisa de tendências, juntamente com a análise de tópicos populares nas redes sociais para manter-se atualizada com as últimas novidades da moda, permite que a Shein adicione até três mil estilos por dia, superando com folga outras empresas de moda rápida.

Na produção das peças se encontra outro diferencial competitivo da Shein em relação a seus concorrentes, que se manifesta por meio de um modelo de produção ágil e eficiente. A empresa adotou uma estratégia de produção enxuta, que é chamada de “*on-demand*”, estabelecendo uma cadeia de suprimentos centralizada e altamente eficiente, permitindo-lhe trazer rapidamente novos produtos para o mercado. Essa agilidade é viabilizada por políticas comerciais estratégicas, que determinam que os pedidos mínimos devem ser aceitos mesmo caso seja solicitado uma menor quantidade de peças. Isto é fundamental para a Shein, pois lhe permite acompanhar as tendências emergentes e responder rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores, colaborando para um mix de produtos atualizado e que atrai a atenção do consumidor (BUSINESS INSIDER, 2023).

De acordo com Pernot Day, *head* de Estratégia da Shein, em entrevista ao *Business Insider* (2023)¹³, os fornecedores da Shein possuem acesso a um sistema onde podem monitorar o que está avançando no funil de vendas, auxiliando a não desperdiçar recursos na construção de um estoque, por exemplo. Em troca, os fornecedores aceitam iniciar a produção de pedidos

¹¹ Big data: Segundo Mayer-Schonberg e Cukier (2013) é o processo de extração da informação de qualidade a partir de um grande volume de informação

¹² Search Engine Optimization ou otimização de mecanismos de busca

¹³The “secret sauce” behind Shein’s on-demand fashion, Business Insider, disponível em: <<https://www.businessinsider.com/the-secret-sauce-behind-sheins-on-demand-fashion-2023-8>>. acesso em: 25 out. 2023.

mesmo que se tenha uma menor quantidade de peças - Pernot Day classifica este modelo de negócio como uma união ideal entre tecnologias de engajamento e produção. O executivo ainda ressalta que “os pedidos para centenas de peças são atendidos em 10 dias”, e que a produção *on demand* é fundamental para o sucesso da empresa (BUSINESS INSIDER, 2023).

Para manter-se fiel à sua proposta de valor de moda acessível, a Shein precisa manter seus preços abaixo dos concorrentes. Para alcançar este objetivo, somado aos acordos com fornecedores, a empresa usa materiais de baixo custo para a confecção e realiza a contratação de mão de obra barata. Outra tática adotada é a adoção de margens de lucro baixas - que são maximizadas pelo volume de venda, e não pela margem por produto. Assim, unindo o modelo de produção ágil e eficiente à uma apurada capacidade de identificar e produzir as tendências mais recentes e uso de fornecedores baratos, se constrói uma estratégia robusta para vender produtos desejados a um baixo preço.

Outro fator fundamental para o sucesso da Shein é a construção de fidelidade, que se deu na Shein por meio da construção de uma comunidade ativa de consumidores, que são incentivados a se engajar por meio de um sistema de recompensa. A empresa utiliza *feedback* e interações com a comunidade para ajustar continuamente seu catálogo de produtos e construir um relacionamento próximo com os clientes, de forma que se viabiliza não apenas a construção de fidelidade, mas também permite que a Shein se adapte rapidamente às necessidades e desejos em constante mudança de seus consumidores, construindo uma experiência de uso que engaja o cliente. Vale destacar que a empresa se destaca ao oferecer recompensas (moedas) que podem ser trocadas por descontos quando se deixa um comentário, uma foto ou um vídeo nos comentários de um item. Com isto, a varejista faz com que o cliente que já comprou retorne ao aplicativo para avaliar, aumentando sua frequência no *app*, e cria um ambiente colaborativo, que auxilia outros compradores a se decidirem sobre a compra de uma peça. Assim, fica evidente que o modelo de negócios da Shein foi pensado para ser escalável e ágil, de forma que se viabilize uma expansão sólida.

Para sua expansão internacional, a Shein adota uma abordagem adaptativa para atender às preferências locais e regulamentações, permitindo que sua entrada em novos territórios seja o mais eficiente possível. Isto é feito por meio da disponibilização do aplicativo no idioma da região, da realização de campanhas publicitárias com micro influenciadores e com grandes celebridades, patrocínio de eventos, aberturas de *pop up stores* e entre outros. Isto demonstra que a empresa não só se expande globalmente, mas também se adapta localmente, levando em consideração as especificidades de cada mercado. Essa abordagem adaptativa contribui para

sua competitividade global, viabilizando a criação de uma maior proximidade com o público-alvo.

Desta forma, por meio de seu modelo de produção ágil e sua capacidade de responder rapidamente às mudanças no mercado, a Shein aumenta seu *marketshare* global e sua influência no setor de moda e comércio eletrônico global.

3.4. Relações Públicas na Shein: Crises de imagem e ações de reposicionamento

When is a “problem” really a “crisis”? To answer this question, consider what such events as product defects, plane crashes, and employee violence have in common. One answer is that all these occurrences can threaten the viability of a key product or service line, an essential business unit, or the organization at large. An event that compromises the health and safety of employees, customers, or the community, or that threatens to destroy public trust in the organization, thus beleaguering the company’s long-standing reputation, can truly be called a crisis. Such events are very much different from a manager’s daily fire-fighting tasks: dealing with hostile customers, for example, or coping with lean staffing, or troubleshooting production-line breakdowns¹⁴ (PEARSON, et al., 1997, p. 51).

Shyniashiki, Fischer, and Shyniashiki (2007) afirmam que crises podem representar uma ameaça à sobrevivência de uma organização, demandando uma resposta rápida. Cabe destacar que nenhum contexto está imune a situações conflituosas, contudo, o que determina a continuidade ou descontinuidade de um negócio em meio a uma crise é a habilidade de implementar ações planejadas, coesas e eficazes. Em outras palavras, destaca-se a importância de uma gestão eficiente da função política da organização.

Nesta seção, o objetivo é mostrar alguns dos problemas enfrentados pela Shein, e as ações que a organização tomou para gerir a situação¹⁵.

3.4.1. Alegações de Trabalho Escravo

Uma das críticas mais sérias enfrentadas pela Shein diz respeito às alegações de trabalho escravo em sua cadeia de produção. Há relatos de que trabalhadores em Guangzhou que estão sujeitos a longas jornadas de trabalho, que podem chegar a 75 horas, violando a legislação local

¹⁴ Tradução: A “crise” difere de um “problema” quando eventos como defeitos de produtos, acidentes de avião e violência de funcionários ameaçam a viabilidade de uma linha de produtos ou serviços-chave, uma unidade de negócios essencial ou a organização como um todo. Um evento que compromete a saúde e a segurança de funcionários, clientes ou da comunidade, ou que ameaça destruir a confiança pública na organização, prejudicando assim a reputação duradoura da empresa, pode verdadeiramente ser chamado de crise. Tais eventos são muito diferentes das tarefas diárias de combate a incêndios de um gerente, como lidar com clientes hostis, lidar com falta de pessoal ou solucionar problemas de quebra de linha de produção.

¹⁵ O relacionamento com trabalhadores e com públicos ativistas foi aprofundado em “Análise de Públicos”.

- conforme reportado pelo grupo de *advocacy* suíço Public Eye, ao investigar 17 fábricas que produzem peças para a Shein¹⁶.

A investigação também concluiu que para incentivar os trabalhadores a fazerem longos turnos, os salários são pagos por peças produzidas, nas chamadas *sweatshops*¹⁷. Ademais, também existem diversas denúncias sobre a fonte de matéria prima, que deram origem a reportagens de jornalismo investigativo sobre a produção de algodão e manufatura na China.

Conforme as acusações de violações dos direitos humanos continuam a se acumular, a China enfrenta condenações internacionais por suas ações na região de Xinjiang - que apenas em 2021 exportou USD 8,4 Bi de produtos de algodão para os EUA¹⁸. Acusações de crimes contra a humanidade e até mesmo genocídio têm sido feitas devido ao tratamento da população uigur e de outros grupos étnicos, principalmente muçulmanos, em Xinjiang.

Vários países, incluindo os Estados Unidos, acusaram a China de perpetrar genocídio em Xinjiang, sendo que reconhecidos grupos de luta pelos direitos humanos, como Anistia Internacional e *Human Rights Watch*, publicaram relatórios detalhando crimes contra a humanidade que teriam sido cometidos pela China na região. Em resposta, o governo chinês nega todas as alegações de abusos dos direitos humanos em Xinjiang. No entanto, a comunidade internacional permanece preocupada com a situação em Xinjiang e demanda investigações adicionais e responsabilização, fomentando a discussão acerca da necessidade de maior transparência em complexas cadeias de suprimentos globais.

As investigações sobre a produção de algodão chinesa tomaram proporções globais em Julho de 2020, quando foram disponibilizados documentos que relatam um abuso sistemático dos trabalhadores rurais de Xinjiang, região que fornece a maior parte do algodão usado nas manufaturas chinesas, tanto para venda nacional quanto para exportação. Os documentos chamaram a atenção tanto das Nações Unidas, que enviou uma comissão de direitos humanos para investigações, quanto de diversas marcas globais, que tentaram realizar auditorias -

¹⁶ JONES, Lora, Shein suppliers' workers doing 75-hour week, finds probe, BBC News, disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-59245708>>. acesso em: 5 nov. 2023.

¹⁷ De acordo com o dicionário de Cambridge, são fábricas onde os trabalhadores são mal pagos para trabalhar por muitas horas em péssimas condições. CAMBRIDGE DICTIONARY, *sweatshop*, @CambridgeWords, disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/sweatshop>>. acesso em: 5 nov. 2023.

¹⁸ PRASSO, Sheridan, Shein Cotton Clothes Tied To Xinjiang, a Region Accused of Forced Labor in China, Bloomberg.com, disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-11-21/shein-s-cotton-clothes-tied-to-xinjiang-china-region-accused-of-forced-labor?leadSource=verify%20wall>>. acesso em: 3 nov. 2023.

contudo tiveram seus pedidos negados. Diante dessas complexas questões éticas, a responsabilidade corporativa, pautada no ESG¹⁹, se torna cada vez mais vital.

Como resposta, o *United States Customs and Border Protection* - autoridade que controla a entrada e saída de bens nos Estados Unidos - promulgou uma nova legislação, chamada “*Uyghur Forced Labor Prevention Act*”, que visa impedir a importação de mercadoria produzida com trabalho análogo à escravidão. Conforme relatório do Governo, até agosto de 2023 mais de quatro mil importações haviam sido interceptadas. Segundo relatório da Oritain, divulgado pelo The New York Times (2023), a situação na Região Autônoma de Xinjiang Uyghur (XUAR) será decisiva tanto do ponto de vista econômico quanto político.

Calcular se devem ou não sair de Xinjiang é complicado para as marcas internacionais. Os riscos de reputação e os custos legais no Ocidente que poderiam incorrer se permanecessem são significativos. No entanto, as marcas enfrentam grandes perdas comerciais na China se saírem. Além disso, há o desafio de encontrar novos parceiros, quando os custos do algodão e do transporte dispararam e a concorrência aumentou (THE NEW YORK TIMES, 2023, n.p).

Isso levanta preocupações éticas e morais significativas em relação à muitas das empresas de *fast fashion*, e de sua responsabilidade social, ambiental e de governança em sua cadeia de suprimentos. Algumas empresas do ramo do varejo de moda, com sede nos EUA, como a Patagonia, fizeram análises e decidiram deixar de importar material da região, mesmo que isto representasse um risco financeiro dado o desconforto com a situação em XUAR.

Após questionamento da *Securities and Exchange Commission* (SEC), a Shein informou que não possuía nenhum fornecedor na Região Autônoma de Xinjiang Uyghur (XUAR). Em resposta, o SEC²⁰ afirmou que os relatórios de auditorias da Shein poderiam ser facilmente resultado de uma manipulação. Atualmente, o Governo dos Estados Unidos considera todos os produtos produzidos em Xingjian como fruto de trabalho forçado.

Um aviso do Departamento de Estado dos EUA para empresas dos EUA afirmou que os abusos contra os uigures em Xinjiang "incluem trabalho forçado generalizado patrocinado pelo estado e vigilância intrusiva, medidas de controle populacional forçado e separação de crianças de suas famílias, detenção em massa e outros abusos dos direitos humanos" (BLOOMBERG NEWS, 2022).

¹⁹ Responsabilidade ambiental, social e de governança (deriva do inglês “environmental, social and governance”)

²⁰ U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)

Cabe destacar que em novembro de 2022 a Bloomberg News divulgou que conduziu testes no Agrosiolab, na Alemanha, com a técnica de detecção de isótopo em duas ocasiões, que foram conclusivos de que as roupas enviadas para os EUA pela Shein possuíam algodão produzido na XUAR. Em um comunicado, a Shein não contestou os resultados dos testes da Bloomberg nem afirmou se utiliza algodão de Xinjiang, mas disse que toma medidas em todos os seus mercados globais "para garantir o cumprimento das leis e regulamentações locais" (BLOOMBERG NEWS, 2022).

Em meio a este impasse, embora a Shein tenha declarado que está comprometida em promover práticas éticas em sua cadeia de suprimentos e em investigar alegações de abuso, fica evidente que existem diversas questões em aberto, destacando a necessidade de maior vigilância e transparência em relação às questões éticas e práticas de trabalho em sua rede global de fornecedores.

3.4.2. Danos ao meio ambiente

Quando se analisa qualquer cadeia de produção, é essencial examinar o uso de recursos naturais, principalmente quando se trata de roupas. A indústria da moda, caracterizada pelo consumo intensivo de água, energia e produtos químicos, é um dos principais contribuintes para o impacto ambiental global.

