

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A.C. SIMÕES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES – ICHCA
CURSO DE JORNALISMO**

EVANDRO SOUZA FRANCELINO

**MODA, COMUNICAÇÃO E CRISES: A BALENCIAGA E O IMPACTO DA
COMUNICAÇÃO VIRAL NAS RELAÇÕES DE CONSUMO**

MACEIÓ-AL

2024

EVANDRO SOUZA FRANCELINO

**MODA, COMUNICAÇÃO E CRISES: A BALENCIAGA E O IMPACTO DA
COMUNICAÇÃO VIRAL NAS RELAÇÕES DE CONSUMO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do grau de
bacharel para o curso de Jornalismo do Instituto de
ciências Humanas e artes (ICHCA) da
Universidade Federal de Alagoas (Ufal)

Orientador: Prof. Dr. Vitor José Braga Mota
Gomes

MACEIÓ-AL
2024

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale – CRB4/661

F815m Francelino, Evandro Souza.
 Moda, comunicação e crises : a Balenciaga e o impacto da comunicação viral nas relações de consumo / Evandro Souza Francelino. – 2024.
 96 f : il.

 Orientador: Vitor José Braga Mota Gomes.
 Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Jornalismo) – Universidade Federal de Alagoas, Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes. Maceió, 2024.

 Bibliografia: f. 81-85.
 Anexos: 86-96.

 1. Balenciaga (Empresa). 2. Comunicação viral. 3. Marketing digital. 4. Moda.
 5. Gerenciamento de crise. I. Título.

CDU: 070:391



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes (ICHCA)
Curso de Jornalismo

ATA DE APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TCC para obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo

Aos 25 dias do mês de novembro do ano de 2024, das 14:00 às 15:30, realizou-se no Curso de Jornalismo (antigo curso de Comunicação Social), da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), a sessão de apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado *MODA, COMUNICAÇÃO E CRISES: A BALENCIAGA E O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO VIRAL NAS RELAÇÕES DE CONSUMO* de autoria do graduando **EVANDRO SOUZA FRANCELENO**, matrícula **16211588**, do Curso de Jornalismo (antigo curso de Comunicação Social - habilitação Jornalismo), como parte dos requisitos para obtenção do Grau de Bacharel. A banca foi composta por **Manoella Maria Pinto Moreira das Neves** (1ª examinadora), por **Daniela Maria Schmitz** (2ª examinadora) e por **Vitor José Braga Mota Gomes** (orientador). Após exposição oral sintetizando o TCC, o graduando foi arguido pelos membros da banca e em seguida respondeu aos questionamentos levantados. Ao fim da sessão, a banca se reuniu em particular e o TCC foi considerado:

Aprovado, atribuindo-lhe a nota **9,0 (nove)**

Reprovado

Aprovado, condicionado a reformulação, devendo o graduando entregar uma segunda versão de seu trabalho em prazo não superior a _____ dias úteis.

Subscrevemo-nos:

Vitor José Braga Mota Gomes

Documento assinado digitalmente



VITOR JOSE BRAGA MOTA GOMES

Data: 25/11/2024 15:43:55-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Manoella Maria Pinto Moreira das Neves

Documento assinado digitalmente



MANOELLA MARIA PINTO MOREIRA DAS NEVES

Data: 25/11/2024 15:54:37-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Daniela Maria Schmitz

Documento assinado digitalmente



DANIELA MARIA SCHMITZ

Data: 25/11/2024 17:04:05-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Universidade Federal de Alagoas | Curso de Jornalismo

Campus A. C. Simões - Av. Lourival Melo Mota, s/n, Tabuleiro do Martins - Maceió - AL, CEP: 57072-970 Fone: (82) 3214

1531

Dedico

Aos meus pais Eliete e Manoel, por me incentivarem e serem minha maior referência e me permitirem sonhar.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar a agradecer a mim mesmo, por não ter me permitido desistir enquanto tudo parecia propício a isso. Em seguida, meus pais, por me apoiarem em todas as minhas escolhas e me incentivarem a ser um ser humano melhor. Aos meus amigos que fiz antes e depois da graduação, pelo incentivo, por confiarem em mim, as vezes mais do que eu mesmo. Em especial minha amiga Giselle Simão, que desde o primeiro dia de aula me orientou na Ufal, em trabalhos acadêmicos e até a escolha do tema deste trabalho.

Aos meus amigos de infância, Kayk, Stefanye, Eduarda, Laissa, aos feitos na graduação, Layane, Maria, Cristóvão, Natália e Fernanda por deixar esses longos anos mais leves.

A minha família por torcerem por mim, minha irmã Emanoela, minha prima Jéssica e minha tia Maria de Lourdes.

Meu orientador, Vitor Braga, devo muito este trabalho, com sua atenção e dedicação me fez me sentir mais seguro para concluir este estudo. Muito obrigado pelos toques, correções e por toda ajuda, grande parte desta conquista é dedicada a ele.

Agradeço a Deus por ter me dado forças, agradeço também a oportunidade de estudar na Universidade Federal de Alagoas – Ufal, em ter um ensino superior gratuito e que muitos de onde eu vim possam também alcançar essa realização.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso sobre as práticas de comunicação viral utilizadas pela marca de luxo Balenciaga nas suas campanhas publicitárias, com foco em como a comunicação digital tem transformado as relações entre marcas e consumidores no contexto atual. O objetivo é analisar como a Balenciaga utiliza as mídias sociais para gerar engajamento e repercussão, explorando estratégias de marketing viral, bem como os impactos positivos e negativos dessa abordagem. Para isso, utilizamos o método estudo de caso (YIN, 2010), com análise de conteúdo de campanhas específicas da marca, como a do “Paris Sneaker” (2022), “Gift Shop” (2022) e da coleção “Primavera/Verão 2023”, que geraram discussões nas redes sociais e uma crise de imagem. A revisão bibliográfica sobre comunicação viral é sustentada por autores como Torres (2009), Mendes Júnior e Lopes (2013), Recuero (2009) e Okada e Souza (2011), que discutem os impactos das mídias digitais nas estratégias de marketing e na construção de identidade das marcas. A pesquisa também aborda o conceito de gerenciamento de crise, com base em autores como Machado (2022) e Shinyashiki *et al* (2007), para entender como a Balenciaga lidou com as repercussões negativas de suas campanhas. O estudo das campanhas da marca revela como a provocação e a inovação têm sido fundamentais para destacar a Balenciaga no mercado global de moda, gerando, ao mesmo tempo, uma conexão mais profunda com seus consumidores e colocando a marca no centro do debate sobre moda e sociedade.

Palavras-chave: Balenciaga, Comunicação viral, Marketing digital, Moda, Gerenciamento de crise.

ABSTRACT

This research presents a case study on the viral communication practices used by the luxury brand Balenciaga in its advertising campaigns, focusing on how digital communication has transformed the relationships between brands and consumers in the current context. The objective is to analyze how Balenciaga uses social media to generate engagement and repercussion, exploring viral marketing strategies, as well as the positive and negative impacts of this approach. To this end, we used the case study method (YIN, 2010), with content analysis of specific brand campaigns, such as “Paris Sneaker” (2022), “Gift Shop” (2022) and the “Spring/Summer 2023” collection, which generated publicity on social media and an image crisis. The literature review on viral communication is supported by authors such as Torres (2009), Mendes Júnior and Lopes (2013), Recuero (2009) and Okada and Souza (2011), who discuss the impacts of digital media on marketing strategies and the construction of brand identity. The research also addresses the concept of crisis management, based on authors such as Machado (2022) and Shinyashiki et al (2007), to understand how Balenciaga dealt with the negative repercussions of its campaigns. The study of the brand's campaigns reveals how provocation and innovation have been fundamental in making Balenciaga stand out in the global fashion market, generating, at the same time, a deeper connection with its consumers and placing the brand at the center of the debate on fashion and society.

Keywords: Balenciaga, Viral communication, Digital marketing, Fashion, Crisis management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desfile na semana de moda de Paris na coleção outono/inverno 2022-23	22
Figura 2 - Desfile na semana de moda de Paris na coleção outono/inverno 2022-23	22
Figura 3 - Bolsa Lariat desenvolvida por Nicolas Ghesquière	38
Figura 4 - Tênis Paris Sneaker	40
Figura 5 - Campanha Gift Shop	42
Figura 6 - Kim Kardashian vestindo Balenciaga no Met Gala de 2021	45
Figura 7 - Campanha Gift Shop no site da Balenciaga	46
Figura 8 - Campanha Balenciaga Primavera/Verão 2023	47
Figura 9 - Tênis Paris Sneaker	52
Figura 10 – Tênis Paris Sneaker	52
Figura 11 - Série fotográfica Toy Stories	56
Figura 12 - Campanha Gift Shop	57
Figura 13 - Campanha Primavera/Verão 2023	59
Figura 14 - Campanha Primavera/Verão 2023	59
Figura 15 - Atriz Isabelle Huppert, na campanha Primavera/Verão 2023	60
Figura 16 - Imagem do livro Fire From the Sun	61
Figura 17 - Internauta reconhece documentos	62
Figura 18 - Primeiro pedido de desculpas da Balenciaga publicado no Instagram	63
Figura 19 - Pronunciamento da embaixadora da marca Kim Kardashian no X .	65
Figura 20 - Publicação da Balenciaga no Instagram	66
Figura 21 - Comentários em postagem no Instagram no perfil oficial da Gossip .	67
Figura 22 - Pronunciamento de Demna Gvasalia	68
Figura 23 - Pronunciamento de Cédric Charbit, CEO da Balenciaga	69
Figura 24 - Comentários na rede social X	70
Figura 25 - Comentários na rede social X	70
Figura 26 - Carta entregue aos convidados no desfile Outono/Inverno 2023 .	71
Figura 27 - Parceria Balenciaga e Gucci lançada em dezembro de 2021	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Plano de Marketing	30
Quadro 2 – Fontes de evidência	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. A MODA COMO PARTE DA CULTURA DE MASSA	17
2.1 Consumo de moda e comunicação de moda	20
2.2 Moda e mídia	23
2.2.1 Gerenciamento de crise	26
2.3 Marketing digital	29
2.3.1 Comunicação viral	31
3. CASA BALENCIAGA: HISTÓRIA DA MARCA ATÉ AS CAMPANHAS POLÊMICAS .	
34	
3.1 Campanhas: Paris Sneaker, Dift Shop e Primavera/Verão 2023.	40
3.2 Análise das campanhas: Paris Sneaker, Dift Shop e Primavera/Verão 2023	42
4 CAMPANHAS POLÊMICAS: ANÁLISE DAS CAMPANHAS PARIS SNEAKER, DIFT SHOP E PRIMAVERA VERÃO 2023	48
4.1 Procedimentos metodológicos	49
4.2. Estudo de caso: campanhas da Balenciaga	52
4.2.1. Tênis Paris Sneaker	52
4.2.2. Campanhas “Gift Shop” e Primavera/Verão 2023	56
4.3. Gerenciamento de crise, a partir do cancelamento, como a marca começou a se comunicar e quais ações foram tomadas?	64
4.4. Comunicação viral: Como a Balenciaga transforma suas críticas em elementos de moda e faz esse conceito viralizar furando a bolha da moda.	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	77
Referências	81
Anexos	86

1 INTRODUÇÃO

As mídias digitais vêm revolucionado a sociedade em diversas áreas, desde a comunicação até novos hábitos incrementados no cotidiano, como por exemplo, se informar através da internet. De acordo com Torres (2009, p. 24), esse processo não foi linear “Os internautas começaram a se agrupar, a ter ideias, a produzir toda espécie de conteúdo e aplicações.”

Com isso, a internet modificou também a comunicação entre empresa e cliente. Como explica Torres (2009, p. 24):

Novas tecnologias e aplicações, como os blogs, as ferramentas de busca, os fóruns, as redes sociais e tantas outras aplicações on-line foram utilizadas pelos internautas para, literalmente, assumir o controle, a produção e o consumo da informação, atividades antes restritas aos grandes portais e empresas.

Esse movimento é cada vez mais comum atrelado ao fato que seus usuários agora possuem outras formas de participação mais ativas, não estando mais refêns de um meio que fale por ele; agora é possível ser ouvido diretamente. Para Recuero (2009, p. 05): “A essas características soma-se o fato de que a circulação de informações é também uma circulação de valor social, que gera impactos na rede”. Desse modo, a circulação de informações também representa uma troca de valor social, que pode desencadear impacto não só nos comportamentos dos usuários nas plataformas, mas também nas situações em copresença física.

Quando uma informação é compartilhada, cada receptor pode ter uma maneira de interpretar o que foi lido. Conforme Recuero (2009, p. 06), “assim, a publicação de determinadas informações pode estar diretamente relacionada com a percepção do impacto no capital social que irá gerar para um determinado ator.” Então, é percebido que a informação é entendida pelos receptores de forma diferente, o impacto para cada pessoa pode ser distinto.

As mídias sociais são pontos transformadores não só de comunicação, mas também de *marketing*. Isso faz com que esse fenômeno movimento também a relação empresa e cliente, como é discutido por Okada e Souza (2011), em seu texto “Estratégias de Marketing Digital na Era da Busca”, as autoras abordam a partir da nova era de busca, com a *internet*, como o *marketing* tradicional foi caracterizado pela sua inversão, em que temos o consumidor que busca a empresa. Com isso, o surgimento de novas estratégias foi necessário para que as marcas pudessem ter novas ações de promoção.

Como parte do elemento de *marketing* digital surge a comunicação viral, que consiste em criar elementos que possam gerar compartilhamentos, a partir de diversos meios. Para os autores Mendes Júnior e Lopes, em seu artigo “A Comunicação Viral nas redes sociais da internet” (2013, p. 02), aponta esse fenômeno como veloz e fora de controle.

Comunicação Viral se refere à forma de comunicação cuja dinâmica replica a introdução de um vírus num sistema, disseminação abrangente, veloz e fora de controle. Na era da tecnologia, quando milhares de pessoas estão conectadas à websfera o tempo todo, ideias são propagadas rapidamente nas redes sociais.

Um grande exemplo é a marca espanhola de luxo Balenciaga, objeto do nosso estudo. A marca tem os seus desfiles, campanhas publicitárias e produtos que intencionalmente causam debates fervorosos nas mídias sociais. Criada pelo estilista espanhol Cristóbal Balenciaga em 1919 e tendo se estabelecido em Paris em 1937, foi responsável por peças de vestuário que se tornaram a base do guarda-roupa feminino contemporâneo, tais como o vestido *baby doll*, o vestido túnica e o vestido saco.

Em 2017 recebeu o título de “*hottest brand in the world*” – que significa “a marca mais quente do mundo” (tradução livre) –, pelo Lyst Index, maior plataforma de busca de moda do mundo. O *ranking* é um reflexo tanto das tendências quanto do cenário da indústria, considerando os hábitos de compra de aproximadamente 200 milhões de usuários por ano, taxas de conversão e vendas. Além disso, o The Lyst leva em conta os dados de pesquisa do Google, estatísticas de interação das marcas em escala global e menções em mídias sociais.

A Balenciaga utilizou das mídias sociais como ferramenta de transformação na criação e elaboração de suas estratégias midiáticas, com conteúdos virais; considerada muitas vezes pela opinião pública como maluca e bizarra, foge de tudo que é normal nas marcas de luxo que costumamos ver. A grife traz fotos em baixa qualidade tiradas de maneira amadora e seus produtos vão além do que vestir, são também para pensar, assim quando lançou tênis de aspecto velho, todo desgastado, um dos objetos do nosso estudo, que fugia de tudo o que se tinha de luxo levantando uma discussão social.

Quem é responsável pela gestão criativa da marca é Demna Gvasalia. A revista Versatille (2022, *online*¹) dá esse renascimento da empresa ao diretor. A marca zomba e questiona os clichês da moda. Em uma delas, a campanha “*Paris Sneakers*” em que traz pares de tênis

¹ Disponível em: <https://versatille.com/o-renascimento-da-balenciaga-a-partir-de-demna-gvasalia/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024.

totalmente desgastados que custam até R\$ 10.000 reais. De acordo com a marca, é para sugerir que o tênis é “pensado para ser usado por toda a vida”.

A comunicação em torno da coleção ilustra como a Balenciaga utiliza provocação e inovação para se destacar em um mercado saturado. Lançado em maio de 2022, o tênis de aspecto velho abordava uma crítica social e obteve sucesso com seu *marketing* viral, as pessoas passaram a associar a marca não apenas pelo produto, mas pelo que ela representava. Para Torres (2009), a criação de uma campanha de *marketing* viral, necessita de criatividade e entender as necessidades básicas do ser humano.