Segundo um levantamento da BBC UK, o setor da moda é responsável por até 10% das emissões de carbono em todo o mundo, contribuindo significativamente para a emissão de gases de efeito estufa, assim como para a poluição do ar e da água. Além disto, a indústria têxtil também é marcada pelo uso intensivo de recursos hídricos, consumindo cerca de 20% da água tratada globalmente, contribuindo para a escassez de água em muitas regiões²¹.

O modelo de negócios da Shein, caracterizado por preços baixos e ciclos de produção rápidos, pode incentivar o consumo excessivo e descartável, ademais, se destaca que frequentemente, as roupas são usadas apenas algumas vezes antes de serem descartadas, o que contribui para a produção em larga escala de resíduos têxteis (BBC NEWS, 2023). Além disso, o uso extensivo de materiais sintéticos, como o poliéster, na produção de vestuário aumenta a pegada de carbono da indústria da moda, visto que cerca de 70 milhões de barris de petróleo são utilizados anualmente para produzir fibras de poliéster - material que leva centenas de anos para se decompor.

²¹ NEWS, BBC, Fast fashion: "We all have to face up to clothes" climate impact', BBC News, disponível em: <<https://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-59055817>>. acesso em: 5 nov. 2023.

Esse ciclo rápido de produção e descarte de produtos de moda, promovido pelo modelo de negócios da Shein, contribui para uma cultura de consumo excessivo, onde roupas muitas vezes não são verdadeiramente desejadas ou necessárias. Como resultado se tem produtos com ciclos de vida extremamente curtos, levando ao desperdício de recursos naturais e à poluição ambiental. Neste cenário a responsabilidade ambiental, social e de governança (ESG) torna-se crucial para enfrentar os desafios da indústria da moda e adotar práticas sustentáveis que protejam nosso planeta.

Assim, como tentativa de mostrar sua preocupação com o meio ambiente, a Shein busca mudar sua imagem, criando linhas de produtos mais sustentáveis como a “EvoluShein”

3.4.2.1. Reposicionamento de marca por meio de uma estratégia “verde”

Frente aos danos reputacionais causados pelas denúncias de trabalho análogo à escravidão e dos danos ambientais causados tanto pelo *modus operandi* quanto pela lógica de consumo estimulado pela Shein, a marca está aplicando esforços para se posicionar como parte do movimento de moda sustentável. Assim, para não ficar atrás da tendência de moda “verde”, a varejista lançou uma linha de roupas chamada "EvoluSHEIN".

A Shein afirma que essa coleção tem como foco o uso de materiais sustentáveis e o empoderamento feminino, sendo que estas frentes seriam desenvolvidas por meio da substituição de poliéster - tecido de fibra artificial que é produzido com produtos derivados do petróleo, por um poliéster reciclado, e pela doação de parte dos lucros para o Vital Voices, entidade do terceiro setor. Ademais, a Shein afirma que suas peças serão enviadas aos clientes em embalagens 100% recicladas. Do ponto de vista do cliente, essas alegações apresentam a Shein como uma marca que está buscando mudanças na indústria da moda.

No entanto, mesmo com uma linha “sustentável”, a Shein não possui autoridade no quesito sustentabilidade, visto que as alegações são feitas por uma das empresas que mais contribui para os problemas ambientais da indústria da moda. Além disso, não é apresentado aos consumidores nenhuma certificação de que os produtos são verdadeiramente sustentáveis, comprovando que a matéria prima é de origem reciclada ou que foi produzida de forma ética.

Assim, tendo em vista a ausência de autoridade para a realização de tais pleitos, buscando legitimidade no Brasil, a empresa anunciou a linha de roupas “sustentáveis” em colaboração com Anitta - celebridade que frequentemente ocupa a arena pública abordando a pauta ambiental, afirmando que o objetivo da coleção era revolucionar a abordagem da moda, destacando o uso de materiais de origem responsável, enfatizando a sustentabilidade na

promoção de produtos de moda "verde", com um discurso que ameniza os danos ambientais gerados pelo *fast fashion*. Entretanto, mesmo com essas iniciativas, ainda persistem as críticas ambientais em relação ao modelo de negócios da Shein.

Figura 2 - Peça publicitária da campanha EvoluSHEIN x Anitta



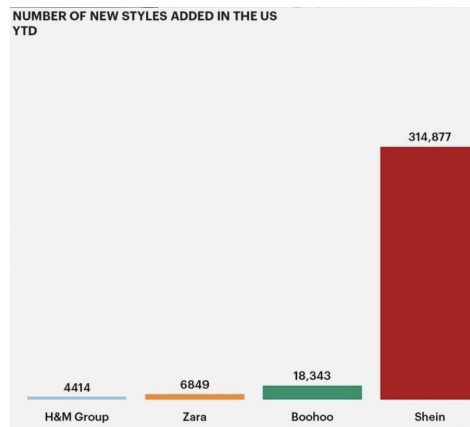
Fonte: Shein

Tendo em vista a manutenção das críticas a Shein, mesmo com a evidente tentativa de se desassociar dos danos ambientais provocados em nome da lucratividade, a opinião pública sobre a linha “EvoluSHEIN” é negativa. Segundo relatório, 92% dos entrevistados afirmaram não acreditar que a linha é verdadeiramente sustentável (RENOON, 2022).

Em adição, o relatório afirma que frente ao número de coleções lançadas pela Shein, mesmo que a EvoluSHEIN fosse verdadeiramente sustentável - o que o relatório não acredita ser verdade - seria apenas uma “gota de água no oceano”, tendo em vista que a varejista é a que mais adiciona coleções novas na indústria do *fast fashion*, colaborando em muito para a utilização de recursos naturais, conforme explicitado pela Figura 3²²

Figura 3 - “Número de peças lançadas nos Estados Unidos pela Shein vs. H&M, Zara e Boohoo”

²² RENOON, SHEIN launches EvoluSHEIN collection: here’s what YOU think about it, Renoon.com, disponível em: <<https://renoon.com/blog/shein-launches-evolushein-collection-heres-what-you-think-about-it>>. acesso em: 5 nov. 2023.



Source: Business of Fashion

Ademais, outras críticas são levantadas, tendo em vista que as roupas “sustentáveis” ainda são fabricadas nas mesmas fábricas, pelos mesmos trabalhadores, onde diversos relatórios já confirmaram a ausência de *compliance* com os direitos humanos.

Assim, a produção que desrespeita os direitos humanos, somado ao incentivo ao consumismo desenfreado e ausência de transparência sobre a fonte da matéria prima da linha “EvoluSHEIN” faz com que, conforme relatório emitido pelo *Changing Markets Foundation*, de 2022, não podem ser considerados verdadeiramente sustentáveis - e que a prática possa ser classificada como *greenwashing*.

More and more firms are engaging in greenwashing, misleading consumers about their environmental performance or the environmental benefits of a product or service. The skyrocketing incidence of greenwashing can have profound negative effects on consumer and investor confidence in green products. Mitigating greenwashing is particularly challenging in a context of limited and uncertain regulation²³ (DELMAS; BURBANO, 2011, pg. 1).

Vale destacar que a prática do *greenwashing* é cada vez mais comum em diversos setores, e pode ser discreta, como o uso de logotipos e cores ou a omissão de informações específicas, a fim de dar a impressão de que um produto é mais sustentável do que realmente é, ou pode adotar a forma de declarações amplas e vagas em produtos, como "carbono neutro", "sustentável" ou "responsável".

²³ Tradução: Cada vez mais empresas estão envolvidas em "greenwashing", enganando os consumidores sobre seu desempenho ambiental ou os benefícios ambientais de um produto ou serviço. O aumento exponencial do greenwashing pode ter efeitos negativos profundos na confiança dos consumidores e investidores em produtos ecológicos. Mitigar o greenwashing é particularmente desafiador em um contexto de regulamentação limitada e incerta.

3.4.3. Denúncias de violação à propriedade intelectual e falta de sensibilidade cultural

Embora as questões de trabalho escravo e impacto ambiental sejam críticas, o modelo de negócios da Shein enfrenta outras críticas e desafios importantes que também merecem consideração. Entre eles se tem violações à propriedade intelectual e a venda de produtos ofensivos.

A Shein foi acusada de sistematicamente copiar designs de outras varejistas, de grifes de alta moda e de designers independentes, levantando questões éticas e legais sobre propriedade intelectual e originalidade, visto que a gigante do *fast fashion* pode reproduzir o trabalho de outros designers em velocidade extremamente superior.

Figura 4 - “Ultra-fast fashion Shein é acusada de copiar designs da Zara”

Ultra-fast fashion giant Shein accused of copying Zara designs

Images shared on social media show virtually identical garments from the two outlets

Fonte: The Guardian

Figura 5 - “‘Detalhes que eu fiz, eles fizeram’ - Designers revidam o jogo da imitação da Shein”

The Observer

‘Details I made, they made’ - designers hit back at Shein’s imitation game

Independent fashion brands across the world have seen duplicates of their clothes offered on the Chinese retailer’s site at ultra-low prices. But there appears to be little they can do about it

Fonte: The Guardian

Também houve uma polêmica quando a varejista anunciou um tapete de oração islâmico como um tapete decorativo. A situação gerou grande desconforto nas redes sociais, resultando em um pedido de desculpas formalmente publicado nas redes sociais.

Figura 6 - “Varejista Shein pede desculpa por vender tapete de oração islâmico como tapete grego decorativos”

NEWS | UK

Retailer Shein apologises for selling Islamic prayer mats as 'Greek carpets'

Fashion brand halts sales of Islamic prayer mats on its site after sparking an online backlash for advertising the items as 'frilled Greek carpets'

Fonte: The Standard

Com isto fica evidente que diversos aspectos ameaçam a reputação da Shein, sendo que seu futuro dependerá da maneira como a empresa enfrenta tais situações e se adapta a elas. Assim, à medida que o comércio eletrônico de moda continua a evoluir, a Shein enfrenta a tarefa de equilibrar sua busca por lucratividade com suas responsabilidades éticas, ambientais e de qualidade, a fim de manter sua posição competitiva no mercado global.

4. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Esta análise de concorrência tem como objetivo fornecer uma visão abrangente do papel da Shein em mercados-chave, seus concorrentes diretos e indiretos, bem como seu relacionamento com os clientes, compromisso com a economia local e as considerações regulatórias. Isso permitirá uma compreensão mais clara de como a Shein molda e é moldada pelo ambiente competitivo em diferentes regiões, visto que, conforme Ferrari (2011), é necessário refletir sobre o contexto no qual as organizações estão inseridas para que seja possível refletir sobre seu comportamento.

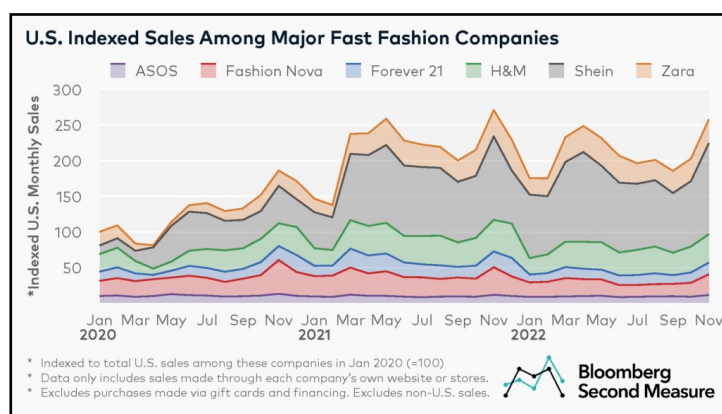
4.1. Quem vende por menos vende mais: A conquista do mercado estadunidense

The data also causes us to believe Shein is a major and increasing threat to US specialty retailers (ROMERO, 2023, n.p)

A entrada da megacorporação chinesa no mercado norte-americano deixou uma marca profunda e transformadora na indústria da moda, tirando a liderança de *market share* de gigantes da indústria como H&M, que dominavam o mercado, ultrapassando em 2022 os \$200 milhões de dólares por mês, conforme relatório da Bloomberg.

Cabe destacar que tais avanços se deram durante a pandemia de COVID-19, sendo o resultado bastante oposto ao das empresas de moda já estabelecidas nos Estados Unidos, que foram pegas desprevenidas pelo impacto da pandemia, resultando em uma queda de mais de 20% no mercado de vestuário e calçados dos EUA, conforme explicitado pela Figura 7.

Figura 7 - “Vendas indexadas nos EUA entre as principais empresas de *fast fashion*”



Source: Bloomberg Second Measure

Assim, na contramão das empresas já estabelecidas no mercado americano, a Shein no ano de 2020 prosperou, registrando um aumento de 150% nas vendas em relação a 2019 e mantendo um crescimento estável em 2021. Segundo relatório da Euromonitor, este sucesso está relacionado aos principais fatores competitivos da Shein: preços acessíveis, produtos desejáveis e marketing eficiente.

Quando se aborda a atratividade do preço, a Euromonitor também identifica que os preços da Shein são menos de 70% do preço de venda de outras gigantes do *fast fashion*, como a Zara, por peças similares. Esta redução do preço de venda é resultado de um modelo de negócios eficiente, que se beneficia de uma cadeia de suprimentos otimizada, políticas comerciais estratégicas e, nos EUA, do contexto favorável proporcionado pelo *Trade Facilitation and Trade Enforcement Act* de 2015, que permite que se importe bens enviados diretamente ao consumidor (desde que custem até 800 USD) sem o pagamento de impostos de importação (PERRI, 2023).