Em novembro de 2022, a Balenciaga foi duramente criticada após uma série de erros que sucedeu em uma crise de imagem na marca, internautas associaram de duas campanhas a abuso sexual e pornografia infantil. A primeira, a coleção “*Gift Shop*”, retrata crianças em um ambiente perturbador com ursos de pelúcias com adereços de couro tipicamente usados em fetiches sexuais. A segunda, a campanha “Primavera/Verão 2023”, teve em seu cenário documentos de uma decisão judicial da suprema corte dos EUA de 2008 sobre leis de pornografia infantil. Isso fez com que a marca retirasse o conteúdo do ar e se retratasse.

A partir disso, a Balenciaga enfrentou diversos cancelamentos na *internet* sendo pauta em *sites* de notícias. As campanhas controversas geraram uma onda de críticas colocando-a no centro de discussões sobre responsabilidade social e ética na moda.

Como podemos notar, nos últimos anos a *internet* revolucionou a comunicação entre empresas e clientes, transformando a forma como as marcas interagem com seus consumidores. Este fenômeno é especialmente notável na indústria da moda, onde a comunicação viral se consolidou como uma poderosa estratégia de *marketing* nos meios digitais, sobretudo para plataformas de mídias sociais. Com a crescente presença dessas plataformas nos debates do cotidiano, o uso destas para dar propulsão às coleções da marca tornou-se fundamental, sobretudo quando consideramos o engajamento do público nas discussões e no uso dos produtos enquanto valor para as suas performances sociais.

A partir disso, esta pesquisa trata de um estudo de caso que analisa o modo de comunicação viral em seus prós e contras, tendo uma campanha bem-sucedida e as outras duas que resultaram em uma crise de imagem da marca. Vamos analisar como a Balenciaga transformou sua crítica social em produtos que viralizaram e a partir disso, se consolidou no mundo da moda. Além disso, vamos analisar o gerenciamento de crise da marca, como ela se comunicou com o público e o que foi feito para contenção de danos, compreendendo seu impacto nas relações entre marcas e consumidores e como essas interações moldam o cenário atual.

Com isso, o objetivo geral deste trabalho é analisar o uso da comunicação viral pelas mídias sociais nas estratégias de marketing da Balenciaga, identificando tanto as campanhas bem-sucedidas quanto os efeitos negativos gerados por campanhas controversas, e compreender como isso impactou a relação da marca com seus consumidores.

Além disso, os objetivos específicos do estudo de caso é examinar as campanhas "Paris Sneaker" "Gift Shop" e "Primavera/Verão 2023" como exemplos de comunicação viral na moda, com isso, analisar o impacto das campanhas na interação entre marca e consumidor nas plataformas digitais e por fim, investigar como a Balenciaga lidou com a crise de imagem gerada pelas campanhas controversas de 2022.

Entre as várias perspectivas de se estudar comunicação, a escolha por examinar e investigar a comunicação viral da Balenciaga se dá pelo fato do tema ser pouco estudado no campo científico e a partir disso, entender como a indústria da moda, sempre atenta às inovações, adaptou-se a essa nova realidade, especialmente em um setor que se adapta rapidamente às novas tecnologias e tendências, explorando o potencial de viralizar para estabelecer uma conexão mais profunda com os consumidores. Além disso, pode-se ressaltar a identificação do autor com o mundo da moda.

Pela definição de Guy Debord, em seu livro "A Sociedade do Espetáculo" (2003), somos parte de uma imagem determinada pelo espetáculo da sociedade e nos tornamos uma máquina consumidora constante da produção capitalista. Desse modo, este trabalho nos permite entender em como a sociedade atual tem se comportado diante das novas estratégias que são expostas. Este estudo não apenas reflete a constante transformação da comunicação no ambiente digital, mas também busca entender como a sociedade contemporânea se posiciona diante dessas inovações.

Como procedimentos metodológicos para a construção do estudo de caso foi feita a análise das campanhas que se deu a partir da coleta de dados através de *sites* jornalísticos e *sites* especializados em moda e mídias sociais, para o estudo aprofundado, cuja finalidade é de identificar como a marca se comunica nas mídias sociais a partir da sua estratégia de *marketing* viral.

Com isso, o primeiro capítulo é uma introdução à moda como parte da cultura de massa, apresentaremos os novos consumos gerados a partir da internet, o processo da indústria têxtil. Além disso, apresentaremos o processo de gerenciamento de crise, *marketing* digital e comunicação viral.

No segundo capítulo, falaremos sobre a marca Balenciaga, quando foi criada, por quem foi criada, sua história, e a inserção da marca na internet. A partir disso, será feita a apresentação das campanhas “Paris Sneaker” e “Primavera/Verão 2023”.

A partir do terceiro capítulo foi feito o estudo de caso com o esclarecimento da metodologia adotada, além da análise das campanhas “Paris Sneaker” e “Primavera/Verão 2023” de forma cronológica e como e então analisar o gerenciamento de crise da marca como a marca começou a se comunicar e quais ações foram tomadas. Além disso, identificar como a Balenciaga transforma suas críticas em elementos de moda e faz esse conceito viralizar furando a bolha da moda.

2 A MODA COMO PARTE DA CULTURA DE MASSA

Neste capítulo refletimos sobre a moda como parte da cultura de massa e seu papel como agente transformador da sociedade. A partir disso, problematizamos como o mercado da moda transacionou para as mídias sociais e se comporta com o novo consumo na internet, em que tudo é mais rápido e cíclico e marcas como a Balenciaga passaram a desempenhar um papel crucial ao desafiar as normas estabelecidas e questionar os limites do luxo e da estética. Com isso, apresentar a relação intrínseca entre moda e mídia, fator essencial para direcionar a moda como cultura de massa.

Em seguida, trazemos a discussão no contexto atual enfrentado pela Balenciaga no gerenciamento de crise, onde exige uma adaptação rápida e estratégica, especialmente com a crescente importância das plataformas digitais e das mídias sociais. Já o marketing digital, se apresenta como uma ferramenta essencial para apresentar estratégias de minimizar impactos negativos ou promover o fortalecimento da marca. Como uma estratégia de marketing e muito utilizada pela Balenciaga, analisaremos como a comunicação viral pode ser utilizada como uma estratégia eficaz que não só promove produtos, mas também influencia a percepção do público e a forma como as marcas se conectam com seus consumidores em um cenário digital cada vez mais dinâmico e interativo.

A moda vem incorporada à humanidade desde os primórdios, que fez da vestimenta um adorno para se cobrir sendo essencial para a sua sobrevivência. O professor de história da moda, João Braga, em seu livro “História da moda: Uma narrativa” (2022, p. 18), defende que “qualquer que tenha sido a sua intenção, cobrir o corpo foi uma necessidade”.

Com o passar do tempo, temos incorporado à moda os costumes e as tradições. No livro “As Engrenagens da Moda”, de Marta Kasznar Feghali e Daniela Dwyer, é possível identificar esses aspectos: “A história da moda está inserida no próprio desenvolvimento da humanidade e, conseqüentemente, na evolução e mudança de costumes” (p. 19, 2013). Nessa perspectiva, as roupas ganharam a função de diferenciação social, como explica o professor João Braga (2022, p. 23):

Como roupas e complementos sempre foram, são e poderão ser diferenciadores sociais, no Egito, elas também cumpriam essa função e ganhavam a conotação de distinção de classes em que nobres e mais privilegiados se diferenciavam em opulência daqueles de classes sociais menos favorecidas materialmente, que, muitas vezes, andavam nus.

A moda, que antes só se concentrava em cobrir o corpo, como forma de sobrevivência, passou a ter caráter mais extravagante, cultural e, a partir daí, ser reflexo de constantes

mudanças. O filósofo francês, Gilles Lipovetsky, dá esse nascimento à moda em seu livro, "O Império do Efêmero" (2009, p. 23), no final da Idade Média:

Só a partir do final da Idade Média é possível reconhecer a ordem própria da moda, a moda como sistema, com suas metamorfoses incessantes, seus movimentos bruscos, suas extravagâncias. A renovação das formas se torna um valor mundano, a fantasia exhibe seus artifícios e seus exageros na alta sociedade, a inconstância em matéria de formas e ornamentações já não é exceção mas regra permanente: a moda nasceu.

Em seu livro, "A Moda na Mídia: produzindo costura" (2018), Daniela Schmitz define que uma das principais características que fizeram com que esse o sistema de moda fosse instaurado foi seu caráter efêmero. Com isso, temos uma das características da moda, ser cíclica. Além disso, Schmitz (2018), indica que um dos aspectos da moda é ela trazer o novo. "Em sua lógica própria, a moda precisa mudar para existir" (*idem*, 2018, p. 15).

A cultura de massa se baseia na produção cultural em larga escala, como apontado no artigo "A influência da cultura de massa no pensamento crítico comum", Silva e colegas (2024, p. 03) entendem que "A cultura de massa, frequentemente caracterizada pela produção e consumo em larga escala de bens culturais, desempenha um papel crucial na formação do pensamento crítico comum."

Várias críticas foram levantadas a esse novo modelo cultural. "A TV e os demais produtos da cultura de massa são fenômenos, sem dúvida, controversos e complexos" (Setton, 2004, p. 61). Alguns dos maiores críticos da cultura de massa, Theodor W. Adorno e Max Horkheimer (1969), apresentam a cultura de massa como forma de limitar a verdade ao consumidor. "A mentira não recua diante do trágico. Do mesmo modo que a sociedade total não suprime o sofrimento de seus membros, mas registra e planeja, assim também a cultura de massas faz com o trágico" (Adorno & Horkheimer, 1969, p. 71).

A moda, assim como outras expressões artísticas ou artesanais, passou a ser papel de comunicar. No artigo, "Da cultura de massa às interfaces na era digital", Couto (*et al.*, 2008, p. 107) abordam como a escrita possibilitou a prática comunicativa, tendo um emissor e um receptor:

Artefatos tecnológicos como a escrita na pedra, na argila, no papiro, cristalizam a narrativa, virtualizando a presença do sujeito da enunciação. A escrita possibilita uma nova prática comunicativa, na qual é possível separar os discursos dos sujeitos e das situações de produção.

Fazendo um paralelo com a moda, podemos perceber que esta desempenha um papel semelhante, pois trata-se de uma comunicação prioritariamente visual, mas que é capaz de transmitir uma mensagem. Com a tecnologia, a cultura de massa se torna cada vez semelhante

à cultura da moda, a ideologia de constante caráter efêmero é observada por Gilles Lipovetsky (2009, p. 204):

Da mesma maneira que os objetos e a cultura de massa, os grandes discursos de sentido veem-se tomados pela lógica irreprimível do Novo, são levados por uma turbulência que, ainda que não seja absolutamente idêntica à da moda no sentido restrito do termo, nem por isso é, em princípio, menos análoga à desta.

Impulsionada pela sedução do novo, apresentada pela cultura de massa, em que tudo se torna cíclico, o papel da moda torna-se cada vez mais importante. Com a busca do sucesso instantâneo, a moda aparece em primeiro ponto, sendo material fundamental por já possuir enraizados ciclos mutáveis. Lipovetsky (2009, p. 197), caracteriza esse fato como lei da sedução e do divertimento, onde a moda passa a ser fator reestruturador na busca da audiência.

Num universo comunicacional pluralista submetido aos recursos publicitários, é a forma moda que organiza a produção e a difusão dos programas, que regula a forma, a natureza, os horários das transmissões. Na medida em que a mídia caminha segundo as sondagens, o processo de sedução reina soberano, podendo até vangloriar-se do mérito “científico” e democrático. A república das sondagens não faz senão acentuar a soberania da moda na mídia — em outras palavras, a lei do sucesso imediato junto ao maior público.

A moda traz com ela valores, costumes e tradições, os seus símbolos universalizaram, ultrapassando gênero, impulsionada pelo período pós-moderno. A calça, por exemplo, popularizada após a Segunda Guerra Mundial no guarda-roupa das mulheres, hoje é peça fundamental na maior parte da população, entre homens e mulheres. Para Ricardo Ferreira Freitas (2008), a Chanel, comandada por Coco Chanel, já fazia o processo chamado por Yonnet de unissexualização, em que o sexo não é importante para a moda, apresenta a camiseta como peça principal.

A partir disso, as pessoas passaram a ter mais liberdade estética tendo vestimentas universalizadas, para Freitas (2008), o *jeans* e as camisetas são representação de liberdade. “Os jeans e as camisetas são emblemas de uma noção de liberdade que se confirmou como uma das referências da estética da moda nas últimas décadas do século XX” (Freitas, 2008, p. 133).

A marca Balenciaga conseguiu estar dentro dessa cultura do consumo, tentando trazer em suas coleções o espetáculo associando a imagem (produto) a uma crítica social – questões apontadas por Guy Debord (2003) – e com isso, revolucionando o mundo da moda. Dessa forma, a marca desempenha um papel crucial ao desafiar as normas estabelecidas e questionar os limites do luxo e da estética, alinhando-se com a natureza efêmera e mutável da moda e a cultura de massa.

Observa-se que a Balenciaga não só representa a evolução da moda, mas também atua como um veículo de transformação, seguindo a lógica de que, como qualquer outra forma de expressão, a moda deve, de alguma forma, renovar-se para existir.

2.1 Consumo de moda e comunicação da moda

Para o sociólogo britânico Don Slater (2002), o consumo é sempre e em todo lugar um processo cultural. O ato de consumir não se limita apenas a aquisição de bens e serviço, vai além disso, envolve significados e práticas sociais, que podem variar conforme o ambiente em que se está inserido.

Já Grant McCracken, em seu livro “Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo” (2003), apresenta o consumo como sendo um fator histórico, dependente de mudanças sociais. “O consumo moderno é, acima de tudo, um artefato histórico. Suas características atuais são o resultado de vários séculos de profunda mudança social, econômica e cultural no Ocidente” (McCracken, 2003, p. 21).

A união entre consumo e moda apresenta aspectos comuns. A moda, enquanto um setor econômico e cultural, é profundamente influenciada tanto pelos processos culturais quanto pelas mudanças históricas, como foi apresentado anteriormente. O consumo de moda não é apenas a aquisição de roupas, mas uma prática carregada de significados que se relaciona com a expressão da identidade individual e coletiva. Elementos como classe social, gênero, etnia e idade se cruzam nesse processo, influenciando as escolhas de consumo – como descrito por Braga (2022).

Associado à influência cultural, com a *internet* e as mídias sociais, o consumo de moda também sofre mudanças. Com gostos e tendências cada vez mais explícitos, o mercado da moda tem se transformado. Para Flávia Cintra (2010, p. 06): “O novo consumidor assiste a menos televisão, ouve menos rádio e opta por ver as notícias pela *internet*, onde são mais atualizadas em um espaço menor de tempo”.

Com acesso a mais informações, o consumidor pode ser abastecido com notícias acerca de desfiles, lançamentos e editoriais. Percebendo essa mudança, as marcas começaram a investir em publicidade nas mídias sociais e, atreladas a ela, nos conteúdos patrocinados ou produzidos das blogueiras de moda². Esse processo se dá devido ao mercado da moda orientar-

² Karhawi (2018) contextualiza o surgimento das blogueiras de moda no início dos anos 2000, com o surgimento dos *blogs* pessoais. Entretanto, com a ascensão de plataformas como Instagram, YouTube e TikTok, houve uma

se a partir dos gostos e consumo do público, como explicam Sousa e colegas (2013). “A cultura comercial da moda é desenvolvida de acordo com parâmetros de gostos e consumos, que orientam os procedimentos e as estratégias empresariais e comerciais” (*idem*, 2013, p. 33).

Movimentos sociais, mudanças econômicas e avanços tecnológicos têm impacto direto na forma como as pessoas consomem moda. Impulsionado pelas mídias sociais, o *fast fashion* – em tradução livre, moda rápida – inicia essa nova era do consumo de moda nas últimas décadas. A demanda passa a ditar o que é oferecido pelas empresas. Para Sousa e colegas (2013, p. 43), “Desde a década de 1990, o conceito de *fast fashion*, prevê que, anualmente, empresas ofereçam diversas coleções com base nas demandas de consumo.”

Caracterizado por ser uma opção mais econômica, o consumo do *fast fashion* tem se tornado cada vez mais popular. As jornalistas Amaya McDonald e Taylor Nicioli da CNN³ (*online*, 2023), declaram que “Embora o chique e barato possa parecer a melhor opção, a indústria de *fast fashion* faz as roupas serem lançadas em uma escala que é rápida demais até para a maioria dos consumidores acompanhar.”