A Shein impulsiona sua reputação por meio das redes sociais, sendo uma das primeiras a adotar o TikTok como canal de comunicação com o cliente, atraindo muitos consumidores para seu site, se consolidando como a varejista com maior quantidade de seguidores, com um crescimento de 162% ao ano na quantidade de seguidores - conforme relatório da Yahoo! Finance.

Especialistas demonstram preocupação com o varejo nacional, tendo em vista que marcas tradicionalmente estadunidenses perdem espaço para a varejista chinesa. Para ilustrar esta preocupação, foi feito um *clipping* para capturar reações de grandes portais de notícias frente aos avanços da Shein nos Estados Unidos.

Figura 8 - “A marca chinesa de moda rápida SHEIN é uma "ameaça crescente para varejistas especializados dos EUA", afirma UBS”



Fonte: Yahoo! Finance

Este forte crescimento da Shein nos EUA não só abalou o cenário da moda, mas também gerou reflexões importantes sobre sustentabilidade, ética na cadeia de suprimentos e a dinâmica competitiva na indústria da moda, gerando debates tanto em redes sociais como na grande mídia.

Figura 9 - Shein é a marca de moda mais popular do mundo - a um custo significativo para todos nós



Fonte: Time

À medida que a Shein continua a expandir sua presença nos EUA surgem desafios emergentes, como o debate ambiental, que podem moldar a narrativa da empresa e influenciar as regulamentações governamentais no setor. Entre os principais tópicos debatidos se destaca, sobretudo, a quantidade de desperdício gerado pelo consumismo desenfreado de roupas que são descartadas após poucos usos - seja dada a baixa qualidade ou devido a compra impulsiva.

Figura 10 - “Análise: Shein promete reduzir o desperdício de roupas, mas a marca de moda ultrarrápida realmente pode mudar sua abordagem?”

Analysis: Shein vows to cut clothing waste, but can the ultra-fast fashion brand really change its spots?

Fonte: Reuters

4.2. Shein ameaça varejistas estabelecidos no Reino Unido

Conforme relatório do banco Morgan Stanley, a entrada na Shein no Reino Unido tem alavancado uma série de vantagens para vender produtos com preços significativamente mais baixos do que os de seus concorrentes britânicos, criando uma concorrência acirrada para marcas como Boohoo e Asos, que lideram o *marketshare* britânico há anos, mesmo que a Shein esteja presente na Europa há apenas sete anos.

As previsões apontam para que as vendas globais da Shein se aproximem de US\$ 20 bilhões (£14,6 bilhões) no próximo ano, o que poderá superar as vendas de algumas das maiores redes varejistas do mundo, incluindo a Inditex, proprietária da Zara, e a H&M. No Reino Unido, estimativas do mercado apontam que as vendas da Shein já ultrapassam £250 milhões por ano, com crescimento constante.

De acordo com um relatório do banco de investimento Morgan Stanley, as isenções fiscais de impostos para a produção, na China, e para a venda, no Reino Unido, por si só fazem com que os custos da Shein sejam até 20% mais baixos do que os de seus concorrentes. Isso permite que ela ofereça preços mais baixos em comparação com a varejista H&M - onde o preço de venda chega a ser em média 50% maior (CRAVEN, 2021).

Enquanto as vendas do grupo Boohoo no Reino Unido estão previstas para ultrapassar £1 bilhão este ano, dobrando a participação de mercado em relação a dois anos atrás, o Morgan Stanley reduziu a estimativa de lucro para o próximo ano da Boohoo em 10%, sugerindo que investidores sejam mais cautelosos com investimentos na companhia. O banco também reduziu a previsão de lucro para a Asos em anos subsequentes, indicando a redução do *valuation* da companhia.

Somente este ano, conforme destacado pela “This is Money UK” o tráfego de seu site no Reino Unido dobrou, despertando a atenção do Governo do Reino Unido, onde sua dominação do mercado local foi criticada no Comitê de Assuntos Exteriores. No debate se elencou que a Shein está conseguindo penetrar no mercado devido à sua dupla isenção de

impostos, visto que o Governo chinês tem uma política de incentivo à produção para a exportação, e o Governo do Reino Unido, não taxa bens enviados diretamente para o consumidor abaixo de 135 libras esterlinas.

Apesar disto, na análise do Morgan Stanley se ressalta que sugerir que o sucesso da Shein está relacionado apenas a vantagens fiscais seria um "mal-entendido" do seu modelo de negócios (CRAVEN, 2021). Por fim, se destaca que a facilidade com que a Shein conseguiu estabelecer-se no mercado global de moda rápida é o aspecto mais extraordinário de sua ascensão.

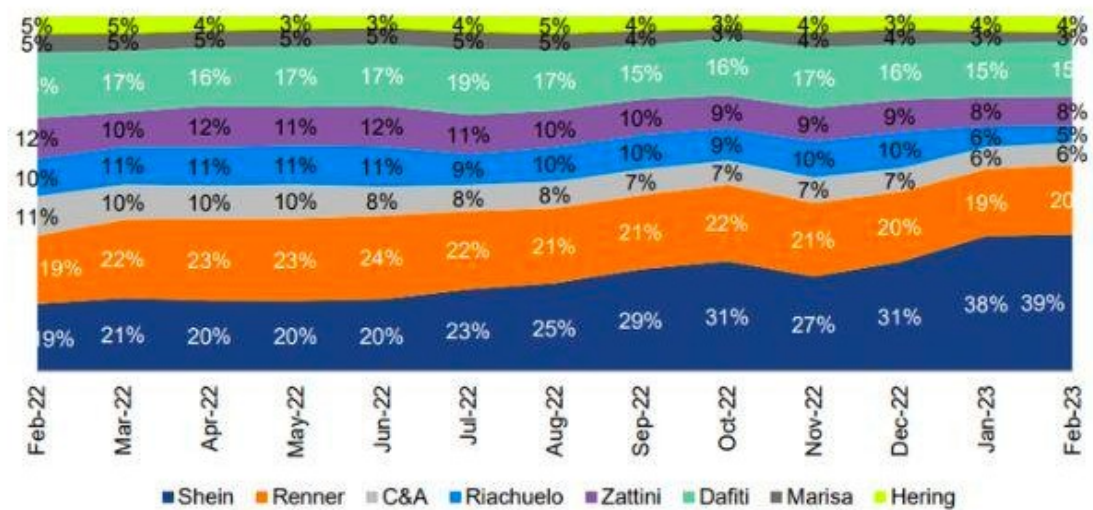
Sobre o futuro, o banco de investimentos ressalta que o ambiente é extremamente competitivo, fazendo com que a evolução por modelos de negócio mais eficientes seja constante, viabilizando que outros *players* similares ou até mais disruptivos possam surgir nos próximos anos, aumentando ainda mais a pressão neste mercado.

4.3. A preço de banana: Ganho de *marketshare* no Brasil

A entrada da Shein no mercado brasileiro, assim como no Reino Unido e nos Estados Unidos, tem causado um impacto significativo nas estatísticas do varejo de moda do país. A empresa chinesa registrou um faturamento impressionante de R\$ 8 bilhões no mercado brasileiro em 2022, marcando um aumento extraordinário de 300% em relação ao ano anterior. Essa ascensão não apenas demonstra a capacidade da Shein de conquistar o público brasileiro, mas também abala as bases do mercado de moda local (SOUZA, 2023).

Figura 11 - Dados de acessos aos sites de varejistas de vestuários no Brasil evidencia a liderança da Shein

Share of Website Visits (%)



Fonte: Itaú BBA e Similar Web

Para os competidores no mesmo nicho, a entrada da Shein representa um desafio considerável, tendo em vista que já conquistou 39% do total de visitas do e-commerce nacional. Isto significa que a Shein possui muito mais fluxo de visitantes dentro de seu site e *app*, e é vista como fornecedor confiável pelo consumidor médio brasileiro. Isto se consolida com a premiação da Shein como segunda melhor nota na categoria moda e vestuário pela pesquisa *Top of Mind Conversation*, com 13,6%, ficando atrás apenas da Nike, com 17% - enquanto C&A e Renner ficam com 12,9% e 12,1%.

Assim, enquanto a varejista chinesa continua sua expansão, os analistas do BTG Pactual rebaixaram as perspectivas para o varejo nacional, mudando a classificação de grandes varejistas como a C&A de "Compra" para "Neutro". No entanto, existem *players* do setor, como Arezzo, Grupo Soma e Track&Field, direcionados para um público mais abastado, parecem estar mais bem posicionados em meio a esse cenário (MADUREIRA, 2023).

A análise do BTG Pactual (2023) aponta que especialmente nas classes econômicas menos favorecidas, a preferência recai sobre preços mais baixos quando se está no mercado do varejo de moda - e não necessariamente da maior qualidade ou durabilidade. Assim, a Shein tem atendido a essa demanda ao lançar cerca de milhares de produtos mensalmente por preços baixos, mesmo com os preços dos itens no Brasil sendo 111% mais altos do que dos preços ofertados por ela nos Estados Unidos, quando se compara com o poder de compra médio da população.

Apesar de controvérsias e críticas relacionadas a critérios ESG não claros, denúncias de plágio e questões de pagamento de impostos, a Shein continua atraindo consumidores que buscam moda acessível no Brasil. O relatório do BTG destaca que, ao superar as complexidades regulatórias e logísticas, a Shein vem conquistando *marketshare* em ritmo rápido e sólido no Brasil.

Em meio aos desafios persistentes de inflação e um ambiente econômico incerto, a Shein consegue ofertar ao público brasileiro preços inferiores aos varejistas locais, e um catálogo amplo e atualizado de acordo com as últimas tendências, que é fruto de uma cuidadosa seleção feita com inteligência artificial, que viabiliza a construção de fidelidade com o cliente.

No entanto, deve-se questionar até quando esses preços mais baixos serão sustentáveis. Recentemente, após diversos clientes terem seus produtos taxados em operações aduaneiras, a Shein sofreu pressão dos consumidores. Como resposta a Shein desenvolveu um *marketplace* com vendedores locais, diversificando seu portfólio e iniciou conversas com o Governo do Brasil. Com isto se espera tem como objetivo reduzir o atrito proporcionado pela taxaação na experiência do consumidor, contudo, com isto surge o risco de um aumento de custos para sua operação no Brasil, alterando o modelo atual que fornece uma grande vantagem competitiva frente a outros varejistas nacionais.

4.3.1. Resposta dos varejistas nacionais

O sucesso da varejista online asiática Shein representa um desafio para as grandes redes de varejo têxtil no Brasil, visto que o faturamento da Shein se aproxima dos lucros de empresas consolidadas do varejo brasileiro, como a Riachuelo e a C&A.

O crescimento exponencial da Shein, especialmente durante a pandemia, tirou as grandes redes varejistas de moda no Brasil de sua zona de conforto, fazendo com que tanto a brasileira Renner quanto a também estrangeira C&A intensificassem seus investimentos em tecnologia, particularmente no uso de inteligência artificial, para se aproximar ao máximo do modelo de negócios da Shein, que é baseado na produção sob demanda (MADUREIRA, 2023).

Somente nos últimos três anos a C&A direcionou investimentos de R\$ 601 milhões para tecnologia, tendo como objetivo se posicionar como uma "*fashiontec*", uma empresa de moda e de tecnologia. Neste cenário fica evidente a aposta que o setor faz na inteligência artificial, que passa a desempenhar papel fundamental no processo, fornecendo recomendações de compras automatizadas e gerando pedidos de compra de acordo com a demanda, evitando a manutenção de estoques desnecessários nas lojas (MADUREIRA, 2023).

Conforme destacado anteriormente, a produção sob demanda é uma característica crucial do modelo de negócios da Shein que viabiliza a redução de capital parado com estoque. No momento, a C&A realiza testes com pequenas quantidades de produtos no aplicativo e, quando a demanda é confirmada, escala a produção em tempo real, contrastando-se com o modelo de varejistas brasileiros, que compram estoques com meses de antecedência. Varejistas do setor da moda no Brasil também têm investido em rastreamento por radiofrequência para melhorar a eficiência de estoque, reduzir a ruptura de estoque e oferecer uma experiência de compra mais satisfatória para os clientes (MADUREIRA, 2023).

No entanto, conforme elencado na Análise da Companhia, a Shein vai além do uso de tecnologia e inovação na produção e no abastecimento, se destacando por oferecer uma experiência de compra personalizada, impulsionada pela inteligência artificial. Seu aplicativo exibe produtos diferentes para cada usuário, adaptados às preferências individuais, além de incentivar seus clientes a compartilhar fotos de suas compras, gerando uma sensação de comunidade e pertencimento.

Para as grandes redes de varejo têxtil no Brasil, a competição com a Shein se tornou mais intensa, com a empresa anunciando o início de sua produção no Brasil, pressionando os varejistas locais a se modernizar, investindo em tecnologia para se tornarem mais ágeis, reduzirem custos com estoque e melhorarem o planejamento e a distribuição de coleções. O objetivo é atender às expectativas dos consumidores e manter a competitividade no mercado de moda (MADUREIRA, 2023).

Com isto, embora a Shein tenha conquistado espaço no mercado brasileiro, as grandes redes de varejo buscam não apenas igualar sua eficiência operacional, mas também oferecer uma experiência única e envolvente aos consumidores, como forma de construir lealdade e comunidade em meio à concorrência crescente. No meio tempo, a Shein permanece sendo um ator disruptivo no varejo de moda no Brasil, forçando as empresas a se reinventarem para atender ao cenário competitivo.

4.4. Impacto no varejo mundial

Em 2018, a China impulsionou suas políticas de incentivo à exportação, sobretudo para empresas que enviam diretamente aos consumidores, como resultado da guerra comercial com os Estados Unidos. Segundo análises da This is Money UK (2021), isto adiciona um impulso significativo ao crescimento já rápido da Shein, visto que esses incentivos lhe são concedidos por fabricar na China e, em seguida, vender seus produtos apenas fora do país, incentivando sua expansão internacional.

Diversos países possuem regras para não taxar compras internacionais de valores pequenos - favorecendo o modelo de negócios da Shein, visto que quando os produtos são checados nas barreiras alfandegárias, seu valor é tão baixo que não estão sujeitos a impostos de importação, como aconteceria se as mercadorias fossem entregues nos centros de distribuição em contêineres, método usado por outros grandes varejistas.

The meteoric rise of shopping platforms selling Chinese-made goods, including Shein and Temu, has been fueled by a decades-old loophole that allows cheap products like \$10 dresses to land in U.S. mailboxes tariff-free²⁴ (MASTERS, 2023, n.p)

O banco de investimentos Morgan Stanley observa que a vantagem de preço atual da Shein pode não ser sustentável caso as políticas fiscais mudem na China, ou nos países nos quais a Shein se estabeleceu. Outro relatório recente do banco Credit Suisse destacou que a reação dos governos ocidentais, que buscam nivelar a competição do varejo local com a gigante chinesa com restrições às importações diretas de bens chineses de baixo custo, objetivando impactar o progresso da empresa, são uma ameaça ao seu crescimento exponencial. Apesar disto, deve-se observar as dificuldades práticas de monitorar e taxar milhares de pacotes de baixo valor.

Apesar do exposto previamente, Pernot Day em entrevista à Reuters, ressalta que as vantagens competitivas da Shein não podem ser reduzidas apenas à isenção de imposto, visto que deve se considerar todo o modelo de negócios que envolvem uma cadeia de produção dinâmica, enxuta e econômica.

No meio tempo, enquanto diversos governos debatem medidas protecionistas, a Shein vem ganhando espaço no mercado, mesmo com diversas crises reputacionais no que toca a sustentabilidade, direitos de propriedade intelectual e direitos humanos, conquistando a fidelidade de milhões de compradores ao redor do mundo.

5. ANÁLISE DOS PÚBLICOS DA SHEIN

A administração dos relacionamentos de uma organização com seus públicos, planejamento e gestão de assuntos públicos e das políticas corporativas permanentes dos relacionamentos organizacionais com seus públicos estratégicos são funções essenciais do profissional de relações públicas (FERRARI, 2006).

²⁴ Tradução: O rápido crescimento de plataformas de compras que vendem produtos fabricados na China, incluindo Shein e Temu, foi impulsionado por uma brecha de décadas que permite que produtos baratos, como vestidos de \$10, cheguem nas caixas de correio dos EUA sem tarifas.

Faz parte dessa função estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, organizações, públicas e privadas, entre públicos da organização e a sociedade, de forma a traduzir esses relacionamentos em benefícios para as partes e a contribuir para a efetividade organizacional (FERRARI, 2006, p. 87).

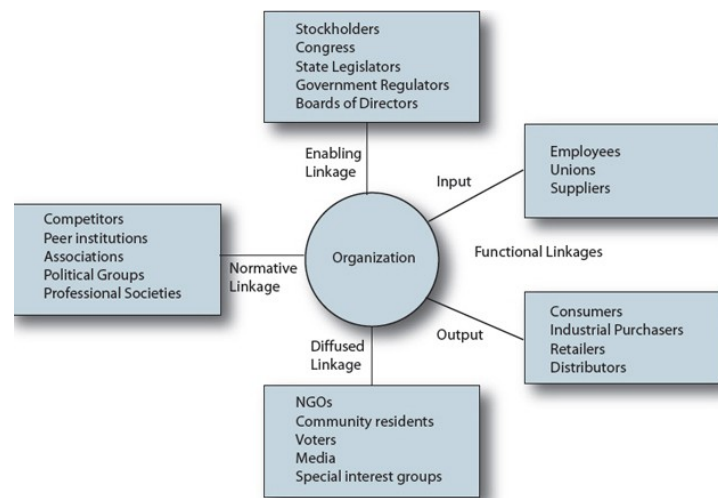
Assim, as organizações devem tentar identificar todos os *stakeholders* antes de agrupá-los por suas características. Uma maneira de fazer isso é considerar como esses grupos estão vinculados à organização. Para isto, Grunig (1984) cria um modelo de identificação de públicos que é pautado nas conexões.

Esman listed four types of linkages that he believed to be critical for an organization to survive [...] Esman's concepts seem equally useful for understanding the key linkages of established organizations [...] his linkages subsume those of Evan and Parsons and seem to explain why so many organizations have public relations programs aimed at such groups as government employees, or consumers²⁵ (GRUNIG, 1984, p. 140)

O autor então elenca que temos: i) *stakeholders* capacitadores (*enabling linkages*), que incluem organizações e grupos sociais que permitem que a organização possa existir - incluindo o Governo e agências reguladores, por exemplo; ii) *stakeholders* funcionais (*functional linkages*), que se dividem em *input linkages* - que incluem os trabalhadores e fornecedores de matéria prima, e *output linkages* - que incluem os consumidores; iii) *stakeholders* normativos (*normative linkages*), que incluem outras organizações que enfrentam problemas similares - isto pode se expressar na forma de Associações, que existem para facilitar a comunicação entre membros no ataque de problemas comuns e; iv) *stakeholders* difusos (*diffused linkages*), que incluem os elementos da sociedade que não estão diretamente ligados à organização, mas que são afetados pelas decisões desta (GRUNIG, 1984). A Figura 12 representa o modelo proposto por Grunig.

Figura 12 - Modelo de Vínculo Organizacional de Grunig

²⁵ Tradução: Esman listou quatro tipos de ligações que ele acreditava serem cruciais para a sobrevivência de uma organização. Os conceitos de Esman parecem igualmente úteis para entender as ligações-chave de organizações estabelecidas [...] suas ligações englobam aquelas de Evan e Parsons e parecem explicar por que muitas organizações têm programas de relações públicas voltados para grupos como funcionários do governo ou consumidores.



Source: Rawlins (2006)

Para compreender em maior profundidade o relacionamento da Shein com seus públicos e sua estratégia, e como esta usa da comunicação, seja por meio das relações públicas ou do marketing, para o sucesso de sua estratégia de negócios, é vital compreender acontecimentos recentes. Com isto, esta seção tem como objetivo demonstrar a forma como a Shein trabalha para o estabelecimento de conexões com seus públicos.

5.1. Capacitadores

Conforme os estudos de Grunig (1984), os *stakeholders* capacitadores possuem controle e autoridade sobre a organização, como acionistas, conselho de administração, funcionários eleitos, legisladores e reguladores governamentais, entre outros, fornecendo à organização recursos necessários de autonomia para operar.

Vale destacar que o relacionamento com estes *stakeholders* é de extrema importância para a sobrevivência da organização, visto que quando as relações capacitadoras falham, os recursos podem ser retirados e a autonomia da organização limitada, restringida ou regulamentada.

Desta forma, irá se abordar o relacionamento da Shein frente à investidores e ao Governo.

5.1.1. Em busca do IPO²⁶ Shein busca melhorar sua reputação com seu Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social

A Shein está no caminho de realizar seu IPO, para isto, apesar de ainda não ter acionistas, já prepara a documentação e a comunicação necessária para explicar suas situações frente às críticas que recebe.

Segundo informações da Reuters, a Shein vem considerando um IPO nos EUA há pelo menos três anos, mas foi desencorajada por obstáculos que incluíram o escrutínio pelas autoridades norte-americanas das práticas contábeis chinesas e períodos de volatilidade de mercado (MATOS, 2023, n.p)

Assim, fica evidente a necessidade da Shein de se pronunciar, frente às diversas denúncias - já abordadas na análise da empresa - de violações aos direitos humanos e ao meio ambiente, buscando cuidar da grave crise de imagem que se consolida, almejando estruturar sua credibilidade como empresa minimamente sustentável e ética. Neste contexto, é divulgado seu Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social.

No documento, se nota que o objetivo da empresa é, mais uma vez, fortalecer sua reputação frente aos objetivos de sustentabilidade, buscando se colocar como ator proativo na promoção do crescimento sustentável e na mitigação de seu impacto ambiental. É importante notar que este capítulo se encontra pautado nas declarações e comunicados do site corporativo da Shein, juntamente com seu *Workplace Health & Safety Statement*, contudo que isto não necessariamente reflete suas ações reais.

5.1.1.1. Relatório de sustentabilidade e impacto social²⁷

A Shein, visando mostrar a lucratividade de sua estratégia corporativa, inicia o documento apresentando dados econômicos, comunicando uma receita que superou a marca de US\$10 bilhões em 2020. Em seguida, se a empresa afirma possuir um firme compromisso com o crescimento sustentável e a conscientização ambiental em seus mais de 220 mercados globais, alegando buscar a redução do impacto ambiental e a promoção de práticas sustentáveis em sua cadeia de suprimentos (SHEIN, 2021).

O Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social também inclui uma entrevista com Adam Whinston, *Global Head de ESG*, onde se elenca que dado o modelo de negócios da Shein,

²⁶ Oferta pública inicial de ações

²⁷ SHEIN. 2021 Sustainability and Social Impact Report | SHEIN USA. Disponível em: <<https://us.shein.com/2021-Sustainability-and-Social-Impact-Report-a-1218.html>>. Acesso em: 7 nov. 2023.

que viabiliza produção sob demanda, pode-se ter a redução com desperdício de produtos não vendidos e estoque obsoleto. Na entrevista isto é colocado como ação capaz de minimizar o desperdício de recursos naturais ao longo da cadeia de manufatura, em um esforço de firmar a Shein como diferente de suas competidoras no que toca à questão ambiental. Contudo, vale destacar que nesta seção não são feitas comparações sobre o impacto ambiental total, apenas sobre a gestão de estoque.

O executivo também elenca que a ausência de lojas físicas da Shein é uma vantagem competitiva frente à seus competidores, visto que é uma maneira de reduzir significativamente a quantidade de resíduos em comparação com o varejo tradicional. Apesar disto, cabe destacar que o *Global Head* de ESG da empresa não se pronuncia, por exemplo, sobre os desafios de sustentabilidade próprios do modelo de e-commerce, como as emissões de carbono associadas ao transporte global de produtos, a produção de produtos não duráveis e o incentivo ao consumismo.

Quanto ao uso de materiais sustentáveis, a Shein afirma a intenção de incorporar fibras responsáveis, como o poliéster reciclado, em seus produtos. No entanto, conforme já abordado, a implementação efetiva dessas práticas não é aditável ou aplicada em escala, fazendo com que seja vital o acompanhamento de tais iniciativas, a fim de considerar se esses esforços serão efetivamente implementados e monitorados.

Em relação à genuinidade de seus esforços, a Shein diz esperar que seus *stakeholders* compreendam que o relatório de sustentabilidade é apenas o primeiro passo para o engajamento transparente com a comunidade.

Assim, apesar da ausência de passos sólidos, ou de planos com metas que possam ser acompanhadas pelos *stakeholders*, fica evidente a preocupação da Shein com a sua reputação, sendo possível identificar no documento a construção de um discurso persuasivo e argumentativo que visa mostrar que a companhia está ciente dos desafios que serão enfrentados.

No que diz respeito às próximas etapas da jornada de sustentabilidade da Shein, as promessas incluem programas de economia circular, colaborações com designers e avaliações abrangentes das operações para reduzir emissões e resíduos. Entretanto, fica evidente a ausência de medidas concretas que já estejam implementadas, ou em processo de implementação, para redução do consumo de recursos naturais.

5.1.1.2. Narrativa corporativa sobre o ambiente de trabalho

Em seu site corporativo, o Shein Group possui um “*Workplace Health & Safety Statement*”, que foi atualizado pela última vez em setembro de 2022. Neste documento, voltado

a estabelecer uma comunicação com os *stakeholders*, a Shein afirma que possui um compromisso inequívoco em proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro para todos os seus colaboradores, bem como em respeitar os direitos dos trabalhadores, de acordo com as leis dos países onde opera.

A empresa também comunica que adota medidas concretas para promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, incluindo treinamentos, benefícios e outros recursos, com o objetivo de promover a conscientização sobre questões relacionadas à saúde e ao bem-estar. Além disso, a Shein diz que está constantemente empenhada em identificar potenciais riscos à saúde e à segurança de sua equipe e em mitigar esses riscos de forma oportuna, seguindo as orientações respeitadas relacionadas à matéria em questão.

Abordando as questões relacionadas à seus fornecedores, a Shein elenca que espera que seus parceiros e fornecedores também protejam a saúde e a segurança de seus trabalhadores e trabalhem para promover a conscientização dentro de sua cadeia de suprimentos. A empresa reforça seu ponto, dizendo que exige que seus fornecedores operem em estrita conformidade com seu Código de Conduta e com as leis locais e nacionais, regras, ordens governamentais e requisitos regulamentares vigentes nos locais onde esses fornecedores atuam.

Com isto, fica evidente, neste documento a Shein tem como objetivo fortalecer sua imagem corporativa e se defender de eventuais ataques, se posicionando como uma empresa eticamente consciente, que possui comprometimento com a saúde e a segurança de seus funcionários e parceiros fornecedores, baseado sobretudo na conformidade com as leis e regulamentações pertinentes. Contudo, embora tenha-se comunicado uma série de compromissos, pouco de concreto e auditável pode ser identificado no Relatório de Sustentabilidade da Shein. Desta forma, devido a ausência de transparência na comunicação com seus públicos, fica evidente sua não conformidade com Relações Públicas Excelentes.