Nas mídias sociais, as *trends*⁴ se tornaram peça central para quem deseja ter sucesso. A indústria da moda conseguiu que esse novo formato fosse reproduzido ao seu favor, já que na engrenagem da moda, é necessário o novo sempre. Conforme Felizardo (2021, p. 01):

Graças à alta capacidade de viralizar conteúdo, as marcas de moda e cosméticos foram algumas das primeiras a adotar estratégias de marketing de influência no TikTok, uma atitude que se traduziu no aumento das vendas de vários produtos [...]

Para Migliato (*et al.*, 2022, p. 492), “No contexto da indústria da moda, produtos virais geralmente surgem de tendências, já que um dos fatores de viralização é a novidade”⁵. Mesmo movendo a massa através da viralização, as mídias sociais ainda precisam das tendências lançadas pela indústria da moda.

A Balenciaga, uma das pioneiras em ditar grandes tendências na era digital, transformou os seus canais digitais em uma grande vitrine para as suas coleções. Podemos perceber criações

mudança significativa nas formas de consumir conteúdo e as blogueiras passaram a ser chamadas de influenciadoras digitais.

³ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/lifestyle/o-que-e-fast-fashion-e-quais-sao-os-seus-problemas/> . Acesso em: 07 de outubro de 2024.

⁴ Para o site especializado em tecnologia TechTudo, “os trends são as tendências do momento dentro do aplicativo. Os usuários e a própria rede social chamam de trends todas as modinhas que estão em alta, como desafios, músicas, coreografias, tutoriais de maquiagem ou dublagens que todos estão reproduzindo em seus vídeos.”

⁵ Tradução nossa para: “In the context of the fashion industry, viral products usually emerge from trends, since one of the factors of viralization is novelty” (Migliato *et al.*, 2022, p. 492).

que viralizam e movimentam as mídias sociais, gerando repercussão de forma orgânica para a marca. Como por exemplo, a criação de uma bolsa que lembra uma sacola de lixo preta ou uma roupa que remete a fita de isolamento (Figuras 1 e 2).



Figura 1 e 2: Desfile na semana de moda de Paris na coleção outono/inverno 2022-23

Fonte: Instagram @demnagram ⁶

⁶ Disponível em: https://www.instagram.com/p/CbFdAcToz_G/?utm_source=ig_embed&ig_rid=0d3b61fd-30f0-4c7c-808f-178605165ce2&img_index=1 . Acesso em: 07 de outubro de 2024.

Segundo a CNN Brasil⁷, no último trimestre de 2023 a rede social TikTok alcançou o número de 1,12 bilhão no total de usuários ativos. Desse montante, o perfil oficial da Balenciaga⁸ possui 24,9 milhões de curtidas.

A partir disso, temos um novo consumo de moda, influenciado por práticas culturais e transformações sociais, como afirmaram Don Slater (2002) e Grant McCracken (2003). O consumo da moda em mais um processo cíclico.

Lipovetsky (2009), ainda afirma que a moda exerce um papel triplo, que consiste em, efêmero, a sedução, a diferenciação marginal. A moda já não exerce mais um papel de luxo, o consumo se dá a partir desses papéis que redefinem o consumo e apresentados pela Balenciaga nas campanhas ilustradas acima.

2.2. moda e mídia

A moda e a mídia caminham juntas, com as telas de cinemas, fotografias em revista, foram primordiais em ajudar a apresentar tendências a nível global. Schmitz (2018, p. 15), acredita que esse feito é desde os primórdios, pois a moda já era pautada pela grande mídia:

É possível dizer que a moda e mídia têm uma relação de longa data. Na imprensa feminina, por exemplo, a moda já pautava esse tipo de publicação desde os primórdios, mesmo que haja informações divergentes quanto ao início da difusão de tendências de vestuário por meio de revistas.

Ao passo que são desenvolvidas novas tecnologias, outros setores da economia vão se aprimorando, como a indústria têxtil. No fim do século XIX, essa indústria foi bastante beneficiada com a revolução industrial; a partir daí, começou a produção em larga escala e é criada a primeira máquina de costura, como citada por Valéria Feldman e Dib Karam Junior (2009, p. 263), que ainda acrescentam:

A era industrial do fim do século XIX beneficiou a esfera têxtil. As máquinas e fertilizantes químicos aumentaram a produção agrícola, além do surgimento da máquina de costura patenteada em 1851 por I. M. Singer, o que possibilitou uma grande elaboração do traje feminino.

Após a Primeira Guerra mundial, o cenário na indústria têxtil se torna mais organizado e tecnológico, com a fabricação de novos tecidos, a exemplo da fibra sintética, como mencionado por Lipovetsky (2009). A alta costura criada por Charles-Frédéric Worth, em 1857

⁷ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/instagram-ultrapassa-tiktok-e-se-torna-o-aplicativo-mais-baixado-do-mundo-2/> . Acesso em: 07 de outubro de 2024.

⁸ Disponível em: <https://www.tiktok.com/@balenciaga> . Acesso em: 10 de outubro de 2024.

em Paris, abre as portas para o novo modelo que a moda seria consumida até os dias atuais. Ainda conforme Lipovetsky (2009, p. 63):

Charles-Frédéric Worth funda, na rue de la Paix em Paris, sua própria casa, primeira da linhagem do que um pouco mais tarde será chamado de Alta Costura. Ele anuncia: “Vestidos e mantôs confeccionados, sedas, altas novidades”, mas a verdadeira originalidade de Worth, de quem a moda atual continua herdeira, reside em que, pela primeira vez, modelos inéditos, preparados com antecedência e mudados frequentemente, são apresentados.

A moda tem pela primeira vez um padrão de criação e produção de suas peças, o luxo passou a representar a moda. Porém, somente no século XX, a alta costura adota um modelo de criação, representado até hoje, com duas criações apresentadas por ano, uma no final de janeiro e começo de agosto (verão e inverno) e abril e novembro (outono e primavera).

A presença da mídia para ditar tendência já era fator fundamental da época, grandes personalidades influenciavam e lançavam moda quando apresentados ao público. “Ainda, a figura majestosa da imperatriz Eugênia, é ao mesmo tempo, a última soberana europeia lançadora de modas e a primeira grande vedette a serviço de uma indústria que se organiza” (Feldman e Junior, 2009, *apud* Souza, 1987, n.p).

Com a Segunda Guerra Mundial, os meios de produção passaram a produzir em larga escala. Tomadas a seguir pela grande produção que o período pós-guerra trouxe, as grifes viram a necessidade de se adaptar às novas tendências de mercado. No entanto, as pequenas confecções sem subsídios praticamente desapareceram (Feldman e Junior, 2009). A esse respeito, Lipovetsky comenta (2009, p. 86):

Mas, por um outro lado, a “tendência” escapa à lógica burocrática pelo fato de que resulta também das escolhas da clientela e, depois da Segunda Guerra Mundial, das escolhas da imprensa, que se voltam num dado momento para tais ou tais tipos de modelo; a “tendência” revela tanto o poder das paixonites do público ou da imprensa quanto o dos costureiros, que são obrigados, sob pena de fracasso comercial, a acompanhar o movimento, a adaptar-se aos gostos da época.

Lipovetsky (2009), aponta ainda que, nesse período, a criação do *prêt-à-porter* (ou em inglês, *ready-to-wear*) – significa, literalmente, “pronto para vestir”⁹ – foi a verdadeira revolução no novo modo de produzir industrialmente. O mesmo autor acrescenta (2009, p. 94):

É em 1949 que J. C. Weill lança na França a expressão “prêt-à-porter” [...] a fim de libertar a confecção de sua má imagem de marca. À diferença da confecção tradicional, o prêt-à-porter engajou-se no caminho novo de

⁹ Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/08/o-que-e-pret-porter-e-qual-e-diferenca-da-alta-costura.html> . Acesso em: 07 de outubro de 2014.

produzir industrialmente roupas acessíveis a todos, e ainda assim “moda”, inspiradas nas últimas tendências do momento.

Para Feldman; Junior (2009) é a partir do *prêt-à-porter*, que ocorre a mais radical mudança no segmento industrial e comportamental da moda. “A partir dos anos de 1950, após duas guerras que, por conseguinte, subverteram a sociedade, ocorre a mais profunda e complexa revolução da história do vestuário.” (Feldman; Junior, 2009, p. 265).

Marcando uma transição da moda elitista, restrita às passarelas e ao universo da alta-costura, para um modelo mais democrático e acessível, onde as tendências passam a ser inspiradas, em grande parte, pelo comportamento das ruas e pelas pessoas comuns, grifes se anteciparam às demandas do público e precisavam correr atrás do novo. “É preciso descer para a rua!”, Lipovetsky (2009). Entretanto, algumas grifes tiveram dificuldades no novo modelo de moda, como noticiado pela revista Vogue Brasil¹⁰ e também retratado na série documental “Cristóbal Balenciaga”, exibida na plataforma de *streaming* Star Plus¹¹. “Cristóbal Balenciaga, por exemplo, preferiu fechar as portas de seu renomado ateliê de alta-costura em 1968 ao invés de ingressar no universo do *prêt-à-porter*” (Vogue Brasil, on-line, 2022).

A influência da rua, atrelada à jovialidade no período pós-guerra, transformam o conceito de moda cada vez mais. Para Braga (2022, p. 89), “O homem estava voltando a se enfeitar e a difusão da moda unissex, nesse período, só contribuiu positivamente para isso.”

Já para Daniele Calaca, em seu livro “História social da moda”, a rebeldia dos jovens aos padrões estéticos que eram apresentados também foi muito interveniente para a construção das coleções desde então. “Dos Estados Unidos à Holanda, as jovens gerações recusam os modelos existentes e procuram novas formas que possam manifestar uma ruptura com a ordem construída. (Calaca, 2008, p. 191).

Lipovetsky (2009), define o *jeans* como o grande símbolo de padronização da massa. Homens e mulheres usando a mesma peça de roupa, padronizado pela indústria, mas o filósofo deixa claro que é apenas um traje e pode ser escolhido, de maneira nenhum imposto.

Com a grande mídia de massa, a individualidade da alta costura deu espaço a democratização do *prêt-à-porter*. Para Lipovetsky (2009, p. 98), além das mídias, a nova forma dos jovens viverem o presente, caracteriza essa nova fase do consumo de moda.

Na raiz do *prêt-à-porter*, há essa democratização última dos gostos de moda trazida pelos ideais individualistas, pela multiplicação das revistas femininas

¹⁰ Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/08/o-que-e-pret-porter-e-qual-e-diferenca-da-alta-costura.html> . Acesso em: 07 de outubro de 2014.

¹¹ Disponível em: <https://www.disneyplus.com/pt-br/series/cristobal-balenciaga/55WZO9S4XJ4K?reference=starplus> . Acesso em: 10 de outubro de 2014.

e pelo cinema, mas também pela vontade de viver no presente estimulada pela nova cultura hedonista de massa.

Pode-se entender que “vontade de viver” descrita por Lipovetsky, pode caracterizar a publicidade vendida pela mídia, sempre feliz e com saúde. Como explica Freitas (2008, p. 134):

[...] a imagem de alguém feliz e gozando de boa saúde valorizada pela publicidade de massa do pós-guerra passou a ser muito associada à figura do desportista, sempre feliz e objetivo. Na cultura midiática, pode parecer não haver muito espaço para quem não entre nas características de ser jovem, determinado e desportista.

Calaca, inclui o *rock* como papel fundamental nesse processo de ruptura com o velho e o novo. Jovens que têm a imagem representada por astros da música, associados a um novo grupo cultural. Ainda conforme a autora (2008, p. 191):

As imagens dos cantores de rock, assim como os versos de suas canções, representam em si uma mensagem de ruptura. Personagens como Mick Jagger, líder dos Rolling Stones, considerado no seu tempo o homem mais elegante do mundo do rock [...].

A marca Balenciaga soube se valer do estilo de “*streetwear*”, o “descer para a rua” de Lipovetsky (2009). No contexto atual, reflete a forma como marcas como a Balenciaga conseguem traduzir e adaptar as tendências “de rua” em peças de luxo, transformando isso em um fenômeno viral sobretudo a partir da forma como as pessoas geram debates nas mídias sociais.

2.2.1. Gerenciamento de crise

A palavra crise é definida por diversos estudiosos, seu campo de pesquisa é vasto. Ao analisar diferentes definições, Shinyashik, Fischer, e Shinyashik (2007, p. 152) definiram crise como sendo:

A crise é um evento que provoca riscos para a organização; 2. A crise é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização; 3. A crise quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização; 4. A crise demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

Portanto é possível definir a crise, a partir disso, como um evento incomum, que pode afetar toda a instituição, sendo necessária ser combatida rapidamente para o dano ser mínimo.

A *internet* proporciona uma maior interação empresa-cliente, tendo feedbacks quase que instantâneos. Com isso, o poder de influência do consumidor perante a marca se torna maior. É o que explica Salvador e Ikeda (2018, p. 75):

O consumidor passou a ter maior influência na gestão das marcas. Seu comportamento social na internet possibilita o aumento de engajamento com as marcas, em virtude da interação e do relacionamento. A facilidade de compartilhamento de mensagens dentro da própria rede, e entre diferentes redes, multiplica a visibilidade das peças que mais sensibilizam a audiência geradora de conteúdo.

O mundo globalizado expõe ainda mais uma crise, com o mercado cada vez extremamente competitivo, um erro, pode expor e desmoronar reputações que há anos foram construídas. “[...] quem sai da linha, em geral, é levado a uma grande exposição negativa e permanece por um bom tempo sob os holofotes da opinião pública.” (Alves, 2007, p. 93).

Com isso, percebe-se que o gerenciamento de crise é parte essencial para a sobrevivência de uma empresa na atualidade. Machado (2020, p. 49), ainda destaca essa anormalidade como parte do interesse da mídia, além disso, o interesse pode aumentar quando o assunto abordado é de interesse público, político ou que afetem a comunidade:

E é justamente essa quebra na normalidade da atuação de uma empresa ou instituição que desperta a atenção e o interesse da mídia em realizar a cobertura do evento crítico, ainda mais quando envolve interesse público e também político, ou os efeitos atingem diretamente a comunidade.

Podemos tomar como exemplo a Braskem, empresa global, com uma das unidades no Brasil, na cidade de Maceió, capital do estado de Alagoas. Em março de 2018, moradores do bairro mais afetado pela mineradora, relataram sentir um tremor de terra. Além dos tremores surgiram rachaduras nos imóveis, fendas nas ruas, afundamentos de solo e crateras que se abriram sem aparente motivo.

Após investigação, foi constatado que a extração mineral de sal-gema, pela empresa petroquímica Braskem, foi a responsável pelos danos¹². De acordo com o site da organização ambiental Greenpeace, mais de 14 mil imóveis foram desocupados e mais de 55 mil pessoas expulsas de suas casas¹³. O caso da Braskem exemplifica bem os pontos levantados por

¹² Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-pinheiro/arquivos/entenda-o-caso#:~:text=O%20caso%20Pinheiro%20Braskem%20tornou.Macei%C3%B3%20em%20mar%C3%A7o%20de%202018.>. Acesso em: 07 de outubro de 2024.

¹³ Disponível em: https://www.greenpeace.org/brasil/blog/maceio-esta-afundando-e-a-braskem-precisa-ser-punida/?appeal=19089&utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=clima&utm_content=aq_20231208_grants&utm_term=caso%20braskem&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7235609613&hsa_cam=19664562138&hsa_grp=155148882926&hsa_ad=683958035212&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1213191762478&hsa_kw=caso%20braskem&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwsJO4BhDoARIsADDv4vAEQB3dr5_VmnaES1TVOq3P82dIK3AKIeVP3LDIzPvIeYSsJrZXdeIaAgIkEALw_wcB

Acesso em: 07 de outubro de 2024.

Machado (2022), a respeito do interesse público e também político – além dos efeitos que atingem diretamente a comunidade.

O estrategista de relações públicas Pedro Proncho, ao analisar a gestão de crise da mineradora, no Blog RP¹⁴, especializado em análise de conteúdos de relações públicas, aponta erros conflitantes na condução do caso por parte da empresa. Ainda conforme Proncho (*online*, 2023):

[...] apontam para um desalinhamento entre departamentos da empresa, postura conflitante com a narrativa que a Braskem tenta construir, e consequências desastrosas para a “geração de valor ao acionista” que, em última instância, é o foco de qualquer corporação privada.

No entendimento de Proncho, a referida empresa perdeu a oportunidade ao tentar controlar a narrativa, mesmo que não conseguisse ditar. O que caracteriza já apontado por Machado (2022), em antecipar a problemática.

A contemporaneidade traz com ela a rapidez de circular a informação. Shinyashiki e colegas (2007) destacam que na gestão de crises, é observado por estudiosos que as ações de prevenção e pós-evento são essenciais para uma eficiente gestão de crise. “Essa necessidade de prevenção demonstra que a crise não é um evento tão súbito quanto pode parecer à primeira vista, mas, sim, um processo progressivo de degeneração.”, (Shinyashiki *et al.*, 2007, p. 152).