5.1.2. Relações com o Governo

Nesta seção, o objetivo é analisar o posicionamento oficial do Governo do Brasil e como o mesmo respondeu à entrada da empresa chinesa no mercado brasileiro. É fundamental ressaltar que o estudo desses diálogos com o Ministério da Fazenda desempenhou um papel crucial na estratégia de penetração da Shein no Brasil, uma vez que diante de desafios aduaneiros, que repercutiram negativamente nas experiências de seus clientes, a empresa engajou em negociações visando a promoção de uma reformulação no modelo de cobrança de impostos para importação de produtos, por meio do programa “Remessa Conforme”.

5.1.2.1. Como funciona a importação de mercadorias para o Brasil

O processo de importação de mercadorias para o Brasil está sujeito a regulamentações tributárias e aduaneiras rigorosas, visto que é a primeira linha de defesa na entrada de produtos estrangeiros em território brasileiro.

Previamente, a Receita Federal, conforme Portaria MF nº 156, de 24 de junho de 1999, apresenta diretrizes específicas para importações, que permitem que produtos importados no valor de até 50 USD sejam isentos de impostos, desde que a transação seja realizada entre pessoas físicas.

§ 2º Os bens que integrem remessa postal internacional no valor de até US\$ 50,00 (cinquenta dólares dos Estados Unidos da América) ou o equivalente em outra moeda, serão desembaraçados com isenção do Imposto de Importação, desde que o remetente e o destinatário sejam pessoas físicas (RECEITA FEDERAL, 1999, n.p)

No entanto, observou-se que empresas estrangeiras têm buscado contornar essa regra, apresentando-se como pessoas físicas enviando itens para outras pessoas físicas, visando obter isenção de impostos. Também se destaca a dificuldade da Polícia Federal de verificar milhares de pacotes diariamente para averiguar se os pacotes eram, ou não, provenientes de pessoas físicas.

Vale destacar que caso a encomenda tenha valor superior a 50 USD, será aplicável o “Imposto sobre importação”, que pode chegar a 60% do custo da encomenda (incluindo frete). Após este cálculo, também se teria a incidência do ICMS.

5.1.2.2. Criação do programa “Remessa Conforme”

As discussões sobre estratégias para pôr fim à isenção de impostos gerou uma série de debates e polêmicas - inclusive dentro do próprio Governo Lula. Em Abril de 2023, quando a Shein já dominava 27% do e-commerce de roupas e calçados no Brasil²⁸, tendo mais participação de mercado que marcas consolidadas no Brasil como a Marisa, o Ministro da Fazenda, Fernando Haddad, disse não conhecer a varejista chinesa Shein, gerando uma comoção entre o público, visto que neste momento, já haviam debates na arena pública sobre o fim da isenção de impostos a encomendas importadas de valores de até 50 USD, demonstrando

²⁸ GLOBO, Agência o, Eu não conheço a Shein, diz Haddad sobre taxaço de compras no exterior, Exame, disponível em: <<https://exame.com/economia/eu-nao-conheco-a-shein-diz-haddad-sobre-taxacao-de-compras-no-exterior/>>. acesso em: 24 out. 2023.

ausência de transparência na comunicação do Governo do Brasil sobre seus planos de alteração aduaneira.

No meio tempo, empresas varejistas nacionais argumentaram que enfrentaram uma concorrência desleal com varejistas estrangeiros, visto que varejistas do e-commerce asiático estavam ganhando *marketshare* no Brasil, sem arcar com os mesmos tributos e custos trabalhistas.

Em meio às negociações, em 11 de abril de 2023, a Receita Federal anunciou uma mudança significativa na política tributária que afeta diretamente a importação de produtos, incluindo grandes varejistas de comércio eletrônico internacional, como a Shein - mas também outros grandes comércios como o Ali Express e a Shopee. As medidas visam inibir o uso da isenção de imposto para compras internacionais de baixo valor em varejistas, visto que este benefício estava sendo amplamente utilizado para compras B2C (*business to consumer*), mesmo que, em teoria, fosse aplicável apenas a compras entre pessoas físicas.

De acordo com informações fornecidas à imprensa pela Receita Federal, a medida visa combater a sonegação fiscal e fortalecer a indústria nacional, que estava sendo afetada pela concorrência das empresas chinesas.

Houve resistência significativa em relação a essa mudança, sendo que até a primeira-dama, Janja Lula da Silva, manifestou-se no Twitter, defendendo que a nova regra de tributação se aplicasse apenas às empresas, minimizando o impacto sobre os consumidores. No entanto, havia preocupações de que, se as empresas fossem tributadas e forçadas a pagar impostos adicionais, isso poderia se refletir em possíveis ajustes nos preços dos produtos, afetando indiretamente os consumidores.

Posteriormente, o Governo Federal optou por uma abordagem diferente, publicando o programa "Remessa Conforme" em 26 de julho de 2023. O programa estabelece que, antes da chegada da mercadoria ao Brasil, a Receita Federal receberá informações sobre as encomendas e a exigência do pagamento prévio dos tributos estaduais e federais. As próprias empresas que participarem do programa deverão recolher o Imposto estadual sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), sendo que a participação é voluntária, e as empresas que não aderirem a esse programa continuarão sujeitas a tributação, conforme Portaria MF nº 156, de 24 de junho de 1999.

5.1.2.3. Nacionalização da produção de peças da Shein

Um dos principais elementos desse acordo envolve a promessa da Shein de nacionalizar a maior parte da produção de roupas da Shein nos próximos quatro anos. A empresa demonstrou

seu compromisso em produzir 85% de suas vendas no Brasil, dentro do Brasil, o que representa uma mudança substancial em relação às operações de importação que têm predominado até o momento. O governo brasileiro e a Shein planejam detalhes específicos relacionados a investimentos e a criação de empregos com a nacionalização da produção, com a perspectiva de construir uma fábrica própria que poderia gerar até 100.000 postos de trabalho.

Nós queremos investimentos estrangeiros, nós apreciamos o comércio eletrônico, queremos condições competitivas para que nós não prejudiquemos empregos no Brasil e as lojas do varejo brasileiro (HADDAD, 2023, n.p)

O Ministro Haddad esclareceu que a ideia do “Remessa Conforme” é solucionar as questões fiscais relacionadas às compras em sites de e-commerce estrangeiros, como a Shein, seguindo o exemplo de países desenvolvidos que aplicam um imposto digital sobre essas transações, aliviando o consumidor da responsabilidade de pagar tributos extras.

O Ministro destacou que empresas de comércio eletrônico, incluindo a Shein, se comprometeram a não repassar esse imposto adicional aos consumidores, e acrescentou que o programa de adequação fiscal visa garantir condições justas e competitivas para as empresas com sede no Brasil, evitando concorrência desleal.

O acordo representa um esforço conjunto para estabelecer um ambiente de negócios que não permita que as compras realizadas no e-commerce estrangeiro passem isentas de taxaço, visando regular o comércio eletrônico de forma a inibir alegações de vantagens indevidas entre os diferentes *players* do varejo nacional.

5.2. Funcionais e difusos

Conforme Grunig (1984), *stakeholders* funcionais são essenciais para as operações da organização e são divididos entre entrada — fornecendo mão de obra e recursos para criar produtos ou serviços (como funcionários e fornecedores) — e saída — recebendo os produtos ou serviços (como consumidores e varejistas).

Os *stakeholders* difusos, de acordo com Grunig (1984), são os mais difíceis de identificar, pois incluem públicos que têm interação infrequente com a organização e se envolvem com base nas ações da organização. Estes são os públicos que frequentemente surgem em tempos de crise; as ligações incluem a mídia, a comunidade, ativistas e outros grupos de interesse especial.

Na aplicação prática, o mapeamento dos públicos da Shein une os *stakeholders* funcionais, como os trabalhadores, com os difusos, como as organizações não governamentais.

Isto se dá pois, o modelo de negócios da Shein é extremamente criticado por sua falta de transparência, conforme elencado no Fashion Transparency Index (2023)²⁹, onde a organização ficou no último percentil, indicando uma baixíssima transparência.

Tendo em vista a referida situação, a obtenção de informações efetiva sobre as condições de trabalho, são extremamente escassas, fazendo com que o principal insumo sejam organizações não governamentais que lutam pelos direitos humanos e direitos do trabalhador. Desta forma, por meio da análise do público funcional fica evidente a visão do público ativista sobre a Shein e sua conturbada relação.

5.2.1. Exploração da mão de obra para viabilização da estratégia de negócios

Conforme elencado na seção “Relações com trabalhadores: Alegações de Trabalho Escravo”, a Shein conta com uma estrutura de produção altamente criticada por organizações ativistas, como a Public Eye. A Shein não produz suas próprias roupas, sendo o fornecimento via contratos com pequenos fornecedores que são incorporados aos algoritmos da empresa, possibilitando a distribuição automática de pedidos e acelerando os ciclos de produção e envio.

A Public Eye (2020) enviou um representante para Guangzhou, cidade onde se localizam algumas fábricas da Shein e constatou que a empresa estruturou seu modelo de fornecimento visando evitar as leis trabalhistas chinesas, pois são, em sua maioria, pequenos locais de produção informais - indo na contramão do modelo tradicional das empresas internacionais, que geralmente preferem fábricas maiores, que podem ser fiscalizadas de forma mais fácil. Ademais, conforme constatou o pesquisador da Public Eye, as fábricas da Shein violam muitas leis trabalhistas.

Em primeiro lugar, as fábricas tinham protocolos de segurança insuficientes, como saídas de emergência mal distribuídas e mal sinalizadas ou bloqueadas por pilhas de roupas. Também se concluiu, por meio das entrevistas com trabalhadores, que a carga média ultrapassa 75 horas, divididas em três turnos diários, sete vezes por semana (com uma folga mensal).

Essas práticas trabalhistas violam as leis da China, que estabelecem que a semana de trabalho não pode exceder 40 horas, e que as horas extras não podem ultrapassar 36 horas por mês. Embora ilegais, essas horas não são incomuns na indústria têxtil, e muitos trabalhadores dependem das horas extras para sustentar a si mesmos e suas famílias. O diagnóstico também

²⁹ Fashion Transparency Index 2023. Disponível em: <https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2023_pages>. Acesso em: 10 nov. 2023.

indicou que os entrevistados afirmaram que não assinaram contratos de trabalho, embora sejam exigidos pela lei chinesa (KOLLBRUNNER, 2021).

Os trabalhadores das fábricas da Shein são remunerados por peças de roupa produzidas, passadas, cortadas ou embaladas. Um trabalhador entrevistado pela Public Eye afirmou que os salários possuem grande variação de acordo com o mês, inviabilizando o planejamento financeiro. Outro problema identificado foi que os ciclos rápidos de tendências da Shein também contribuem para diminuir a produtividade dos funcionários, e consequentemente representam uma ameaça para sua renda, pois os funcionários precisam constantemente aprender novos padrões de corte e costura.

A pesquisa também indicou que estes trabalhadores muitas vezes são migrantes das províncias da China, onde os salários são tradicionalmente mais baixos, que mudam para a região de produção têxtil com o objetivo de juntar dinheiro para suas famílias.

A realidade contrasta com o posicionamento institucional da Shein, que afirma adotar medidas para corrigir violações trabalhistas, conforme Relatório de Sustentabilidade e Impacto Social, onde a empresa alega dedicar recursos a auditorias internas de seus fornecedores, incluindo um sistema de auditoria independente de terceiros. No entanto, nenhum dos trabalhadores entrevistados pela Public Eye tinha conhecimento de auditorias.

Fast-fashion companies bear ultimate responsibility for pushing manufacturers to produce ever more quickly at cut-rate prices, they argue, a demand that makes poor labor conditions and environmental damage all but inevitable. This isn't unique to Shein, but Shein's success makes it especially notable³⁰ (VARA, 2022, n.p)

Assim, fica evidente que o modelo de negócios da Shein é fundamentalmente incompatível com práticas éticas e sustentáveis, visto que para melhorar a situação trabalhista nas fábricas ela teria que aumentar drasticamente seus preços e prolongar seus ciclos de tendências curtos, duas características fundamentais para seu modelo de negócios.

5.2.2. Perfil do cliente

O cliente é público funcional fundamental para as organizações com fins lucrativos, visto que toda a estrutura e estratégia, de negócios e de comunicação, deve ser pensada para

³⁰ Tradução: As empresas de moda rápida têm a responsabilidade final de pressionar os fabricantes a produzir cada vez mais rapidamente a preços reduzidos, argumentam eles, uma demanda que torna as condições de trabalho precárias e os danos ambientais praticamente inevitáveis. Isso não é exclusivo da Shein, mas o sucesso da Shein torna isso especialmente notável.

estimular a fidelização e o consumo. Desta forma o perfil do cliente da Shein desempenha um papel fundamental no sucesso global da marca de moda.

A empresa atrai uma ampla faixa etária, com uma considerável concentração em jovens adultos e adultos jovens, principalmente *millenials* e pessoas da Geração Z, tendo como idade média 34,7 anos. Uma das principais vantagens competitivas da varejista chinesa é a venda de peças por preços mais baratos que seus competidores, e isto funciona muito bem sobretudo para os membros da geração Z, visto que 55% deles mencionam que o preço é o fator mais importante ao fazer compras de moda (UBS SECURITIES, 2023).

The company's traction with Generation Z has been particularly pronounced. These consumers, born in the mid-90s and later, are typified by a seemingly contradictory desire to be both unique and socially accepted at the same time. This demographic represents a sizeable market sector but requires carefully targeted marketing strategies. Today's under-25s don't respond to the same pull and push factors as their parents' or older siblings' generations. Shein has been smart in targeting this group in several ways, and we can draw a number of lessons from their success³¹ (JAYWING, 2019, n.p).

Assim, conforme Jaywing (2019), as quatro principais vantagens competitivas que podemos encontrar ao analisar o relacionamento da Shein com os seus clientes são: i) compreensão das necessidades do cliente, oferecendo um mix de produto adequado à preços imbatíveis; ii) presença forte em redes sociais para construção de marca; iii) construção de uma comunidade que facilita o processo de compra e; iv) atenção especial com a experiência do consumidor.

Desta forma, um dos pilares da estratégia de comunicação da Shein se dá por meio de sua forte presença nas redes sociais, tendo sido a marca com maior quantidade de seguidores no TikTok, e a mais procurada no Google nos Estados Unidos (BUSINESS INSIDER, 2023). Por meio desta presença, impulsionada por influenciadores pequenos, médios e grandes, que atuam em nichos específicos, a varejista consegue estabelecer um relacionamento direto com seu público-alvo fora do canal transacional, isto é, de onde são feitas as compras, viabilizando a construção de uma identidade de marca forte e se mantendo *top of mind* para o cliente.

³¹ Tradução: A adesão da empresa à Geração Z tem sido particularmente pronunciada. Esses consumidores, nascidos em meados da década de 1990 e posteriormente, são caracterizados por um desejo aparentemente contraditório de serem únicos e socialmente aceitos ao mesmo tempo. Este grupo demográfico representa um setor de mercado considerável, mas requer estratégias de marketing cuidadosamente direcionadas. Os jovens com menos de 25 anos de hoje não respondem aos mesmos fatores de atração e repulsão das gerações de seus pais ou irmãos mais velhos. A Shein foi inteligente ao direcionar esse grupo de várias maneiras, e podemos extrair várias lições de seu sucesso.

Vale destacar que o demográfico das redes sociais da Shein é extremamente representativo de seu público-alvo, visto que 27.6% de seus seguidores nas redes sociais estão na faixa etária de 18-24 anos, enquanto 29.2% têm entre 25-34 anos. Assim, a estratégia de mídias sociais desempenha um papel vital na promoção e no poder de influência para a compra de itens que são tendência.

Brand awareness is built outside of transactional channels to great effect, with traffic starting from Instagram and YouTube. This makes sense. Gen Z relies more heavily than other generations on discovering fashion brands via real-life friendship networks, social networks, and targeted mobile ads (these account for 19%, 17% and 5% of recent brand discovery respectively). Shein has mastered the art of putting itself at the forefront of these young people's social worlds. Search "Shein haul" on YouTube to see influencers talking through just how many on-trend clothes they have managed to buy from the store for a few hundred pounds. Many of these videos have been viewed hundreds of thousands of times and some have reached upwards of 3 million views³² (JAYWING, 2019, n.p).

Assim, para se aproximar de seu cliente, a Shein aposta na integração do comércio eletrônico com as redes sociais, fazendo com que o marketing de influência seja alavancado por meio de colaborações com milhares de influenciadores em cada país. Um dos métodos mais eficazes para aumentar o número de clientes e atender aos seus gostos são os "*haul*" no TikTok, onde influenciadores mostram uma grande quantidade de roupas novas da varejista, promovendo seu código de desconto no site e incentivando os seguidores a comprar.

Figura 13 - Influencers mostram pilhas de roupas da Shein no TikTok em vídeos de "*haul*"

³² Tradução: A conscientização da marca é construída fora dos canais transacionais com grande efeito, com o tráfego originando-se do Instagram e do YouTube. Isso faz sentido. A Geração Z depende mais fortemente do que outras gerações para descobrir marcas de moda por meio de redes de amizades na realidade, redes sociais e anúncios móveis direcionados (que representam 19%, 17% e 5% das descobertas de marca recentes, respectivamente). A Shein dominou a arte de se colocar na vanguarda dos mundos sociais desses jovens. Pesquise "Shein haul" no YouTube para ver influenciadores falando sobre quantas roupas da moda conseguiram comprar na loja por algumas centenas de libras. Muitos desses vídeos foram visualizados centenas de milhares de vezes, e alguns ultrapassaram 3 milhões de visualizações.



Fonte: NSS Mag.

Vale destacar também que, consciente de sua influência sobre o público jovem, a Shein vem expandindo suas ações de comunicação no ambiente universitário globalmente, patrocinando festas universitárias e competições esportivas no Brasil, oferecendo bolsas de estudos nos Estados Unidos e entre outros. Isto confirma mais uma vez a grande intencionalidade da empresa de se comunicar com seus clientes por fora do canal transacional.

Figura 14 - “Shein está mirando nas universidades: A estudante batalhando as bolsas de estudo ‘hipócritas’ da fast fashion”

‘Shein is targeting colleges’: the student battling fast fashion’s ‘hypocritical’ scholarships

Fonte: The Guardian

Figura 15 - Juca 2023 + ECA USP - Patrocinadora oficial: Shein



Fonte: Blacktag (2023)

O sucesso da estratégia de marca da Shein em canais não transacionais colabora para que a mesma se torne uma referência no varejo de roupas, resultando em um comportamento de compra frequente e recorrente no canal transacional, que pode ser atribuído também ao constante fluxo de produtos novos que são lançados, vide Figura 3, e a construção de fidelidade, que é impulsionada pela criação de uma comunidade que disponibiliza *reviews*, em troca de descontos para próximas compras, sobre o tamanho da peça, o caimento, qualidade do tecido e entre outros, facilitando a experiência de compra.

Shein have been proactive in cultivating a vibrant community of like-minded shoppers across their channels. Their desktop and mobile shops include extensive peer reviews, as well as a Style Gallery through which shoppers can share their outfits and tag products with their sources of style inspiration (JAYWING, 2019, n.p).

Assim, fica evidente que a Shein se beneficia tanto da criação de influência por meio das redes sociais, quanto por meio de sua própria plataforma de venda (website e app). Além disso, outro fator importante na comunicação da Shein com seu cliente se dá por meio da experiência de compra gamificada.

Shein have created the conditions for customers to feel smart and savvy for hunting down the perfect style-conscious outfit at a much lower price than their friends might find elsewhere [...] Shoppers are proud to have found low-cost items that replicate high-end looks from a site that others haven't discovered yet. They are excited to unbox their clothes and see what works and what doesn't, and must check back often to see what's available on the site. Sometimes these products might not have the right fit, or seem more cheaply made than they appeared online, but that risk adds to the fun, and at such low prices, it's worth wearing something only once, or as a novelty item³³ (JAYWING, 2019, n.p).

Desta forma, fica evidente a importância de estabelecer uma comunicação para além do canal transacional com o cliente, por meio de uma estratégia completa, que construa *brand awarness* e auxilie a criação de uma experiência positiva de compra, seja por meio da construção de uma comunidade ou da experiência gamificada de compra, visto que assim se permite que os consumidores criem uma conexão com a marca, pautada na presença da marca

³³ Tradução: A Shein criou as condições para que os clientes se sintam inteligentes por encontrar o conjunto perfeito a um preço muito mais baixo do que seus amigos poderiam encontrar em outros lugares [...] Os compradores se orgulham de ter encontrado itens de baixo custo que replicam looks de alta qualidade. Eles ficam empolgados em desembalar suas roupas e ver o que funciona e o que não funciona, e precisam verificar frequentemente o que está disponível no site. Às vezes, esses produtos podem não ter o caimento certo, ou parecerem mais baratos do que pareciam online, mas esse risco adiciona diversão, e a preços tão baixos, vale a pena usar algo apenas uma vez ou como uma peça de novidade.

na vida cotidiana e de experiências de compra positivas, colaborando para a fidelização do cliente.

5.3. Normativa

De acordo com Grunig (1984) os *stakeholders* normativos são associações ou grupos com os quais a organização tem um interesse comum. Esses stakeholders compartilham valores, metas ou problemas semelhantes e frequentemente incluem concorrentes que pertencem a associações industriais ou profissionais.

Desta forma, tendo em vista o porte e a distribuição global da Shein, existem diversos *stakeholders* normativos espalhados pelo mundo, que contribuem para a viabilização dos seus negócios. Assim, neste tópico não se almeja ser exaustivo, visto que seriam muitas as organizações e associações, mas sim exemplificar o tipo de relação que a Shein possui com estes públicos, que podem ser, por exemplo: grupos econômicos, grupos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou associações nacionais.

Outros grupos econômicos são parceiros vitais, e de acordo com sua estratégia global ou local a Shein realiza diversas parcerias, auxiliando em estratégias de produção e distribuição. Entre elas pode-se destacar a com o Sparc Group, grupo que é dono da marca Forever 21, Nautica, Aeropostale e outros.

The deal will allow SHEIN the access to more than 540 global locations of Forever 21 while helping the brand to drive out approaches like shop-in-shops and enable customers to process their purchase and returns in the store. While the alliance propels both companies toward market domination, the implications for the environment remain a critical consideration³⁴ (APPAREL RESOURCES NEWS-DESK , 2023, n.p).

Prestadores de serviço de tecnologia também podem ser *stakeholders* normativos importantes, ainda mais quando se conta com eles para viabilizar os passos da Shein rumo a ser uma empresa minimamente consciente ambientalmente. Assim, também é importante destacar a parceria estratégica com a *Queen of Raw*, empresa global de tecnologia de economia circular. A parceria é vital para a Shein no processo de recuperação reputacional, tendo em vista todas as críticas aqui já mencionadas sobre sua postura no que toca à sustentabilidade, visto que a

³⁴ Tradução: O acordo permitirá à SHEIN o acesso a mais de 540 locais globais da Forever 21, ao mesmo tempo em que auxilia a marca a implementar abordagens como lojas dentro de lojas e permite que os clientes processem suas compras e devoluções na loja. Embora a aliança impulse ambas as empresas em direção à dominação do mercado, as implicações para o meio ambiente permanecem uma consideração crítica.

Queen of Raw é especializada em resolver problemas de excesso de estoque na cadeia de suprimentos de grandes empresas.

Figura 16 - “A Shein estabeleceu ambição de se tornar líder global no resgate do excesso de inventário da indústria por meio da tecnologia de economia circular em parceria com a Queen of Raw”

SHEIN Sets Ambition to Become Global Leader
in Rescuing Industry's Excess Inventory Through
Circular Economy Technology in Partnership
with Queen of Raw USA - English ▼

Fonte: PR News Wire

O objetivo dessa parceria é apoiar a ambição da Shein de aumentar o uso de tecidos reciclados na cadeia produtiva da Shein, comprando o excesso de estoque de outras marcas, evitando o consumo de novos recursos têxteis. Desta forma, se proporciona um aumento do uso de tecidos reciclados na cadeia produtiva da Shein, reduzindo o desperdício têxtil e diminuindo o uso de novas matérias-primas.

De acordo com os algoritmos de medição de impacto da *Queen of Raw*, desenvolvidos com o apoio do *Solve Innovation Future* do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), recuperar cerca de 1 milhão de metros de tecidos colocaria a Shein na trajetória para se tornar uma das líderes globais na reciclagem de materiais excedentes (VARA, 2022). Assim, por meio desta iniciativa, que ainda há de ser desenvolvida, a Shein conseguiria dar passos na direção de tornar a sua cadeia produtiva menos danosa ao meio ambiente. Contudo, vale destacar que esta parceria solucionaria apenas parte das diversas críticas feitas a Shein e a sua estratégia de produção e comercialização de produtos.

Por fim, outro *stakeholder* normativo importante para a Shein é a Associação Brasileira de Varejo Têxtil, organização que reúne os maiores varejistas de moda do Brasil, e estabelece padrões éticos para a produção, possuindo inclusive programas de certificação de sustentabilidade. Segundo Barbosa (2023), existem fontes que afirmam que a Shein está se comunicando com a ABVTEX, contudo, quando questionados, nem a Shein nem a ABVTEX confirmaram. Apesar disto, o diálogo entre estes atores mostra passos sendo dados na direção da nacionalização da produção da Shein.

6. CONCLUSÃO

O papel ético do profissional de Relações Públicas em organizações, conforme as teorias de Cutlip, Center e Broom (1985), é intrinsecamente vinculado ao bem-estar da sociedade e à responsabilidade social. Essa abordagem à profissão ressalta que a prática profissional deve resultar em serviços ou produtos fundamentados em valores éticos, transparência e autonomia. Grunig e Hunt (1984) reforçam essa perspectiva, argumentando que o profissionalismo nas relações públicas é atingido quando os praticantes incorporam valores profissionais em suas atividades (FERRARI, 2009).

A busca pela simetria na comunicação organizacional, alinha-se com a ideia de diálogo, consenso e mediação. Essa simetria não apenas visa uma comunicação equilibrada entre a organização e seus públicos, mas também representa a importância do modelo de comunicação de duas mãos. Assim, o profissional de relações públicas desempenha um papel crucial ao buscar a conciliação dos objetivos da organização e dos públicos, entendendo a cultura da empresa e a traduzindo por meio de ações e comportamentos coerentes (FERRARI, 2009).

A dimensão ética do trabalho do profissional de relações públicas, também está relacionada à prevenção de crises, visto que ao analisar cenários, identificar públicos estratégicos e estabelecer simetria no processo comunicacional, se tem como objetivo a redução dos riscos de crises (FERRARI, 2009). Além disso, é importante destacar que o relacionamento duradouro com os públicos deve ser pautado na aceitação de responsabilidade, transparência e comunicação simétrica, reforçando o compromisso ético do profissional na gestão de públicos (GRUNIG, 2003).