Machado (2022), também salienta a previsibilidade como parte essencial de um plano de gestão de crise. Portanto, o principal ponto para eventuais crises é ter um plano, estar à frente do problema.

Desde o final do século passado, como parte das estratégias de atuação voltadas para o marketing digital, as marcas produzem não apenas material físico, como também valores, personalidades. Uma imagem é apresentada para o consumidor, a partir da perspectiva que a marca deseja passar. Farhangmer e Ruão (2000, p. 06) já falaram sobre essa aposta mercadológica:

Com esta nova perspectiva aparece também toda uma nova linguagem no domínio das marcas, que surgem agora classificadas como “entidades vivas”, com a sua própria “personalidade” e com as quais podíamos estabelecer “relacionamentos”.

Assim como qualquer outro setor, na moda, está sujeito a crise. A marca de roupas Abercrombie & Fitch, sofreu uma crise de imagem após estratégia de marketing que levou a marca à beira da falência. Comandada por Mike Jeffries a partir de 1992, a Abercrombie

¹⁴ Disponível em: <https://blogrp.todomundorp.com.br/2023/12/gestacao-de-uma-crise-o-caso-braskem/> . Acesso em: 07 de outubro de 2024.

começa a adotar uma nova estratégia de marketing, excludente, as roupas eram feitas com tamanhos mínimos, além das alegações de discriminação e exploração sexual surgiram e foram retratadas no documentário da Netflix, “Abercrombie & Fitch: Ascensão e Queda”.

Após a saída de Jeffries em 2014, a marca passou a adotar medidas mais inclusivas. Com as mídias sociais, a Abercrombie conseguiu viralizar e passou a ser consumida por jovens, como no início dos anos 2000.¹⁵

Como vimos neste capítulo, o gerenciamento eficaz da crise, que envolve uma resposta rápida, a capacidade de antecipar problemas e o uso das mídias sociais de maneira estratégica é fundamental para proteger a reputação e garantir a sobrevivência da marca. No caso da Balenciaga, o trabalho de gerenciamento de crise tem sido constante a partir do momento em que a marca decidiu ousar em suas coleções, principalmente com a chegada do diretor criativo Demna em que instiga o público ao debate social. Com as mídias sociais, em um ambiente tão conectado e acelerado, foram inúmeros os casos como o tênis “Paris Sneaker”, a campanha de acessórios “*Gift Shop*” e a campanha “Primavera/Verão 2023”. Dentre os quais abordaremos com mais detalhes em nosso trabalho no capítulo 3.

2.3. Marketing digital

A tecnologia possibilita não só ao consumidor, mas também a empresas a ter uma relação mais próxima com o cliente. O *marketing* digital traz uma maior comodidade e estratégias mais direcionadas nas campanhas. Cintra (2010), define o *marketing on-line* como um processo destinado a vender produtos e serviços para um público-alvo, os usuários de internet.

Para Gabriel (2010), o *marketing* digital não existe, visto que, para se conectar à internet é necessário o uso de energias físicas, como a eletricidade. Com isso, a autora aponta que só há sentido em falar em marketing digital se todos os meios utilizados por ele forem digitais.

Desse modo, em sua obra “Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias” (2010), a autora apresenta um plano de marketing, cuja estrutura é dividida em 10 pontos: (1) Introdução; (2) Análise do macroambiente; (3) análise do microambiente: Mercado, Concorrência e público-alvo; (4) Análise do ambiente interno/produto; (5) Matriz SWOT¹⁶ -

¹⁵ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/07/como-a-abercrombie-fitch-deixou-o-ostracismo-e-virou-uma-das-aco-es-mais-badaladas-na-bolsa.shtml> . Acesso em: 07 de outubro de 2024.

¹⁶ SWOT é uma sigla em inglês que significa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em português. De acordo com a publicitária Bruna Dourado, para o site RD

Avaliação de competências e análise de cenários; (6) Objetos e metas de Marketing; (7) Estratégias (4 Ps); (8) Plano de ação (tático-operacionais); (9) Orçamento e cronogramas e (10) Avaliação e controle. O Quadro 1 (abaixo) define cada um dos pontos:

Quadro 1: Plano de Marketing

Ponto	Definição
Introdução	A introdução é um resumo do plano de marketing e deve apresentar os motivos e objetivos da elaboração deste.
Análise do macroambiente	Visa analisar todas as variáveis do macroambiente e os possíveis impactos que possam exercer sobre empresa/produto (políticas, econômicas, sociais e culturais, demográficas, tecnológicas e naturais).
Análise do microambiente	Análise do microambiente e os impactos que ele pode trazer para a empresa/produto (mercado, concorrência e público-alvo)
Análise do ambiente interno/produto	Análise do departamento interno da empresa (marca, funcionários, instalações, estacionamento, sortimento, qualidade de entendimento, preço, produto etc.)
Matriz SWOT	Avaliação de competências e análise de cenários (força e fraqueza do produto/empresa, oportunidades e ameaças)
Objetos e metas de Marketing	O objetivo de marketing pode envolver quaisquer aspecto do marketing, como lançamento de produto, fortalecimento ou recuperação de imagem, etc.
Estratégias (4 Ps)	O plano de marketing é traçado as estratégias com os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção).
Plano de ação (tático-operacionais)	O plano de ação determina como a estratégia de marketing será operacionalizada.
Orçamento e cronogramas	São realizados os gráficos de alocação dos programas de ação determinados no estágio anterior, de forma cronológica, física e financeira.
Avaliação e controle	Mensurar por indicadores que permitam controle e avaliação para possibilitar futuros ajustes.

Fonte: elaborado pelo autor, com base na obra de Gabriel (2010).

Com isso, Gabriel (2010), alerta para a nova dinâmica do consumo, com o uso do celular. “O acesso à informação hoje começa na palma da mão das pessoas. Isso muda completamente a dinâmica do mercado: o consumo passa a estar no centro das ações, num processo de "presença ativa" em meio às margens.” (Gabriel, 2010, p.76).

Station, especializado em marketing, SWOT é: “um método de planejamento estratégico que engloba o estudo de cenários para a tomada de decisão, identificando forças, oportunidades, fraquezas e ameaças de um negócio”. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/analise-swot/> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

Desse modo, Gabriel (2010) insere o público como detentor de poder, o marketing não consegue mais forçar o público a marcas e produtos que ele não queria. A era digital, sobretudo com os *smartphones* conectados à redes, dá autonomia para o consumidor decidir o que vai ou não ter acesso.

Ainda, com o advento da *Web 2.0*, Gabriel (2010) caracteriza esse momento como a *web* de participação. A inserção das redes sociais, possibilita uma maior troca de interações. Devido a isso, a autora explica que o comportamento humano sofre alterações a partir do momento da crescente difusão das redes sociais e a partir da interação não hierárquica.

As mídias sociais se tornam, então, papel fundamental no marketing, tendo o poder de socializar, pessoa-pessoa. “Com as redes sociais digitais, o jogo da economia está mudando e a primeira e mais importante regra desse jogo é a sua dimensão social” (Gabriel, 2010, p. 87).

A Balenciaga é um exemplo de como o *marketing* digital, com destaque para as mídias sociais, pode transformar a maneira como as marcas se relacionam com seus consumidores. Não por acaso, todo o direcionamento do trabalho da marca tem sido nas mídias sociais, sobretudo pensando no potencial de produção de uma comunicação viral que suas campanhas podem produzir, como detalharemos no próximo tópico. O marketing digital e a estratégia nas redes sociais não são apenas ferramentas de venda para a Balenciaga, mas instrumentos para engajar seu público, moldar a narrativa da marca e se manter relevante em um mercado global cada vez mais digitalizado e interativo.

2.3.1. Comunicação viral

Para compreendermos a forma como é repercutido e se espriam sobretudo nas mídias sociais as coleções da Balenciaga, faz-se importante entender o conceito de comunicação viral. Com o uso estratégico das mídias sociais, a marca não apenas atrai atenção, mas também desperta emoções no público, impulsionando discussões e amplificando seu alcance e tornando produtos virais nas mídias sociais.

Viral tem seu significado no dicionário "viral", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2024¹⁷: “Que, tal como um vírus, tem a capacidade de se espalhar (ex.: publicidade viral)”. A comunicação viral refere-se a tudo que é compartilhado, propagado de forma rápida, cujo a dinâmica se propaga de forma fora de controle.

¹⁷ Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/viral> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

Com isso, temos um processo de replicação de notícias muito mais rápido sem necessariamente ser averiguado, como comenta (Costa, 2014, p. 2):

Esse processo comunicativo pode ser descrito como uma estratégia viral de ações do marketing, que tem como característica principal incitar as pessoas a repassarem uma mensagem adiante para o maior número de usuários possíveis, como se fosse um vírus. Sem a devida averiguação do contexto da mensagem e das fontes dessa informação, apenas replicando em sua rede social.

Para Costa (2014), o processo de comunicação teria surgido anteriormente aos ambientes digitais; contudo, com a popularização da *internet* para usos pessoais foi incorporado como processo de socialização. “Esse fenômeno comunicacional da sociedade contemporânea foi considerado no passado o boato, que a sabedoria popular sintetiza em um ditado: 'quem conta um conto aumenta um ponto'.” (Costa, 2014, p. 2).

Os *smartphones* possibilitam essa estratégia de comunicação ser viral, ao fato de que os aparelhos eletrônicos estão cada vez mais presentes no cotidiano da sociedade, como explica Duque e colegas (2020, p. 457): “Destá forma, identifica-se que o uso dos dispositivos móveis é cada vez mais notável para este fim, devido a que é uma necessidade de comunicação das novas gerações e vinculante com as anteriores.”

¹⁸Cinco bilhões de pessoas acessam as mídias sociais em todo o mundo, segundo o levantamento da empresa especializada em estudos digitais, Kepios, realizado em 2023 e publicada na reportagem de Sofia Lungui para o Giz Brasil¹⁹. Apenas na plataforma do Instagram, são dois bilhões de usuários ativos, sendo a segunda plataforma mais utilizada, ficando atrás apenas do *Facebook* e empatando com o *WhatsApp*. Ainda, o levantamento feito pela Kepios aponta que 94,3% dos usuários de internet com idade entre 16 e 64 anos usam as mídias sociais todos os meses. Com isso, as grandes marcas passaram a enxergar nas mídias sociais como uma nova vitrine para as suas coleções.

Um conteúdo pode viralizar por diversos fatores, seja por ser inusitado, engraçado, ou ser postado no *timing* certo. Para a coluna M Buzz, do *site* Metrôpoles²⁰, o especialista em marketing Erich Casagrande aponta que o principal fator que pode fazer o público viralizar um conteúdo, uma campanha ou produto, seria a emoção despertada no público.

¹⁸ Tradução nossa: De esta manera, se identifica que el uso de los dispositivos móviles es cada vez más notable para este fin, debido a que es una necesidad de comunicación de las nuevas generaciones y vinculante con las anteriores.

¹⁹ Disponível em: <https://gizmodo.uol.com.br/mais-da-metade-da-populacao-mundial-e-usuaria-de-redes-sociais/#:~:text=Popula%C3%A7%C3%A3o%20conectada%20ultrapassa%20os%20e%2C%20por%20fim%2C%20Telegram>. Acesso em: 06 de novembro de 2024.

²⁰ Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/afinal-o-que-torna-um-conteudo-viral-na-internet>. Acesso em: 07 de outubro de 2024.

Para Duque e colegas (2020, *apud* Dobeles *et al* (2007)), as mensagens virais contêm seis emoções (surpresa, alegria, tristeza, nojo, medo e asco). Desse modo, essas emoções têm o poder de criar um impacto imediato, fazendo com que o conteúdo seja compartilhado com maior frequência e rapidez, resultando em um efeito viral.

Esse fato pode ser explicado por Guy Debord (2003), em seu livro “A Sociedade do Espetáculo”. Após cativar o público, a replicação e compartilhamento se tornam instantâneos, com o conteúdo viral, muitas vezes por trás de campanhas publicitárias que levam o público a impulsionar uma marca ou produto. Ainda conforme Debord (2003, p. 15):

O espetáculo, considerado sob o aspecto restrito dos «meios de comunicação de massa» — sua manifestação superficial mais esmagadora — que aparentemente invade a sociedade como simples instrumentação, está longe da neutralidade, é a instrumentação mais conveniente ao seu automovimento total.

A partir disso, temos um produto como um sapato com aspecto de velho sendo vendido e desejado. Como já mencionado por Lipovetsky (2009, p. 132), anteriormente, o luxo deixa de ser aspecto principal da moda, “Não mais a imposição coercitiva das disciplinas, mas a socialização pela escolha e pela imagem”.

O produto passa a fazer parte de um aspecto individual, como destacado por Braga (2022), que desde os anos 1980, o individualismo faz um grupo em específico se sentir pertencente. “A liberdade de expressão pela individualização nas roupas foi de suma importância nesse período, paradoxalmente às “tendências” e à fidelidade visual como símbolo de pertencimento a uma tribo específica de moda” (Braga, 2022, p.130).

No caso da Balenciaga, vemos que, ao utilizar as estratégias de comunicação viral nas mídias sociais, se posiciona como uma marca inovadora, capaz de transformar a percepção do luxo e da moda através da emoção e da imediata replicação digital. Entretanto, quando utilizados sentimentos como de “tristeza”, “nojo”, “medo” e “asco”, essa estratégia pode acabar resultando em uma crise de imagem. Assim, a Balenciaga reflete a complexa relação entre moda, comunicação e comportamento nas mídias sociais. Com campanhas que transcendem os limites tradicionais da publicidade e embarca na produção de conteúdo viral para a marca.

Apresentada a discussão acerca de como a moda está relacionada com a indústria e o consumo, e como a mídia e o *marketing* operam na transmissão dessas influências, é evidente que a moda não é apenas um reflexo das mudanças culturais e sociais, mas também um motor poderoso de desejos e comportamentos no mercado. Assim, a indústria da moda consegue criar um ciclo constante de consumo. O *marketing* aparece como papel crucial de conectar produtos e narrativas emocionais, criando um vínculo entre o consumidor e a marca.

Nos próximos dois capítulos, vamos nos deter à moda criada pela Balenciaga, a partir da sua formação por Cristóbal Balenciaga até a chegada de Demna Gvasilia a marca, destacando momentos importantes de forma cronológica. Além disso, apresentar as campanhas “Paris Sneaker”, “*Gift Shop*” e “Primavera/Verão 2023”, objetos de estudo de caso deste trabalho, onde serão apresentados os procedimentos metodológicos, a fim de entender como é transmitida a comunicação viral da marca.

3 CASA BALENCIAGA: HISTÓRIA DA MARCA ATÉ AS CAMPANHAS POLÊMICAS

Apresentamos neste capítulo a história da marca Balenciaga, como objetivo traçar uma linha do tempo histórica da marca Balenciaga, destacando momentos-chave que influenciaram sua trajetória no mercado de luxo, desde a fundação por Cristóbal Balenciaga em 1917 até o impacto das campanhas que serão objetos de estudo deste trabalho: "Paris Sneaker", "Gift Shop" e "Primavera/Verão 2022". Além disso, o capítulo faz um paralelo entre as influências históricas e culturais nas criações da marca, a evolução do *design* das peças e a mudança na abordagem de *marketing* da marca ao longo das décadas, especialmente sob a direção criativa de Demna Gvasalia.

Conhecido como “o arquiteto da moda”, Cristóbal Balenciaga, fundou a marca que leva seu sobrenome em 1917. Nascido em Getaria, uma vila de pescadores, localizada ao norte da Espanha, no País Basco. De origem humilde, aprendeu a costurar com sua mãe e seu pai era pescador. Em seu livro “Império do Efêmero”, Gilles Lipovetsky (2009), definiu o estilista como o “Picasso da moda”. Cristóbal redefiniu o mundo da moda focando na qualidade das suas roupas e sendo extremamente reservado com sua imagem pessoal, como destaca a autora Passos (2017, apud Miller, 2007, p. 104):

A ascensão de Balenciaga 'da pobreza para a riqueza', de filho do marinheiro para costureiro mundialmente famoso, alimentou a imaginação de gerações de designers de moda. A concentração do seu trabalho e a rejeição da publicidade pessoal o envolveram em mistério, focando a atenção da imprensa nas suas roupas. O impressionante batalhão de clientes e a sua devoção a ele, a qualidade de suas roupas e o respeito de seus colegas costureiros, tornaram-no uma lenda viva em sua época’

Sua vida foi transformada quando aos onze anos, de acordo com matéria escrita pela jornalista Julia Lange para o site especializado em moda FFW (2024)²¹, a Marquesa de Casa Torres, uma das clientes de sua mãe, foi questionada por Cristóbal se poderia copiar seus vestidos. A partir disso, a Marquesa passou a ser sua patrona, onde pôde estudar em San Sebastián (Espanha), cidade vizinha, e aprimorar sua arte.

Com 22 anos, Cristóbal abriu sua própria marca, intitulada com o seu sobrenome, Balenciaga – seguindo uma tendência de parte das grifes em todo o mundo. Nos primeiros anos, o estilista tinha sua inspiração vinda de Paris, conforme noticiado pela reportagem da jornalista

²¹ Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/materias/cristobal-balenciaga-de-a-a-z-conheca-a-historia-do-arquiteto-da-moda/>. Acesso em: 04 de novembro de 2024.

Clara Novais na Edição digital da Revista ELLE (2021)²², ele comprava os modelos na capital francesa e levava até a Espanha, onde desmontava para conferir como eram feitos os vestidos da época, além de se inspirar em culturas de outros países, como a Inglaterra, China e Japão.

Mesmo com a primeira Guerra Mundial (1914-1918), o ateliê não teve grande dificuldade na sua produção. Apenas na Guerra Civil Espanhola (1936-1939), o estilista viu a necessidade de se mudar. É o que destaca a jornalista Lilian Pacce, em seu vídeo no YouTube “70 Coisas que Eu Sei Sobre Balenciaga!”²³.

Em 1937, no auge da Guerra Civil na Espanha, ele deixou seu país de origem e foi para França, fechando seus ateliês espanhóis. Com a ajuda de amigos que também estavam fugindo da guerra, em 1938 a Casa Balenciaga foi fundada em uma das ruas mais luxuosas de Paris, a Avenida George V, lançando logo de início a sua primeira coleção criada no país onde instalou a sede da sua empresa.

O estilista tinha um olhar muito crítico para o próprio trabalho, mesmo suas roupas tendo grande reconhecimento em cortes e formas, nos seus primeiros anos em Paris, Cristóbal foi apontado pela imprensa como um “replicador de tendências”, assim como foi retratado na série exclusiva da plataforma de *stream* Star+, intitulada com o nome do estilista. Entretanto, ele passou a fazer o caminho inverso, e olhar para Espanha em Paris.

Tal caminho levou o estilista a trazer inúmeras inspirações espanholas que passaram a ser o grande estilo da marca. Cristóbal revolucionou a alta-costura no mundo, com novas formas, novas silhuetas e trouxe a Espanha Renascentista e Barroca para as suas coleções, conforme retratado na série “Cristóbal Balenciaga” e também pela jornalista Clara Novias para a Revista Elle²⁴ (2021, *on-line*):

Balenciaga foi aperfeiçoando bastante a construção de silhuetas ao longo de sua vida, criando, assim, formas mais simples e puras, o que viria a se tornar a sua grande assinatura. Isso fez com que ele fosse reconhecido como um escultor de roupas ou um arquiteto da moda.

A Balenciaga foi uma das líderes da alta costura no século XX; em 1953, lançou a *balloon Jacket* – em tradução livre, jaqueta de balão – tendo o formato das mangas mais largos,

²² Disponível em: Disponível em: https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia?srsltid=AfmBOoo7DtIPDIvuI8c4bsgnjFWtn4Pt_Ird4NU0pc4f6c3nhNJCH0FM . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

²³ Disponível em: <https://youtu.be/sSYpgIonvQ4?si=pOuy8OpyVPvJ25T0> . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

²⁴ Disponível em: https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia?srsltid=AfmBOoo7DtIPDIvuI8c4bsgnjFWtn4Pt_Ird4NU0pc4f6c3nhNJCH0FM . Acesso em: 04 de outubro de 2024.

transformando a silhueta feminina e inspirando *designers* da geração atual. Além disso, o vestido túnica, cauda de pavão e o vestido de tulipa foram algumas das obras criadas pelo estilista.

Em 1950, o *New Look*²⁵, de Christian Dior, era a moda da vez, com silhueta marcada e quadris proeminentes. Em contrapartida, a Balenciaga chocou a todos com o famoso vestido saco, que ia totalmente na contramão do que era apresentado na época. De acordo com a edição estadunidense da revista digital L'Officiel (2024)²⁶, quando se trata de inovadores da moda, poucos mudaram o jogo tanto quanto o estilista espanhol Cristóbal Balenciaga.

Sendo inspiração para várias coleções de outras grifes, Christian Dior (1905-1957), estilista fundador da marca Dior, o considerava “o mestre de todos nós” como noticiado pela revista Harper's Bazaar Brasil (*online*, 2024)²⁷. Já sua amiga Coco Chanel (1883-1971), mente criativa durante muitos anos da grife Chanel, o classificava como o único costureiro entre os estilistas, devido ao seu desempenho com a costura e que era um dos símbolos da marca. “Só Balenciaga é um costureiro, no verdadeiro sentido da palavra. Ele sozinho é capaz de cortar o tecido, juntar as partes e costurá-las à mão. Os outros são simplesmente estilistas”, comentou em depoimento posteriormente publicado em matéria da revista FFW (*online*, 2024).

A Balenciaga fechou as portas em 1968, onde permaneceu 18 anos em inatividade. Em 1986 a empresa The Bogart Group – um grupo familiar francês do setor de cosméticos – adquiriu os direitos da marca e a recriou. Quem assumiu a direção criativa foi o estilista francês Michel Goma e ficou até 1992; logo em seguida foi substituído pelo holandês Joseph Thimister, que deixou a grife em 1997.

Na sequência, Nicolas Ghesquière passou a ser a nova mente criativa da marca, onde trouxe a grife de volta ao centro da moda. A revista ELLE (*online*, 2021)²⁸ destacou os feitos de Nicolas na marca: “Ele desenhou a primeira *it bag*²⁹ da Balenciaga, a Lariat, usada por Kate Moss e outras mulheres badaladas da época – e desejada por todos –, além de incluir a moda masculina na casa.”

²⁵ New Look foi um estilo apresentado pelo estilista Christian Dior após Segunda Guerra Mundial, onde surge a imagem da mulher mais sensual e elegante, com silhueta marcada, trazendo a feminilidade de volta à moda. O traje era composto por uma saia, um blazer, um chapéu e um salto de bico fino. Foto no anexo.

²⁶ Disponível em: <https://www.lofficielusa.com/fashion/cristobal-balenciaga-signature-looks-sack-dress-egg-coat> . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

²⁷ Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/cultura/the-new-look-veja-os-erros-e-acertos-da-serie-inspirada-em-uma-historia-real/> . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

²⁸ Disponível em: https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia?srsItd=AfmBOoo7DtIPDIvuI8c4bsgnjFWtn4Pt_Ird4NU0pc4f6c3nhNJCH0FM . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

²⁹ Tradução livre: Bolsa. É caracterizada a bolsa do momento mais desejada.

Figura 3: Bolsa Lariat desenvolvida por Nicolas Ghesquière



Fonte: Yoogi's Closet³⁰

Nesse meio tempo, em 2001, o grupo Gucci, até então PPR (Pinault-Printemps-Redoute), e atualmente Kering, uma empresa francesa especializada em artigos de luxo, adquiriu a marca Balenciaga.

Nicolas comandou a marca por 15 anos, onde saiu em 2012. Então, Alexander Wang assumiu a direção criativa, porém em 2015 Demna Gvasalia passou a ser a mente por trás da Balenciaga, dando início então a uma jornada de sucesso e polêmicas.

A partir dessa mudança na direção criativa, a marca Balenciaga passou a se tornar uma das maiores e mais desejadas do mercado de luxo em todo o mundo. Já em 2017, a marca recebeu o título de “*hottest brand in the world*”³¹ pelo Lyst Index, maior plataforma de busca de moda do mundo. O *ranking* é um reflexo tanto das tendências do cenário da indústria, e considera os hábitos de compra de aproximadamente 200 milhões de usuários por ano, além de taxas de conversão e vendas.

O The Lyst ainda leva em conta os dados de pesquisa do Google, estatísticas de interação das marcas em escala global e menções nas mídias sociais. Após ter deixado a marca como uma das mais desejadas do momento, com campanhas polêmicas o site Versatille (2022)³² deu esse renascimento da empresa ao diretor.

³⁰ Disponível em: <https://www.yoogiscloset.com/ball30222a-balenciaga-black-chevre-leather-flat-brass-le-dix-lariat-bag.html> . Acesso em: 04 de novembro de 2024.

³¹ Tradução livre para: “A marca mais quente do mundo”.

³² Disponível em: <https://versatille.com/o-renascimento-da-balenciaga-a-partir-de-demna-gvasalia/> . Acesso em: 04 de outubro de 2024.

Demman e Cristóbal apresentaram pontos em comum; além da genialidade em criar e transformar a Balenciaga em uma das maiores grifes, os dois são refugiados da guerra. Gvasalia é de uma família Russa e nasceu na Geórgia, sob então domínio soviético em 1981. Aos 12 anos, foi obrigado a abandonar o país natal devido à guerra civil ocorrida entre 1991 e 1993, e seguiu rumo à Alemanha. Ambos os criadores trouxeram marcas da guerra, de forma singular, às suas criações

Desde que assumiu o comando da marca, Demma inseriu um olhar mais *underground* e *streetwear*³³, com peças que caíram no gosto da população mais jovem. A revista ELLE versão *on-line* (2021)³⁴, pontua suas obras como *hits*: “Na Balenciaga, ele criou *hits* como o sapato-meia, o Speed Sock, ou o tênis feio, também conhecido como Triple S. Até mesmo um jeito de vestir, como a jaqueta caída dos ombros, replicada mundo afora em editoriais e poses de *streetstyle*.”

A partir disso, a Balenciaga passou a utilizar as mídias sociais como ferramenta de transformação na criação e elaboração de suas estratégias midiáticas, considerada, muitas vezes, maluca e bizarra, o que foge de tudo que é normal nas marcas de luxo que costumamos ver. A marca traz fotos em baixa qualidade tiradas de maneira amadora, seus produtos vão além do que vestir, são também para pensar, quando o sapato de aspecto velho, todo desgastado o que fugia de tudo o que se tinha de luxo invadiram a *internet* e viralizaram.

Para Gilles Lipovetsky (2009), essa mudança na moda é necessária, pois já não se identifica somente com o luxo. “É preciso descolar a moda, ela já não se identifica ao luxo das aparências e da superfluidade, mas ao processo de três cabeças que redesenha de forma cabal o perfil de nossas sociedades” (Lipovetsky, 2009, p. 212).

O especialista em Marketing, Carlos E. Santos, aponta em seu site *Você Digital Propaganda*³⁵, uma das estratégias feitas pela marca nas mídias sociais. A promoção da grife em um olhar estratégico, com um simples gesto, explica Santos (2022, *on-line*):

Uma dessas estratégias foi o desaparecimento das redes sociais. Em 2021, a marca deletou todos os *posts* do Instagram e muitas pessoas começaram

³³ *Underground* em tradução livre “subterrâneo”. De acordo com a autora Ruiz (2005), surgiu nos anos 60, como um estilo à margem da sociedade capitalista denominado de contracultura. “Faziam parte desse novo comportamento, cabelos longos, roupas coloridas, misticismo oriental, música e drogas” (2005, p.12). Streetwear, em tradução livre quer dizer “moda de rua” para os autores Couto e Silva (2022), a praticidade é elemento chave do estilo que se inspira no hip hop e skate.

³⁴ Disponível em: https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia?srsItd=AfmBOoo7DtIPDIvuI8c4bsgnjFWtn4Pt_Ird4NU0pc4f6c3nhNJCH0FM. Acesso em: 04 de novembro de 2024.

³⁵ Disponível em: <https://vocedigitalpropaganda.com.br/blogwpm/a-estrategia-de-marketing-polemica-da-balenciaga/>. Acesso em: 04 de novembro de 2024.

rumores de que aconteceria algum lançamento, logo ou identidade nova, e dando mais visibilidade à marca.

3.1 Campanhas: Paris Sneaker, Dift Shop e Primavera/Verão 2023

Em 2022, a Balenciaga lançou um dos seus produtos mais famosos no século XXI. O tênis Paris Sneaker foi lançado em 09 de maio de 2022. Com aparência de “sapato velho”, o produto com aspecto de rasgado e sujo logo se tornou um dos assuntos mais comentados da *internet*.

Figura 4: Tênis Paris Sneaker



Fonte: X³⁶.

De acordo com a reportagem de 2022 veiculada no G1³⁷, o produto foi lançado com valores que vão de \$450 dólares, com a versão menos desgastada a \$1.850 dólares na edição “super” destruída – pois esta era uma edição limitada, com apenas 100 pares disponíveis para compra. Ainda de acordo com o portal, no site da marca, era possível encontrar os tênis nas cores azul, branca e vermelho.

Em comunicado, a grife espanhola apresentou o tênis como sendo para usar por toda vida. “A campanha mostra os sapatos extremamente usados, marcados e sujos. Essas fotos, feitas pelo fotógrafo Leopold Duchemin, sugerem que os Paris Sneakers são feitos para serem usados durante uma vida inteira”, escreveu a marca em comunicado à imprensa³⁸.

Na campanha para promover a linha de objetos da marca à época, a Balenciaga lançou uma de suas mais controversas campanhas publicitárias. Com anúncios veiculados a partir de 16 de novembro de 2022 e sob o título de Gift Shop, a campanha apresentou uma coleção que incluía itens que iam de utensílios para a casa até acessórios de animais de estimação (*pets*).

Nas fotos, modelos mirins aparecem segurando um ursinho de pelúcia, vestidos com acessórios que remetem à prática de fetiches sadomasoquistas, com correntes e couro, utilizados

³⁶ Disponível em: https://x.com/julia_lourenco/status/1523717758566813696 . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

³⁷ Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/moda-e-beleza/noticia/2022/05/09/balenciaga-lanca-tenis-com-aparencia-de-destruido-e-sujo.ghtml> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

³⁸ Disponível em: <https://stealthelook.com.br/falem-bem-falem-mal-mas-falem-do-novo-tenis-da-balenciaga/> . Acesso: 05 de novembro de 2024.

também no desfile da Semana de Moda de Paris, na coleção verão 2023.

Figura 5: Campanha Gift Shop.



Fonte: The Gator's Eye.

Após o fatídico lançamento da campanha Gift Shop, a marca apresentou dias depois a campanha primavera 2023, em uma parceria com a marca de roupas esportivas, Adidas. Ambientada em um escritório, a campanha trouxe a atriz Isabelle Huppert como rosto da grife.

Espalhados documentos e livros no cenário, o público percebeu que se tratava de registros que envolviam casos de abuso infantil. Logo as imagens se espalharam pela internet. De acordo com o *site* especializado em moda, Steal The Look, a *hashtag* #BalenciagaGate viralizou nas mídias sociais, associando à *maison* uma apologia à pedofilia e pornografia infantil.

3.2 Análise das campanhas: Paris Sneaker, Gift Shop e Primavera 2023

No século XX, foi caracterizado pelo alto luxo da moda, tendo um dos principais nomes Cristóbal Balenciaga, que traduzia o luxo nos seus cortes e tecidos. Entretanto, no século XXI, temos a mesma marca utilizando um tênis que foge totalmente do que é considerado aceitável para o luxo.

A mente por trás da marca é Demma Gvasalia, em sua campanha “Paris Sneaker”, lançada em 2022, apresentou um tênis totalmente fora dos padrões, com aparência de sujo, velho e desgastado. Na descrição do produto, a grife descreveu o produto como design clássico reformulado.

Um *design* clássico reformulado interpreta o atletismo de meados do século e o desgaste casual atemporal em preto, branco ou vermelho, com sola e biqueira de borracha branca. É finalizado com tela desgastada e bordas ásperas, criando uma aparência pré-usada. O tênis Balenciaga Paris vem em estilos com cadarço, seja de cano alto ou mule sem costas. (Balenciaga, 2022).

A marca zomba e questiona os clichês da moda. Atualmente, no site da marca as versões disponíveis de cano baixo saem por \$650 dólares, cerca de R\$3.630,77 reais, na cotação atual, cano alto no valor de \$850 dólares na cotação atual, R\$4.747,93 reais e também na versão *mule*, por \$750 dólares – convertendo em real, R\$4.189,35.

Além disso, a grife apresentou uma versão limitada, de acordo com o site The Business of Fashion, a versão com apenas 100 pares disponíveis, custou um valor de \$1.850 dólares, o site G1, apontou que o valor pode chegar a 10 mil reais. A sedução pelo produto viral que todos comentam passa a ser o desejo da massa. Lipovetsky (1987, p. 217), afirma que:

A sociedade centrada na expansão das necessidades é, antes de tudo, aquela que reordena a produção e o consumo de massa, sob a lei da obsolescência, da sedução e da diversificação, aquela que faz passar o econômico para a órbita da moda.