No entanto, ao examinarmos as práticas da Shein à luz dessas teorias éticas, surgem contrastes marcantes, visto que sua estratégia agressiva de e-commerce e mídia social, revela uma desconexão com os princípios de transparência e responsabilidade social propostos por Cutlip, Center e Broom (1985). Ademais, a varejista enfrenta críticas globais de entes respeitáveis em relação às condições de trabalho em suas fábricas e do fornecimento de matéria prima, destacando uma violação dos valores éticos propostos pela teoria.

A busca pela simetria na comunicação, vide Ferrari (2009), é desafiada pelas práticas da Shein, visto que a rápida produção em ciclos de tendências curtos e a busca incessante por preços baixos contradizem a ideia de um diálogo justo, transparente e que incentive o consumo sustentável e consciente, tendo em vista o princípio social, e constitucional - vide art. 225 da Constituição da República Federativa do Brasil, de respeito ao meio ambiente.

Além disso, a função do profissional de relações públicas relacionada à prevenção de crises (FERRARI, 2009), é questionável no contexto da Shein, visto que as práticas de produção e alegações de condições de trabalho forçado ou em condições precárias colocam em questão o comprometimento da empresa em reduzir os riscos de crises e seu compromisso com sua própria imagem institucional. Isto é alavancado pela falta de transparência, que se traduz em questões como a indisponibilidade para auditorias do ambiente de produção, que criam ainda mais dúvidas sobre seu compromisso ético.

Desta forma, fica evidente que enquanto as teorias éticas de relações públicas delineiam um papel fundamental do profissional na construção de relacionamentos éticos, transparência e prevenção de crises, as práticas comunicacionais observadas na Shein apontam para um desalinhamento com esses princípios, destacando a urgente necessidade de uma abordagem mais ética em suas operações e em seu posicionamento de marca.

Por meio da acelerada evolução das plataformas digitais se traz à tona uma série de desafios e oportunidades para as empresas que buscam expandir suas operações internacionalmente, visto que ao adentrar em um novo mercado é necessário garantir conformidade legal e adaptação ao contexto local. Além disso, é vital destacar que a construção de uma reputação sólida com os consumidores de um país estrangeiro requer estratégias de relações públicas cuidadosamente planejadas, viabilizando a comunicação com os públicos e o estabelecimento de uma narrativa de marca forte e coerente com o que a organização pode oferecer.

O cenário contemporâneo é marcado pela mutabilidade das estratégias de relações públicas, exigindo uma adaptabilidade fundamental para o sucesso. A interconexão global, os ecossistemas de comunicação, as mudanças nas demandas sociais e a urgência de respostas públicas eficazes estão remodelando a maneira como as organizações gerenciam relacionamentos com seus diversos públicos, sendo que a compreensão destes elementos é crucial para a construção de estratégias de relações públicas bem-sucedidas, capazes de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mundo em constante transformação.

Assim, a estratégia de relações públicas eficaz e eficiente ganha ainda mais importância viabilizando que empresas construam sua narrativa de marca, buscando seu sucesso e sua afirmação em nichos de consumo específicos, que permitam o desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os consumidores.

Nisto surge uma importante dualidade, visto que embora o estabelecimento das mídias sociais ofereça oportunidades para distribuir comunicações globais com eficiência, elas também apresentam desafios, como a possibilidade de desconexão cultural - dado o alto nível de

padronização, que podem amplificar os riscos de reputação. Neste cenário, a adaptação de modelos de padronização e de personalização se mostram extremamente eficientes para o desenvolvimento de relacionamentos, visto que buscam o ponto ótimo entre eficiência financeira, por meio de ganhos de escala, e de conhecimento específico para construção de relacionamentos com os públicos locais. Portanto, fica em sincronia com as teorias de excelência de relações públicas a adoção de abordagens estratégicas que levem em consideração os fatores locais e estejam preparadas para enfrentar os desafios e as oportunidades do ambiente global em constante evolução.

Vale destacar que a prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea é complexa e dinâmica, exigindo uma compreensão profunda das diversidades culturais, adaptação ágil às novas tecnologias e uma abordagem ética e sensível para garantir que as mensagens sejam eficazes e respeitadas em contextos globais variados.

Com isto, por meio do estudo de caso, ficou evidente que a Shein é um exemplo do poder de estratégias comunicacionais direcionadas pautadas em uma profunda compreensão de seu público-alvo. Além disso, a Shein adotou uma estratégia *omnichannel* eficaz que conquista a fidelidade do consumidor.

Entretanto se destaca que a empresa foi alvo de preocupações relacionadas à: i) fiscalização aduaneira, que geraram embates com governos no mundo todo e; ii) questões de ESG (ambientais, sociais e de governança), que ainda são latentes, tendo em vista o fracasso das tentativas da marca de se posicionar como sustentável ou ecologicamente consciente, demandado que novas ações e parcerias sejam estabelecidas para reposicionar a marca e recuperar sua credibilidade com o público. Cabe destacar que apesar de tais críticas, os números de venda da Shein continuam a crescer, demonstrando que uma parcela significativa do público da varejista não leva como critério decisivo de compra a questão ambiental ou ética relacionada à produção, refletindo um problema social complexo de consumismo desenfreado e de falta de consciência ambiental.

Neste cenário ações que visam a regulamentação da forma de produção, garantindo regularidade da empresa se torna crucial. Contudo, as ações do governo brasileiro para a importação de produtos da Shein mostram que, diferentemente de uma movimentação internacional para barrar produtos com matéria prima proveniente de mão de obra forçada, o interesse é em taxar algo que anteriormente não estava sendo. Assim, por meio do estabelecimento de acordos com empresas como a Shein visam resolver a questão fiscal, incluindo a nacionalização da produção de roupas da empresa. Apesar disto, fica evidente que

a alteração da norma de fiscalização aduaneira também reflete um interesse em proteger o varejo nacional, que vinha sendo ameaçado pelo crescimento exponencial da Shein.

Acerca da capacidade de expansão internacional da Shein, deve-se dizer que a varejista chinesa comprovadamente é um *case* de sucesso no quesito ganho de *marketshare* global. Desta forma, vale destacar que tal expansão é pautada na influência das plataformas digitais no mundo contemporâneo, atrelada à padronização de consumo e a um modelo de negócios que busca produzir a maior quantidade de peças, pelo menor preço possível - não dando tanta atenção a questões ambientais ou sociais. Tais problemáticas se tornam conhecimento público, e são altamente comentadas em redes sociais, contudo a necessidade do consumo massivo e do acompanhamento de *trends* faz com que o cliente de grandes empresas do *fast fashion* veja valor em ter uma roupa da moda momentânea, mesmo que esta seja oriunda de um sistema de produção danoso a coletividade e que a peça possua baixa qualidade.

Por fim, deve-se ressaltar a função ética do profissional de relações públicas, que deve ser pautada na transparência e na comunicação de mão dupla dentro das empresas. No caso prático fica evidente que existem indícios do uso de uma comunicação obscura e fabricada no relacionamento com investidores e com o consumidor por meio de relatórios vagos que são desmentidos por autoridades internacionais, ressaltando a importância também do exercício do *advocacy* por parte do profissional de relações públicas, que almeja a proposição de políticas públicas que visem a redução do consumismo e da produção de resíduos têxteis.

REFERÊNCIAS

1. AGÊNCIA BRASIL. **Comércio online cresce no Brasil e deve movimentar mais de R\$ 186 bi.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2023-07/comercio-online-cresce-no-brasil-e-deve-movimentar-mais-de-r-186-bi>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
2. AJZURCHER. **A Look Inside Shein's Factories.** Disponível em: <<https://usfblogs.usfca.edu/sustainability/2023/03/23/a-look-inside-sheins-factories/>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
3. ALVES, R. CONSUMO OU CONSUMISMO: UMA NECESSIDADE HUMANA? **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 24, n. 1, p. 14–14, 2018.

4. ANDÒ, R. et al. Understanding Fashion Consumption in the Networked Society: A Multidisciplinary Approach. **Fashion Communication in the Digital Age**, p. 3–8, 2019.
5. APPAREL RESOURCES NEWS-DESK . **SHEIN and Forever 21 forge alliance for retail expansion | Retail News USA**. Disponível em: <https://apparelresources.com/business-news/retail/shein-forever-21-forge-alliance-retail-expansion/>. Acesso em: 12 nov. 2023.
6. BARBOSA, M. **Gigante de fast fashion chinesa, Shein se prepara para iniciar produção no Brasil**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/blogs/capital/post/2023/02/gigante-de-fast-fashion-chinesa-shein-se-prepara-para-iniciar-producao-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 21 nov. 2023.
7. BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Jorge Zahar Editor Ltda., 2008.
8. BBC NEWS. **Who are the Uyghurs and why is China being accused of genocide?** Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-22278037>. Acesso em: 2 nov. 2023.
9. BBC NEWS. **Fast fashion: “We all have to face up to clothes” climate impact’**. Disponível em: <https://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-59055817>. Acesso em: 5 nov. 2023.
10. BETTIO, S. **Shein’s success through TikTok’s hauls**. Disponível em: <https://www.nssmag.com/en/fashion/29542/shein-haul>. Acesso em: 12 nov. 2023.
11. BOTAN, C. International public relations: Critique and reformulation. **Public Relations Review**, v. 18, n. 2, p. 149–159, jun. 1992.
12. BREEN, R. The Evil Fashion Giant: Shein and the Perpetuation of Overconsumption. **opentext.ku.edu**, 10 nov. 2022.
13. BRITTEN, F. **Ultra-fast fashion giant Shein accused of copying Zara designs**. Disponível em: <https://www.theguardian.com/fashion/2022/apr/20/ultra-fast-fashion-giant-shein-accused-of-copying-zara-designs>. Acesso em: 5 nov. 2023.
14. BUSINESS INSIDER. **The “secret sauce” that helps Shein predict the next hot trend has nothing to do with AI, company exec says**. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/the-secret-sauce-behind-sheins-on-demand-fashion-2023-8>.
15. CHANGING MARKETS FOUNDATION. **SHEIN Archives - Greenwash**. Disponível em: <https://greenwash.com/brands/shein/>. Acesso em: 5 nov. 2023.

16. CHILD, D. **Retailer Shein apologises for selling Islamic prayer mats as “Greek carpets”** | **London Evening Standard**. Disponível em: <<https://www.standard.co.uk/news/uk/shein-apology-greek-carpets-islamic-prayer-mats-a4491291.html#:~:text=Online%20fashion%20retailer%20Shein%20has,of%20Mecca%2C%20in%20Saudi%20Arabia.>>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
17. COELHO, C. **Shein domina um quarto do e-commerce de roupa no Brasil - SBT News**. Disponível em: <<https://www.sbtnews.com.br/noticia/tecnologia/242596-shein-domina-um-quarto-do-e-commerce-de-roupa-no-brasil>>. Acesso em: 26 out. 2023.
18. CONTEMPORARY FASHION. **EvoluSHIEN and Greenwashing – Contemporary Fashion**. Disponível em: <<https://contemporaryfashion.com/stories/evolushien-the-rise-of-greenwashing/>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
19. COX, C. **Lawmakers urge SEC to crack down on Chinese retail giant Shein over alleged forced labor**. Disponível em: <<https://www.cnbc.com/2023/05/01/shein-china-congress-forced-labor-inquiry.html>>. Acesso em: 2 nov. 2023.
20. CRAVEN, N. **China giant Shein’s tax ruse “big threat to Boohoo”**. Disponível em: <<https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-10123145/China-giant-Sheins-tax-ruse-big-threat-Boohoo.html>>.
21. CUTLIP, Scott M.; CENTER, Allen H; BROOM, Glenn M. *Effective public relations*. 8 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.
22. DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. The drivers of greenwashing. **California Management Review**, v. 54, n. 1, p. 64–87, 1 out. 2011.
23. DEMOPOULOS, A. **“Shein is targeting colleges”: the student battling fast fashion’s “hypocritical” scholarships**. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/fashion/2023/sep/11/shein-fidm-fashion-scholarship-greenwashing-sustainability>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
24. EARLY, C. **Analysis: Shein vows to cut clothing waste, but can the ultra-fast fashion brand really change its spots?** Disponível em: <<https://www.reuters.com/sustainability/sustainable-finance-reporting/analysis-shein-vows-cut-clothing-waste-can-ultra-fast-fashion-brand-really-2023-09-18/>>. Acesso em: 25 out. 2023.
25. EARLY, C.; EARLY, C. **Analysis: Shein vows to cut clothing waste, but can the ultra-fast fashion brand really change its spots?** **Reuters**, 18 set. 2023.

26. ELLIE VIOLET BRAMLEY. **“Details I made, they made” – designers hit back at Shein’s imitation game.** Disponível em: <<https://www.theguardian.com/business/2023/sep/02/details-i-made-they-made-designers-hit-back-at-sheins-imitation-game>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
27. **Fashion Transparency Index 2023.** Disponível em: <https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fashion_transparency_index_2023_pages>. Acesso em: 12 nov. 2023.
28. FERRARI, M. A. Relações Públicas: Razões para praticá-las. **Organicom**, v. Ano 6, n. Edição especial. Número 10-11, p. 135–141, 2009.
29. FERRARI, M.; CABRAL, R. **Comunicação Intercultural e Interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações 1.** [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003008430.pdf>>.
30. FERRARI, Maria Aparecida. **Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios.** Comunicação, interculturalidade e organizações faces e dimensões da contemporaneidade. Tradução . Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. . Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002731759.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.
31. FERRARI, Maria Aparecida, et al. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos** . 2a ed., São Caetano do Sul, São Paulo, Difusão Editora, Aug. 2011.
32. FILHO, A. J. D. As mulatas que não estão no mapa. **Cadernos Pagu**, n. 6/7, p. 51–66, 1996.
33. GALLOWAY, C. Cyber-PR and “dynamic touch”. **Public Relations Review**, v. 31, n. 4, p. 572–577, nov. 2005.
34. GALUPPO DINIZ, C. The Universe of Luxury. **Palgrave Macmillan UK eBooks**, p. 1–11, 1 jan. 2014.
35. GERLITZ, L., **Design Management as a Domain of Smart and Sustainable Enterprise: Business Modelling for Innovation And Smart Growth in Industry 4.0.** Entrepreneurship and Sustainability Issues.
36. GLOBO, A. O. **Eu não conheço a Shein, diz Haddad sobre taxaço de compras no exterior.** Disponível em: <<https://exame.com/economia/eu-nao-conheco-a-shein-diz-haddad-sobre-taxacao-de-compras-no-exterior/>>. Acesso em: 24 out. 2023.
37. GRUNIG, J. E. **Excellence in Public Relations, and Communication Management.** [s.l.] Routledge, 2013.