Nas mídias sociais, a imagem rapidamente viralizou e trouxe debates acerca do assunto. O ditado popular diz: “Falem bem ou falem mal, mas falem de mim”, se encaixa na estratégia usada por Demma e a marca. Os influenciadores disputaram o tão famoso tênis. A brasileira e influenciadora, Gessica Kayane, mais conhecida como Gkay, adquiriu a versão limitada e mostrou aos seus seguidores. No TikTok, a publicação³⁹ conta com quase 200 mil curtidas; no Instagram, o mesmo vídeo⁴⁰ passou de meio milhão de curtidas.

³⁹ Disponível em: <https://vm.tiktok.com/ZMh4Wqm2R/> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

⁴⁰ Disponível em: https://www.instagram.com/reel/Ce8-Xsll0hi/?utm_source=ig_embed&ig_rid=00d34c71-a9f4-4cca-9aa6-61fa9f562fd4. Acesso em: 05 de novembro de 2024.

Isso reforça o potencial da marca em viralizar não só o produto, mas quem faz uso do nome Balenciaga. Pela definição de Guy Debord, em seu livro *A Sociedade do Espetáculo* 1968, somos parte de uma imagem determinada pelo espetáculo da sociedade e nos tornamos uma máquina consumidora constante da produção capitalista.

O valor da marca transcende o físico e vai ao imaginário do consumidor. Em sua música “Me desculpa Jay Z” (2018), o rapper baiano Baco Exu do Blues reforça esse pensamento, em uma música falando sobre sonhos. Em um trecho da canção, o cantor aponta o desejo de ter o nome Balenciaga na sua camisa. “Quero Balenciaga estampada na minha camisa”, diz a estrofe da música – que conta com mais de 72 milhões de visualizações apenas no YouTube⁴¹.

Com estratégias de *marketing* ousadas, a Balenciaga caiu no gosto dos usuários das mídias sociais, gerando muito engajamento de admiradores e *haters*, onde passou a ditar tendência mais uma vez. Tendo grandes nomes como a empresária Kim Kardashian, um dos maiores nomes na internet – com mais de 300 milhões de seguidores em um único perfil nas mídias sociais – como uma das personalidades que mais aderiram às coleções que se apresentam como extravagantes para o cânone da moda vigente. A grife transformou o cenário da moda, com *looks* inovadores em tapetes vermelhos, desfiles e editoriais de moda.

⁴¹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=N9gRDSBPhLo> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

Figura 6: Kim Kardashian vestindo Balenciaga no Met Gala de 2021

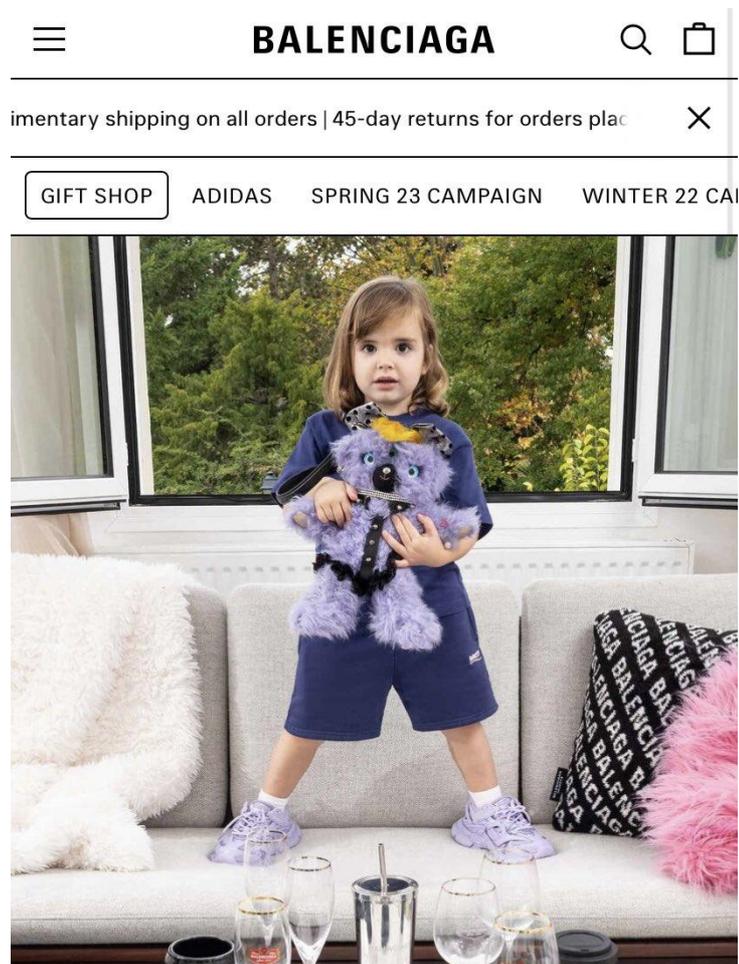


Fonte: Vogue *online*⁴²

Entretanto, em novembro de 2022, a marca lançou sua coleção de fim de ano chamada de Gift Shop – em tradução livre, loja de presentes – com diversos utensílios e acessórios. A campanha teve inspiração de uma série fotográfica chamada “Toy Story”, realizada por Gabriele Galimbert, que também fotografou o editorial da marca. Na série que serviu de inspiração, as crianças foram fotografadas com seus brinquedos favoritos, entretanto, a campanha da casa os modelos infantis apareceram segurando ursos de pelúcia com vestimenta que faziam referência ao BDSM (Bondage, Disciplina, Sadismo, Masoquismo), utilizados na prática de fetiches sexuais.

⁴² Disponível em: <https://www.vogue.com/article/kim-kardashian-balenciaga-met-gala-2021-look> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

Figura 7: Campanha Gift Shop no site da Balenciaga



Fonte: Locus Online⁴³

De acordo com a Vogue de Portugal (*online*, 2023)⁴⁴, muitos sentiram que a presença de crianças nas imagens era uma simbolização de sexualizar crianças. Os ursos foram apresentados na Semana de Moda de Paris, com modelos adultos, mas caracterizados com uma maquiagem de atormentadora apresentando estarem machucados. Segundo a edição da Vogue supracitada, a Balenciaga afirmou que a referência era a estética do movimento *punk*⁴⁵ e não BDSM, como foi interpretado.

⁴³ Disponível em: <https://www.locusonline.com.br/2022/12/01/a-jornada-da-balenciaga-marca-que-vai-da-defesa-do-aborto-ao-abuso-infantil/> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

⁴⁴ Disponível em: <https://www.vogue.pt/demna-balenciaga-controversy-statement> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

⁴⁵ De acordo com a revista Cult (*online*), o movimento punk surgiu nos anos 70, com sua estética de “cabelos espetados, descoloridos ou tingidos em cores berrantes, a maquiagem extravagante e coleiras de cachorro no pescoço, coberta por taxas pontiagudas” Disponível em: <https://revistacult.uol.com.br/home/punk-na-moda/> . Acesso: 05 de novembro de 2024.

Logo em seguida, a marca lançou uma nova coleção de primavera 2023, uma bolsa em parceria com a Adidas e estrelada pela atriz francesa, Isabelle Huppert. Entretanto, quando publicadas as imagens, revelaram-se detalhes confusos.

Figura 8: Campanha Balenciaga Primavera/Verão 2023



Fonte: ELLE *online*⁴⁶

Em um dos pontos, aparece uma decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos, de 1996, que reverte a Lei de Prevenção de Pornografia Infantil sob a justificativa de liberdade de expressão. Além disso, a atriz repousa o pé sob o livro do artista belga Michael Borremans, enquanto na obra crianças aparecem nuas em uma espécie de ritual.

Com isso, a marca teve sua imagem abalada mundialmente. Por meio dos perfis oficiais da marca nas mídias sociais, o diretor criativo Demma pediu desculpas pelas campanhas e se

⁴⁶ Disponível em: <https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga?srsId=AfmBOorCqVOUfjrVv88qNq4loAKxO3AmDDkb9bHkd6ct4aFR6f8h6ZbY> . Acesso em: 05 de novembro de 2024.

responsabilizou pelos erros. De acordo com reportagem veiculada no site Uol⁴⁷, o *designer* anunciou uma parceria de três anos com a National Children's Alliance, associação que apoia crianças que sofreram abusos.

Com base no relato apresentado, podemos perceber que o estilo ousado da marca convive com polêmicas, ao associar a moda à crítica social. A imagem atrelada ao social gera a marca uma maior midiaticização. Entendemos que essa abordagem tem relação com o que é apontado por Debord (2003, p. 09): “O espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens”. Assim, a marca gera automaticamente menções e prende a atenção do público, conseqüentemente, um maior desejo de utilizar as peças criadas pela Balenciaga.

Ao contextualizar a marca dentro de uma narrativa histórica e cultural, o capítulo prepara o terreno para as análises das campanhas específicas (que serão abordadas no capítulo 3), mostrando como a Balenciaga, ao longo dos anos, soube se reinventar e provocar discussões no mundo da moda, particularmente com a mudança de estratégia de marketing e a abordagem mais provocativa e "*underground*" adotada por Demna.

Nesse contexto, este capítulo ajuda a entender a evolução da Balenciaga enquanto marca e como ela se insere no mercado atual de luxo, ao mesmo tempo que abre caminho para a análise das campanhas mais recentes. Ele serve como um alicerce para compreender como a marca se distanciou das convenções da moda de luxo tradicionais, utilizando uma abordagem inovadora que conecta o design ao comportamento social e às dinâmicas digitais, algo fundamental para entender o impacto das campanhas que serão analisadas em seguida.

4 CAMPANHAS POLÊMICAS: ANÁLISE DAS CAMPANHAS PARIS SNEAKER, GIFT SHOP E PRIMAVERA/VERÃO 2023

Neste capítulo, apresentamos o estudo de caso das campanhas que geraram polêmicas como: “Paris Sneaker”, “*Gift Shop*” e “Primavera/Verão 2023”, bem como no gerenciamento de crise realizado pela marca. Para isso, adotou-se a metodologia do estudo de caso, que se revela eficaz na análise contextualizada de fenômenos específicos, permitindo uma compreensão profunda dos processos e ações envolvidas.

⁴⁷ Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/11/28/balenciaga-gera-revolta-por-campanha-que-refletiria-abuso-infantil-entenda.htm> . Acesso em: 10 set. 2024.

De início, tratamos dos procedimentos metodológicos que permitem analisar de maneira aprofundada o objeto (campanhas) e contextualizar suas ações. Em seguida, é analisada de forma cronológica as campanhas que desencadearam em uma crise de imagem da marca Balenciaga, que permite expor a evolução dessas campanhas e suas repercussões ao longo do tempo.

A pesquisa é de natureza qualitativa, na qual buscamos compreender como a Balenciaga cria e mantém o engajamento do público, ao mesmo tempo em que gerencia discussões sociais e culturais, transformando críticas em elementos que reforçam sua identidade e geram impacto nas tendências globais. A pesquisa se fundamenta em fontes diversas, como documentos, entrevistas, registros em arquivos e observação direta, com foco em veículos de mídia especializados e as interações nas redes sociais da marca.

4.1. Procedimentos metodológicos

Para realizar a pesquisa monográfica sobre o processo de comunicação viral apresentado pela marca Balenciaga, a metodologia ora utilizada é o estudo de caso, que apresenta uma capacidade de analisar um objeto e contextualizar sua ação.

De acordo com Gomes Neto; Albuquerque e Silva (2023), a proposta do estudo de caso é dispor a sequência de fatos a serem observados. Partindo da perspectiva de Yin (2001), é necessário se perguntar por que os eventos estão ocorrendo. Em nossa pesquisa, apresentamos então dois questionamentos: (1) “Como a marca se posicionou a partir da comunicação e que ações foram tomadas após o cancelamento, no contexto de gerenciamento de crise?” e (2). “Como a Balenciaga transforma suas críticas em elementos de moda e faz esse conceito viralizar furando a bolha da moda?”.

Desse modo, podemos destacar a importância do estudo de caso para a análise dos fenômenos sociais – o que nos auxilia na compreensão do processo de construção de uma comunicação viral como um elemento chave na construção social – ou seja, ideias, comportamentos e tendências que se espalham e são compartilhados em larga escala, o que pode influenciar diretamente a dinâmica social, as crenças e até as identidades coletivas.

A pesquisa realizada é eminentemente qualitativa. A esse respeito, Godoy (1995, p 21), em seu artigo “Pesquisa qualitativas tipos fundamentais”, aborda como o estudo permite observar esses fenômenos em diversas áreas. “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.”

Partindo dessa afirmação, uma pesquisa qualitativa sobre a comunicação viral da marca Balenciaga pode oferecer uma compreensão aprofundada sobre como essa marca cria e mantém o engajamento, ao mesmo tempo em que gera discussões sociais e culturais. Analisando as estratégias de comunicação viral, a pesquisa pode então examinar a construção da imagem de marca; explorar dinâmicas de engajamento; interpretar impactos culturais e sociais; e identificar elementos de controvérsia e provocação.

Para Yin (2001), há seis fontes de evidência para estudos de caso, conforme sistematizado no Quadro 1:

Quadro 2: Fontes de evidência.

Fonte de evidência	Descrição
<i>1. Documentos</i>	Relatórios, artigos de jornais, cartas e outros materiais escritos. São úteis para contextualizar e verificar informações de outras fontes.
<i>2. Registros em arquivo</i>	Bases de dados, registros administrativos, e outros tipos de dados armazenados, que ajudam a detalhar o contexto e o histórico dos eventos estudados.
<i>3. Entrevistas</i>	Permite coletar informações diretas dos participantes, possibilitando uma compreensão mais aprofundada das suas percepções e experiências.
<i>4. Observação direta</i>	Consiste em observar o fenômeno em seu contexto natural. É útil para entender o ambiente e as interações no local de estudo.
<i>5. Observação participante</i>	Envolve o pesquisador ativamente no ambiente estudado, permitindo observar e experimentar o contexto de forma imersiva, o que pode fornecer insights profundos sobre o caso.
<i>6. Artefatos físicos</i>	Objetos ou elementos materiais que podem estar relacionados ao estudo de caso e oferecer evidências adicionais ou suporte ao contexto investigado.

Fonte: Yin (2001).

Com base nessas fontes, partindo dos conceitos apresentados, para os procedimentos metodológicos deste trabalho, utilizaremos as seguintes ferramentas para o desenvolvimento empírico desta pesquisa: documentação, registros em arquivos e observação direta. A partir disso, utilizaremos as seguintes fontes para a pesquisa: sites jornalísticos e sites especializados em moda, bem como canais oficiais nas mídias sociais da marca. Devido a Balenciaga utilizar o método de apagar todas as postagens em seu perfil oficial do Instagram desde que se acentuaram as polêmicas em torno das campanhas dos últimos anos, selecionamos também notícias publicadas em veículos jornalísticos no tempo em que foram realizadas as campanhas da Balenciaga nas mídias sociais – e posteriormente excluídas.

A coleta de dados será em sites de notícias, jornais e revistas *online* – com o enfoque para veículos especializados em moda – pretende nos municiar de informações como valor de produto, repercussão de internautas, além do discurso do diretor criativo Demna Gvasalia, que já abordou sobre as coleções da marca à época das campanhas publicitárias de lançamento em entrevistas para alguns veículos. Pelo fato da Balenciaga excluir suas postagens, a cada nova coleção – conforme já abordado –, será necessário também compreender o pronunciamento da marca em sites de notícias a respeito da repercussão (positiva ou negativa) dos usuários das mídias sociais.

Com isso, será utilizado uma variedade de veículos *online* em que publicaram matérias a respeito das coleções e polêmicas da Balenciaga. De acordo com Godoy (1995, p. 26), “no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação”. Para Yin (2001, p. 120), “[...] um ponto muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para obtenção de evidências.”

Ao combinar essas fontes, o estudo de caso pretende apresentar uma visão mais completa e detalhada da comunicação viral da Balenciaga. Essa abordagem possibilita compreender não só as estratégias da marca, mas também as percepções e respostas do público, captando as relações complexas entre consumo, identidade e cultura nessas ambiências digitais.

Segundo Yin (2001), a organização constitui a estrutura do estudo de caso, ele apresenta seis formas de modelos: estruturas analíticas lineares, estruturas comparativas, estruturas cronológicas, estruturas de construção de teoria, estruturas de "incerteza" e estruturas não-sequenciais. A apresentação das fontes coletadas será do modelo cronológico, obedecendo as fases iniciais, intermediárias e finais.

Para a pesquisa qualitativa sobre a comunicação viral da Balenciaga, utilizar uma estrutura cronológica na apresentação das fontes coletadas permite organizar o estudo de modo a destacar a evolução das estratégias de comunicação da marca e suas repercussões ao longo do recorte temporal do nosso estudo. Esse modelo de organização facilita a compreensão de como a Balenciaga constroi e adapta suas campanhas virais em resposta a tendências e *feedbacks* do público, proporcionando uma visão dinâmica e processual dos fenômenos observados.

Na fase inicial – preparação e lançamento das campanhas – analisamos o contexto em que cada campanha viral foi criada, levando em consideração os objetivos iniciais da marca, como a intenção de desafiar normas culturais ou provocar debates.

A análise realizada tem como finalidade identificar como a marca se comunica em seus perfis oficiais nas mídias sociais a partir da sua estratégia de *marketing* viral. Com isso,

verificamos uma campanha que trouxe benefícios à marca do tênis “*Paris Sneaker*”, lançada em abril de 2022, com um viral positivo; embora polêmico, não fugiu, entretanto, do que foi proposto inicialmente pela estratégia da campanha. Contraponto a isso, também serão analisadas as campanhas “*Gift Shop*” e “Primavera/Verão 2023”, ambas lançadas em novembro de 2022.

Nos próximos tópicos apresentamos o estudo de caso da nossa pesquisa qualitativa, seguindo para a discussão.

4.2. Estudo de caso: campanhas da Balenciaga

4.2.1. Tênis Paris Sneaker

Em 09 de abril de 2022, a Balenciaga lançou um dos seus produtos que mais viralizaram nas mídias sociais, o “Paris Sneaker”. Um tênis com aspecto de velho e desgastado, transformou-se em um dos assuntos mais comentados; no site da marca foi descrito como: “Uma campanha vai mostrar os sapatos extremamente gastos, marcados e sujos”⁴⁸. Com três cores (preto, branco e vermelho) e opções em cano alto custavam US\$625 dólares e cano baixo por US\$495 dólares⁴⁹.

Já a versão full destroyed, em tradução livre: completamente destruído, o tênis chegou ao mercado custando cerca de US\$1.850 dólares, com apenas 100 pares disponíveis.⁵⁰ O diretor criativo da Balenciaga, em entrevista à revista norte-americana Interview Magazine⁵¹ (online) apontou que seu desafio e responsabilidade como designer é questionar o que é beleza, o que fica claro a estratégia em lançar um produto fora dos padrões estéticos.

Figura 9 e 10: Tênis Paris Sneaker.

⁴⁸ Matéria publicada pelo site CNN disponível em: <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-destroyed-sneakers-intl-scli/index.html> Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁴⁹ Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/moda-e-beleza/noticia/2022/05/09/balenciaga-lanca-tenis-com-aparencia-de-destruido-e-sujo.ghtml> Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁵⁰ Disponível em: <https://stealthelook.com.br/falem-bem-falem-mal-mas-falem-do-novo-tenis-da-balenciaga/> Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁵¹ Disponível em: <https://www.interviewmagazine.com/fashion/demna-gvasalia-interviewed-by-andre-leon-talley-and-starring-iman> Acesso em: 23 de outubro de 2023.



Fonte: G1 e Paper Magazine⁵².

Em comunicado enviado à imprensa, a marca esclarece que a estratégia do aspecto dos tênis: "são feitos para serem usados por toda a vida"⁵³. Entretanto, os produtos que foram vendidos não foram os mesmos das fotos da campanha (ver Figuras 9 e 10). A imagem de um tênis totalmente desgastado chama mais atenção e conseqüentemente viraliza, o que reforça a

⁵² Disponível em: <https://www.papermag.com/balenciaga-dirty-sneakers#rebelltitem1> e <https://g1.globo.com/pop-arte/moda-e-beleza/noticia/2022/05/09/balenciaga-lanca-tenis-com-aparencia-de-destruido-e-sujo.ghtml> . Acesso em: 23 de outubro de 2023.

⁵³ Disponível em: <https://www.papermag.com/balenciaga-dirty-sneakers#rebelltitem2> Tradução nossa. Acesso em: 23 de outubro de 2023.

ideia de Felizardo (2021), discutida no tópico 2.1 deste trabalho, cuja capacidade de viralizar se traduz em um maior número de vendas.

Quando as imagens foram publicadas nos perfis oficiais nas mídias sociais da marca, logo houve o espanto e o inconformismo dos seguidores; com isso, resultou em um maior número de comentários e conseqüentemente, a marca se tornou um dos assuntos mais falados da internet, até mesmo quem não era seguidor. Pode-se observar essa questão na plataforma X, cujos usuários se atentaram mais ao aspecto do tênis – que parecia mais destruído – e não ao que estava sendo anunciado no site da marca. “A balenciaga vendendo tênis direto do lixão”⁵⁴, escreveu um usuário do X.

Com isso, destacamos como o poder da divulgação orgânica, sobretudo a partir do boca a boca circulado nas mídias sociais, assim como o poder do compartilhamento, têm diante de como as empresas irão se comunicar. Para Migliato (et al., 2022, p. 492), esse processo de viralizar vem a partir de:

Caracteriza-se por mensagens que não devem ser vistas apenas como propaganda e que são disseminadas pelos próprios usuários. Apresenta elementos técnicos da internet e os combina com necessidades humanas típicas; motivações que farão os usuários repassarem o conteúdo⁵⁵.

Em um vídeo publicado no TikTok⁵⁶ no dia 26 de maio de 2022, do perfil Highsnobiety⁵⁷, no qual obteve mais de 8 milhões de visualizações e mais de 400 mil curtidas, uma pessoa aparece usando o tênis Paris Sneaker na versão full destroyed⁵⁸. O exemplo claro de como o produto se tornou viral e despertou a curiosidade das pessoas.

Para a antropóloga Hilaine Yaccoub, especializada em consumo, em entrevista à jornalista Marina Lourenço a Folha de S.Paulo versão digital (on-line, 2022), “As pessoas querem comprar algo que será transformado em conteúdo e, com isso, ganhar a chance de aparecer e se destacar”. Esta compreensão de Yaccoub se relaciona diretamente com nosso estudo de caso sobre as coleções da Balenciaga, pois evidencia o papel do consumo como uma forma de construção de identidade e de expressão nas mídias sociais. Na análise das coleções da marca, essa perspectiva ajuda a entender como a Balenciaga não apenas vende ou promove

⁵⁴ Disponível em: <https://x.com/lucas/status/1523732405278117889> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁵⁵ Tradução nossa para: “It is characterized by messages that should not be seen only as advertising and that are spread by the users themselves. It features technical elements of the inter-net and combines them with typical human needs; motivations that will make users pass the content on.” (Migliato et al., 2022, p. 492).

⁵⁶ Disponível em: <https://vm.tiktok.com/ZMhuCX5Up/> . Acesso em: 23 de outubro de 2024

⁵⁷ Highsnobiety é uma marca global de mídia de moda e estilo de vida, focado no público jovem.

⁵⁸ O Paris Sneaker foi apresentado na versão cano alto e mule (sem costas), além da versão mais desgastada com apenas 100 pares disponíveis.

produtos, mas também cria peças que têm um alto potencial de se tornarem conteúdo visualmente impactante, atraindo atenção e provocando reações, despertando emoções nas pessoas.

Essa tendência é relevante no contexto das estratégias de comunicação da Balenciaga, que utiliza campanhas e designs audaciosos para fomentar o desejo do consumidor de compartilhar imagens desses itens em seus perfis nas mídias sociais. Assim, ao adquirir peças da marca, os consumidores não estão apenas comprando roupas ou acessórios, mas também investindo em elementos que permitem criar conteúdo pessoal — uma forma de se destacar, ser notado e até de gerar engajamento online.

A influenciadora digital brasileira, Gkay, também foi uma das pessoas a falar sobre o tênis. No Instagram, ela publicou um vídeo apresentando aos seus amigos o tênis “Paris Sneaker” na versão full destroyed⁵⁹. O vídeo, publicado no dia 18 de junho de 2022, conta com mais de 500 mil curtidas e mais de 8 milhões de visualizações. É certo que falar do produto gerou grande mídia para o perfil, o que reforça o pensamento de Yaccoub (2022), em que ela está ligada ao desejo humano de visibilidade e pertencimento. O consumo de produtos ou serviços não é mais visto apenas como uma troca de bens materiais, mas como uma oportunidade de se tornar parte de uma narrativa maior, destacando-se no processo.

Mesmo com o tema social em questão e alvo de críticas, como apontado pelo jornal Folha de S.Paulo (2022, versão online), “houve quem dissesse que a Balenciaga estava promovendo um tipo de fetichização da pobreza, ou glamorização da miséria”⁶⁰, a marca conseguiu ter um bom desempenho. Em julho de 2022, o tênis ficou entre os destaques da Balenciaga no segundo trimestre de 2022 na lista de marcas mais quentes, configurando o segundo lugar para a marca pela Lyst Index⁶¹, uma empresa de tecnologia de moda que divulga o resultado das pesquisas de seus mais de 200 milhões de usuários. Além disso, a empresa utiliza para rastrear menções nas mídias sociais, estatísticas de atividade e engajamento em todo o mundo ao longo de um período de três meses.

Com grandes perfis nas mídias sociais e canais de notícias divulgando o produto, a Balenciaga captou a atenção do público. A estratégia de comunicação da empresa resultou em um viral, que rapidamente passou a pautar os veículos de comunicação digitais e

⁵⁹ Disponível em: https://www.instagram.com/reel/Ce8-Xsll0hi/?utm_source=ig_embed&ig_rid=00d34c71-a9f4-4cca-9aa6-61fa9f562fd4. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁶⁰ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/05/entenda-o-que-leva-alguem-a-gastar-mais-de-r-9000-num-tenis-sujo-da-balenciaga.shtml>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁶¹ Disponível em: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q222/>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

influenciadores(as). Dessa forma, a marca consegue reificar uma identidade de valor, principalmente nos grupos mais jovens, que buscam não seguir padrões estéticos mas querem se sentir pertencente a uma “bolha” – como mencionado nos itens 2.2 e 2.3.1 deste trabalho.

4.2.2. Campanha “Gift Shop” e Primavera/Verão 2023

No dia 16 de novembro de 2022, a Balenciaga lançou uma campanha para promover uma linha de diversos utensílios que iam objetos de casa até acessórios para pets, denominada de “Gift Shop”. A marca utilizou crianças como modelos usando a linha kids da marca⁶².

O fotógrafo Gabriele Galimberti foi o responsável por assinar o ensaio fotográfico, que teve como inspiração sua série “Toy Stories”, onde crianças são fotografadas com seus brinquedos favoritos. As imagens da campanha de Gift Shop da Balenciaga apresentam a mesma ideia da série de Galimberti, porém as crianças aparecem segurando bolsas em formato de urso de pelúcia com vestimentas relacionadas à práticas sadomasoquistas como algemas, coleiras e correntes. As Figuras 2 e 3 (abaixo) apresentam algumas fotografias que compõem o ensaio.

Figura 11: Série fotográfica Toy Stories



Fonte: Gabriele Galimberti⁶³

⁶² A Balenciaga possui uma linha para crianças com peças para bebês (0-36 meses) Crianças (2-12 anos) e Jovens (13-16 anos) disponíveis em suas lojas e site. Disponível em: <https://www.farfetch.com/br/shopping/kids/balenciaga-kids/items.aspx> e <https://www.balenciaga.com/en-us/search?q=kids> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

⁶³ Disponível em: <http://www.gabrielegalimberti.com/toy-stories/> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Figura 12: Campanha Gift Shop.



Fonte: Vigilant Citizen.⁶⁴

Na Figura 12, aparece uma criança deitada de bruços em um sofá cercado de produtos de utensílios para a casa, como almofadas, louças, velas, entre outros, além dos ursos de pelúcias vestidos com correntes e acessórios de couro. Diante disso, ainda é possível analisar que a janela está aberta, o que agrega à imagem um sentimento de abandono ou vulnerabilidade à criança.

Comparada à série de Galimberti (Figura 11), a campanha da Balenciaga pode ser compreendida como perturbadora e sombria. O que é reflexo da imagem com os ursos cobertos de couro e a janela aberta deixando a criança exposta pode causar repulsa. Difere-se assim da Figura 11, na qual a criança está com aspecto de felicidade, em um ambiente aparentemente seguro, sem nada perturbador.

Pela primeira vez, a Balenciaga publicou um pedido de desculpas em seu perfil oficial no Instagram. No dia 20 de novembro de 2022, a marca apagou todas as fotos da coleção “Gift Shop”. Embora seja uma prática já utilizada pela marca, desta vez agiu mais rápido do que o habitual para tentativa de contenção de danos, e na sequência compartilhou um texto com um pedido de desculpas; na ocasião, o texto foi assinado pela Kering, grupo do qual a marca faz

⁶⁴ Disponível em: <https://vigilantcitizen.com/vigilantreport/theres-something-terribly-wrong-with-balenciaga-and-the-rabbit-hole-goes-deep/>. Acesso em: 23 de outubro de 2023.

parte. A análise das ações tomadas pela Balenciaga será feita de forma mais aprofundada no item 3.3 deste capítulo.

Desse modo, pode-se analisar como a Balenciaga ultrapassou o *modus operandi* dela. Acostumada a lançar polêmicas que reforçavam sua imagem como uma grande revolucionária no mundo da moda, a campanha foi interpretada pela opinião pública como algo que chegou a limites que não podem ser ultrapassados; como consequência, a marca teve sua imagem associada a de crime sexual infantil.

Um dia após emitir o comunicado, no dia 21 de novembro de 2022, a Balenciaga lançou sua coleção para a campanha de Primavera/Verão 2023. A coleção apresentou as atrizes Nicole Kidman, Isabelle Huppert e Han So Hee, e as modelos Bella Hadid e Khadim Sock. A campanha fotografada representava um escritório de um prédio em uma metrópole – aparentemente Manhattan – onde trazia as modelos com a coleção prêt à porter além da bolsa em colaboração com a marca esportiva Adidas (Hourglass); entretanto, logo duas imagens chamaram a atenção dos internautas.

Em uma das fotos, a bolsa aparece em cima de uma mesa com diversos papéis e um deles, uma cópia de uma decisão judicial da suprema corte dos EUA de 2008 sobre leis de pornografia infantil. Na segunda foto aparece a atriz indicada ao Oscar Isabelle Huppert, e um dos objetos em cena é um livro do artista Michael Borremans, intitulado “Fire From the Sun” (2018), conhecido pela temática sombria e por apresentar imagens de nudez de crianças e adultos. Ainda, o site especializado em arte contemporânea, Artnet⁶⁵, definiu a obra do pintor como “inquietantemente surreais”.

⁶⁵ Disponível em: <https://www.artnet.com/artists/micha%C3%ABl-borremans/4> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Figura 13 e 14: Campanha Primavera/Verão 2023.



Fonte: ELLE⁶⁶.

⁶⁶ Disponível em: https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga?srltid=AfmBOooruX75_R6Y3MYekdtmZ9udF78me6W8XTveD3R6iYKTSZRe5ne . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Figura 15: Atriz Isabelle Huppert, na campanha Primavera/Verão 2023.



Fonte: ELLE⁶⁷.

O documento presente nas figuras 13 e 14 se referem a uma decisão da Suprema Corte dos Estados Unidos, como noticiado pela revista Vogue Brasil digital (*online*, 2023)⁶⁸:

Uma impressão de um documento da decisão da Suprema Corte no caso de Estados Unidos x Williams - que confirmou que os direitos da Primeira Emenda não incluíam a promoção de pornografia infantil - meio visível por baixo de uma bolsa Balenciaga (2023).