38. HAJTNIK, T.; UGLEŠIĆ, K.; ŽIVKOVIĆ, A. Acquisition and preservation of authentic information in a digital age. **Public Relations Review**, v. 41, n. 2, p. 264–271, jun. 2015.
39. HERMANN, M.P; OTTO, B. **Design principles for industrie 4.0 scenarios**. in Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences. 2016.
40. JAYWING. **How SheIn cracked the Gen Z online fashion market | OC&C Strategy Consultants**. Disponível em: <<https://www.ocstrategy.com/en/our-insights/our-insight/id/4456/how-shein-cracked-the-gen-z-online-fashion-market>>. Acesso em: 15 nov. 2023.
41. JENNIFER ORTAKALES DAWKINS. **Shein's average shopper is nearly 35, spends \$100 a month on clothes**. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/shein-average-shopper-spends-100-month-womens-clothing-2023-6>>. Acesso em: 22 out. 2023.
42. JONES, L. **Shein suppliers' workers doing 75-hour week, finds probe**. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-59245708>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
43. JORNAL DA PARAÍBA. **Taxa de importação: tudo sobre impostos para produtos importados**. Disponível em: <<https://jornaldaparaiba.com.br/economia/taxa-de-importacao-como-funciona/#:~:text=Como%20funciona%20a%20taxa%20de,de%20frete%20e%20de%20seguro.>>. Acesso em: 24 out. 2023.
44. RONDINELLI, J. **E-commerce brasileiro cresceu 20% em 2022, mostra novo painel do MDIC**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresceu-20-em-2022-mostra-novo-painel-do-mdic#:~:text=Observat%C3%B3rio%20do%20Com%C3%A9rcio%20Eletr%C3%B4nico,-Uma%20das%20principais&text=Entre%20esses%20anos%2C%20o%20crescimento,bilh%C3%B5es%2C%20entre%202019%20e%202020.>>. Acesso em: 16 nov. 2023.
45. KADI KENK. **Greenwashing in Fast Fashion: The Case of Shein - Let's Do It Foundation**. Disponível em: <<https://letsdoitfoundation.org/2022/04/05/greenwashing-in-fast-fashion-the-case-of-shein/>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
46. KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing (12a. ed.)**. São Paulo: Pearson Educación, 2006.

47. KOLLBRUNNER, T. **Toiling away for Shein.** Disponível em: <<https://stories.publiceye.ch/en/shein/>>. Acesso em: 17 nov. 2023.
48. LI, J. **How the Chinese Fast Fashion Brand Shein is Conquering the US Market.** Disponível em: <<https://www.euromonitor.com/article/how-the-chinese-fast-fashion-brand-shein-is-conquering-the-us-market>>. Acesso em: 22 out. 2023.
49. LI, M. ANALYSIS OF FAST FASHION CONSUMER BEHAVIOR FROM THE PERSPECTIVE OF CONSUMER SOCIETY RESEARCH. 19 jun. 2021b.
50. MADUREIRA, D. **Shein no Brasil já vende mais que a Marisa; entenda como o varejo brasileiro reage.** Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/06/vendas-da-shein-se-aproximam-das-grandes-redes-e-varejo-brasileiro-reage.shtml>>. Acesso em: 24 out. 2023.
51. MAGALHÃES, W. **Novas regras para compras internacionais de até 50 dólares.** Disponível em: <<https://www.remessaonline.com.br/blog/compras-internacionais-50-dolares/#:~:text=At%C3%A9%201%C2%BA%20de%20agosto%20de>>. Acesso em: 25 out. 2023.
52. MAHESHWARI, S.; STEVENSON, A. “Escalation of Secrecy”: Global Brands Seek Clarity on Xinjiang (Published 2022). **The New York Times**, 2023.
53. MARGOLIS, E. Break the Internet by Olivia Yallop review – the anxiety of influence. **The Guardian**, 1 dez. 2021.
54. MARIA APARECIDA FERRARI. A prática das Relações Públicas internacionais na sociedade contemporânea. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, v. 12, n. 12, p. 15–29, 2008.
55. MARTINS, A. **Projeto de lei propõe aumentar limite de isenção de imposto para compras internacionais.** Disponível em: <<https://exame.com/brasil/projeto-de-lei-propoe-aumentar-limite-de-isencao-de-imposto-para-compras-internacionais/>>. Acesso em: 25 out. 2023.
56. MASTERS, K. **Focus: Key trade loophole keeps cheap Chinese products flowing to US.** Disponível em: <<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/key-trade-loophole-keeps-cheap-chinese-products-flowing-us-2023-08-04/>>. Acesso em: 26 out. 2023.
57. MATOS, L. **IPO da Shein? Entenda o impacto para o império da varejista chinesa – Money Times.** Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/ipo-da-shein-entenda-o-impacto-para-o-imperio-da-varejista-chinesa/>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

58. MATOS, L. **Shein: Veja a reposta da empresa aos varejistas nacionais**. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/shein-veja-a-reposta-da-empresa-aos-varejistas-nacionais/>. Acesso em: 25 out. 2023.
59. MCCracken, G. **CULTURA E CONSUMO: UMA EXPLICAÇÃO TEÓRICA DA ESTRUTURA E DO MOVIMENTO DO SIGNIFICADO CULTURAL DOS BENS DE CONSUMO**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/v4jhqtDxxrkmsrSkmKyjM8p/?format=pdf&lang=pt>.
60. MCKINSEY. **Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>.
61. MERCADO & CONSUMO. **iFood, Netflix e Nike são as marcas mais lembradas pelos brasileiros**. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/04/05/2023/destaque-do-dia/ifood-netflix-e-nike-sao-as-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros/?cn-reloaded=1>. Acesso em: 26 out. 2023.
62. NAVA, M. Consumerism reconsidered: Buying and power. **Cultural Studies**, v. 5, n. 2, p. 157–173, Maio, 1991.
63. OSTERWALDER, Yves. **Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers**. John Wiley & Sons, 2010.
64. PARAÍBA, J. DA. **Taxa de importação: tudo sobre isenção de impostos para produtos importados**. Disponível em: <https://jornaldaparaiba.com.br/economia/taxa-de-importacao-como-funciona/#:~:text=Como%20funciona%20a%20taxa%20de>.
65. PARKER, B. **The 3 Cs for conquering the sea of success**. Disponível em: <https://bstrategyhub.com/the-3-cs-for-conquering-the-sea-of-success/>. Acesso em: 8 nov. 2023.
66. PEARSON, C. M.; et al. Managing the Unthinkable. **Organizational Dynamics**, Vol 26, Issue 2, Autumn 1997, pp. 51-64.
67. PELLEGRINO, A.; ABE, M.; SHANNON, R. The Dark Side of Social Media: Content Effects on the Relationship Between Materialism and Consumption Behaviors. **Frontiers in Psychology**, v. 13, n. 13, 28 abr. 2022.

68. **PERRI, J. Shein holds largest U.S. fast fashion market share - Bloomberg Second Measure.** Disponível em: <<https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/#:~:text=In%20November%202022%2C%20Shein%20accounted,fashion%20sales%2C%20with%204%20percent.>>. Acesso em: 25 out. 2023.
69. **POLYESTERZINE. Polyester.** Disponível em: <<https://www.polyesterzine.com/features/forget-instagram-face-were-in-the-era-of-tiktok-life>>. Acesso em: 7 nov. 2023.
70. **PRASSO, S. Shein Cotton Clothes Tied To Xinjiang, a Region Accused of Forced Labor in China.** Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/features/2022-11-21/shein-s-cotton-clothes-tied-to-xinjiang-china-region-accused-of-forced-labor?leadSource=uverify%20wall>>. Acesso em: 3 nov. 2023.
71. **RAJVANSHI, A.; JOHNSON, A. D. Shein Is the World's Most Popular Fashion Brand—at a Huge Cost to Us All.** Disponível em: <<https://time.com/6247732/shein-climate-change-labor-fashion/>>. Acesso em: 22 out. 2023.
72. **RECKER, B. Global marketing standardization vs. localization: A helpful guide.** Disponível em: <<https://veracontent.com/mix/global-marketing-standardization/#:~:text=Global%20marketing%20standardization%20focuses%20on,brand%20and%20its%20standardized%20products.>>. Acesso em: 8 nov. 2023.
73. **RENOON. SHEIN launches EvoluSHEIN collection: here's what YOU think about it.** Disponível em: <<https://renoon.com/blog/shein-launches-evolushein-collection-heres-what-you-think-about-it>>. Acesso em: 5 nov. 2023.
74. **ROCHA, E. Culpa e prazer: imagens do consumo na cultura de massa. Comunicação Mídia e Consumo**, v. 2, n. 3, p. 123–138, 15 set. 2008.
75. **RODRIGUES, M. Isenção em compras de até US\$ 50 para quem? Como está o Remessa Conforme.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/09/07/compras-internacionais.htm#:~:text=Para%20compras%20acima%20de%20US>>. Acesso em: 25 out. 2023.
76. **ROMERO, D. Chinese fast fashion brand SHEIN is “increasing threat to U.S. specialty retailers,” UBS says.** Disponível em: <https://finance.yahoo.com/news/shein-chinese-fast-fashion-182001802.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJFDx81Eq6ub97hwXBEqz4K_s2_qV1WW-A->

- 1_uEvSIuEUIHobmuGH9wdWI6x5iY5GV1qYCIj5JY9sEwMI8XXN_Gxe6sAjC4a1j
Ktu-zwrLZsSH-qAFQ2Jr_osEndZs2-Ysz9P28IAXGX-
QKwznQgux5tdZBXTjPESHOKhAaqJLr>. Acesso em: 22 out. 2023.
77. SHEIN. **SHEIN Sets Ambition to Become Global Leader in Rescuing Industry's Excess Inventory Through Circular Economy Technology in Partnership with Queen of Raw**. Disponível em: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/shein-sets-ambition-to-become-global-leader-in-rescuing-industrys-excess-inventory-through-circular-economy-technology-in-partnership-with-queen-of-raw-301821072.html>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
78. SHEIN. **2021 Sustainability and Social Impact Report | SHEIN USA**. Disponível em: <<https://us.shein.com/2021-Sustainability-and-Social-Impact-Report-a-1218.html>>. Acesso em: 7 nov. 2023.
79. SOUZA, K. **Shein cresce 300% no Brasil e fatura R\$ 8 bi — “incômodo” a varejistas nacionais deve aumentar**. Disponível em: <<https://exame.com/exame-in/shein-cresce-300-no-brasil-e-fatura-r-8-bi-incomodo-a-varejistas-nacionais-deve-aumentar/>>. Acesso em: 23 out. 2023.
80. SRIRAMESH, K.; VERCIC, D. **The Global Public Relations Handbook I**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2003.
81. TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. spe, p. 17–24, 2007.
82. TIMO. **Toiling away for Shein**. Disponível em: <<https://stories.publiceye.ch/en/shein/>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
83. **US Government Updates Forced Labor Strategy, Expands UFLPA Entity List | Insights | Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP**. Disponível em: <<https://www.skadden.com/insights/publications/2023/08/us-government-updates-forced-labor-strategy#:~:text=UFLPA%20Overview&text=Since%20the%20law's%20inception%2C%20CBP,in%20part%20with%20forced%20labor.>>. Acesso em: 2 nov. 2023.
84. VAN DER VOET, J.; KUIPERS, B.; GROENEVELD, S. Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 290–300, 13 abr. 2015.
85. VARA, V. **Inside Shein's Sudden Rise: Fast, Cheap, and Out of Control**. Disponível em: <<https://www.wired.com/story/fast-cheap-out-of-control-inside-rise-of-shein/>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

86. VERCIC, D., GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. **Global and specific principles of public relations: evidence from Slovenia.** In H. M. Culbertson e N. Chen (orgs.) *International public relations: a comparative analysis* . Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
87. VRONTIS, D. Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process. **Journal of Marketing Management**, v. 19, n. 3-4, p. 283–305, abr. 2003.
88. VUOCOLO, A. **Shein's US head of strategy on the company's business model.** Disponível em: <<https://www.retailbrew.com/stories/2023/10/06/shein-us-head-of-strategy-business-model-moving-beyond-china>>. Acesso em: 7 nov. 2023.
89. VUONG, A. **5 Simple Marketing Strategies Shein Uses To Get You To Buy More Clothes.** Disponível em: <<https://medium.com/beyond-fear/5-simple-marketing-strategies-shein-uses-to-get-you-to-buy-more-clothes-6ad7a6d05283>>.
90. WAKEFIELD, ROBERT I. **International Public Relations: a theoretical approach to excellence based on a worldwide Delphi Study.** Tese de Doutorado. College Park. University of Maryland, Estados Unidos, 1999.