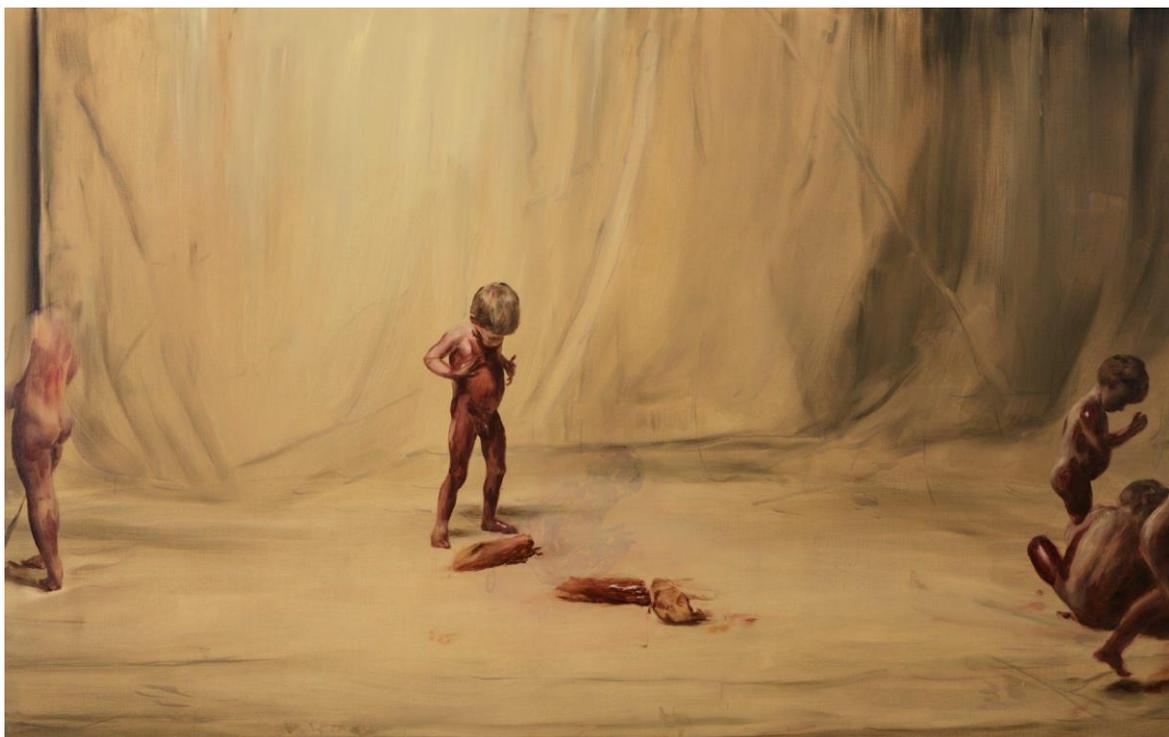
O livro de Borremans, presente na Figura 15, faz parte do cenário em que a atriz Isabelle Huppert posa com a bolsa da marca em parceria com a Adidas. Ainda a respeito da obra, as

⁶⁷ Disponível em: https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga?srltid=AfmBOooruX75_R6Y3MYekdtnZ9udF78me6W8XTveD3R6iYKTSZRe5ne . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁶⁸ Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2023/02/demna-fala-sobre-a-controversia-de-balenciaga-e-os-proximos-passos-da-marca.ghtml> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

imagens são perturbadoras na percepção da escritora de arte Katya Tylevich, que desenvolveu seu argumento a respeito da arte para a revista *Elephant*⁶⁹ (online, 2018): “Em algumas das pinturas, as crianças estão em processo de desaparecimento: corpos fantasmagóricos não totalmente removidos de seus atos horríveis.”⁷⁰

Figura 16: Imagem do livro *Fire From the Sun*.



Fonte: *Elephant Magazine*⁷¹.

Logo os internautas – sejam em páginas de sites ou nas mídias sociais – perceberam o conteúdo dos documentos que poderiam ter passado despercebidos e associaram-se à campanha de “Gift Shop”, anteriormente comentada. De acordo com reportagem publicada na BBC (2023, online)⁷²: “À medida que as críticas aumentavam, uma postagem com críticas da YouTuber June Nicole Lapine ganhou muita força e Balenciaga deletou todas as imagens pouco tempo depois.”

⁶⁹ Disponível em: <https://elephant.art/michael-borremans-fire-from-the-sun/> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

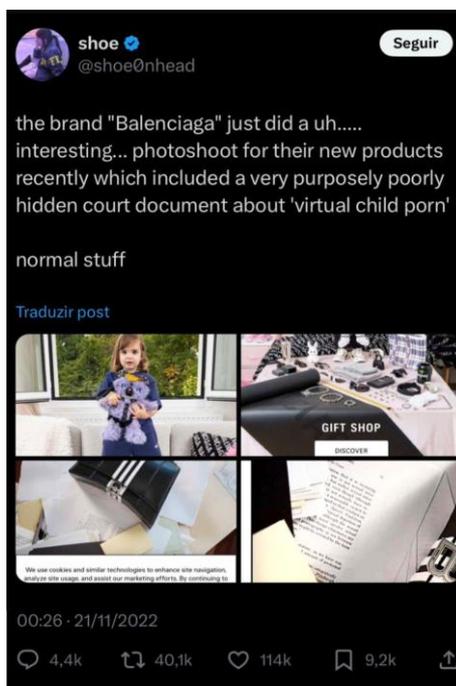
⁷⁰ Tradução nossa: “In some of the paintings the children are in the process of disappearing: phantom bodies not quite removed from their gruesome acts.” (Elephant, online, 2023).

⁷¹ Disponível em: <https://elephant.art/michael-borremans-fire-from-the-sun/> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁷² Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-63784960> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Em uma publicação na plataforma X, do dia 21 de novembro de 2023, um usuário já havia reconhecido o documento e do que se tratava; a partir daí, várias outras pessoas comentaram na publicação repudiando a marca.

Figura 17: Internauta reconhece documentos⁷³.



Fonte: X⁷⁴.

Logo após, a Balenciaga utilizou uma nova comunicação, retratando e tomando ações, que serão verificadas no próximo item. O que fica claro é o marketing voltado para polêmica da marca ter extrapolado o senso comum. É importante considerar que apenas considerando uma campanha que provavelmente foi discutida e passada pela análise de diversas mentes pensantes da marca em questão, seja na publicidade ou na moda, e ainda assim ter sido aceita ou avaliada como de bom tom para a veiculação dos conteúdos que foram produzidos e lançados.

4.3. Gerenciamento de crise, a partir do cancelamento, como a marca começou a se comunicar e quais ações foram tomadas?

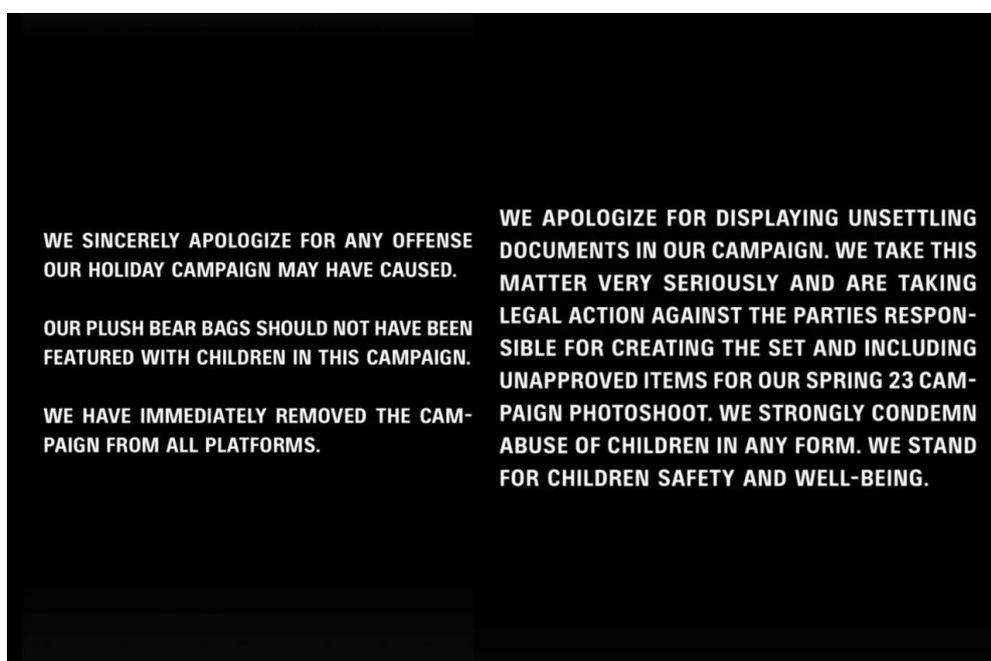
A partir deste item, será verificado o gerenciamento de crise da marca Balenciaga, suas ações e a nova forma de comunicação da empresa.

⁷³ Tradução livre no anexo do trabalho.

⁷⁴ Disponível em: <https://x.com/shoeonhead/status/1594532715126202368> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Como citado no item 3.2.2., a Balenciaga fez o primeiro comunicado da empresa, em uma publicação no perfil oficial do Instagram (ver Figura 9), a marca divulgou uma nota, com um fundo preto e as letras brancas, seguindo a mesma estética da tipografia da identidade visual da empresa. O resultado não foi satisfatório, pois a opinião pública à época interpretou que a marca não assumiu inteiramente a culpa por ter utilizado objetos que remetessem ao abuso sexual infantil. De acordo com a reportagem da revista Elle (online, 2022)⁷⁵: “Sem se responsabilizar e propor uma ação concreta, as desculpas soaram mais protocolares do que sinceras. O auê continuou nas redes sociais.”

Figura 18: Primeiro pedido de desculpas da Balenciaga publicado no Instagram⁷⁶.



Fonte: Elle⁷⁷.

Pode-se observar no texto o distanciamento da marca em se responsabilizar; com isso, temos o distanciamento da empresa com o público ao adotar uma abordagem “protocolar”, sem assumir plenamente a responsabilidade pela campanha controversa e pelo “mal-entendido” gerado, a marca criou uma sensação de falta de sinceridade e de subterfúgio. Mesmo com o tom sério, a falta de humanização anulou qualquer ação positiva por parte dos internautas.

⁷⁵ Disponível em: https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga?srsltid=AfmBOooruX75_R6Y3MYekdtNz9udF78me6W8XTveD3R6iYKTSZRe5ne Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁷⁶ Tradução livre no anexo do trabalho.

⁷⁷ Disponível em: https://elle.com.br/moda/entendendo-a-polemica-em-torno-da-balenciaga?srsltid=AfmBOooruX75_R6Y3MYekdtNz9udF78me6W8XTveD3R6iYKTSZRe5ne Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Salvador e Ikeda (apud Siomkos et al., 2010, p. 77), apontam que: “A postura da organização diante da crise influencia diretamente a percepção da sociedade e a atribuição de culpa.”. Com isso, a primeira ação da marca não saiu como o esperado, com o público voltando para ela a culpa. Esse pensamento é reforçado por Salvador e Ikeda (2018, p. 77): “Uma postura vista como falsa, descuidada ou irresponsável reforçaria a atribuição de culpa à organização”.

A crise de uma marca pode surgir de várias formas; o gerenciamento de crise nesses casos é essencial – como vimos no item 1.2.1 deste trabalho. Salvador e Ikeda (2018, p.76) definem esse processo:

As crises de marca poderiam ser decorrentes de falha no produto, problemas com responsabilidade social, mau comportamento corporativo, má conduta de executivos, resultados de negócios ruins, mau comportamento ou atitude controversa do porta-voz, perda de apoio público ou controvérsias sobre posse.

Seguindo a classificação dos autores supracitados, podemos perceber o problema do ponto de vista da responsabilidade social – no aspecto da apologia à pedofilia e pornografia infantil; aliado a atitude controversa do porta-voz – o pedido de desculpas tentando procurar um culpado; e perda do apoio público – nos comentários dos internautas a respeito da marca em sites e nas mídias sociais. Como resultado, a Balenciaga enfrentou sua pior crise de imagem.

Após toda a repercussão negativa, Kim Kardashian, uma das maiores celebridades da atualidade e embaixadora da marca, se pronunciou repudiando as ações nas campanhas nessa coleção. No dia 27 de novembro de 2022, Kim publicou na plataforma X (ver Figura 10), como ela, sendo mãe de 4 filhos, ficou abalada com as imagens. Com isso, Kim tenta esclarecer os fatos, já que também foi surpreendida. A empresária também deixa incerto o seu futuro como embaixadora da marca.

Figura 19: Pronunciamento da embaixadora da marca Kim Kardashian no X.⁷⁸



Fonte: Reprodução da plataforma X⁷⁹.

Após o pronunciamento de Kim Kardashian, a marca foi pressionada a esclarecer os fatos. Sendo assim, no dia 28 de novembro de 2022 a Balenciaga fez mais um pedido de desculpas, desta vez sendo mais direta ao público e assumindo a responsabilidade dos erros das campanhas. A publicação foi feita no perfil do Instagram da marca, com um fundo branco ainda lembrando a identidade visual de suas campanhas. No texto, é destacado que errou quando incluiu itens de sadomasoquismo na campanha estrelada por crianças. “As duas campanhas publicitárias separadas em questão refletem uma série de erros graves pelos quais a Balenciaga assume a responsabilidade” diz um trecho do comunicado.

Pode-se perceber um direcionamento mais humanizado e medidas a fim de compensar o erro no caso da campanha “Gift Shop”. Entretanto, quando mencionada a campanha de Primavera/Verão 2023, a marca reconhece que os documentos foram escolhidos por terceiros sem o seu conhecimento; devido a isso, prestou queixa à agência de publicidade responsável por produzir a campanha.

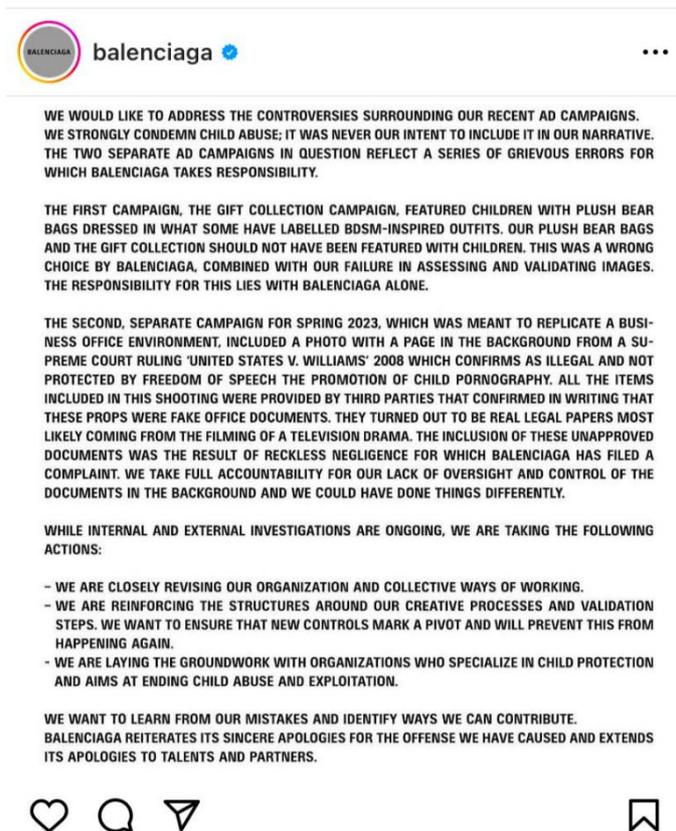
Além disso, conforme a publicação mencionada, as novas medidas apresentadas pela Balenciaga foram: reestruturação em torno dos processos criativos e das etapas de validação da

⁷⁸ Tradução livre no Anexo do trabalho.

⁷⁹ Disponível em: <https://x.com/KimKardashian/status/1597017102665142272> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

marca; vinculação da marca com organizações especializadas na proteção da criança a fim de acabar com o abuso e exploração de crianças; e, por fim, se redimir e aprender com os erros e com isso, identificar formas de contribuir. Na Figura 20 temos a reprodução da publicação:

Figura 20: Publicação da Balenciaga no Instagram⁸⁰.



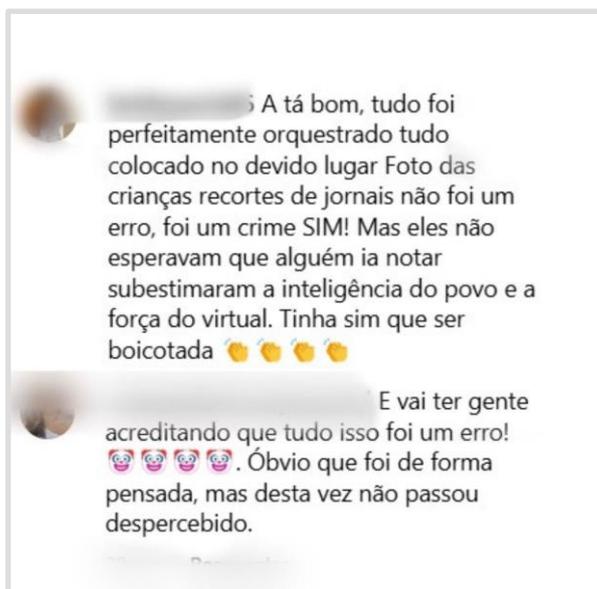
Fonte: Revista Cenarium⁸¹.

Mesmo se responsabilizando, a marca enfrentou grande resistência do público em aceitar as desculpas. Em uma postagem no Instagram do perfil de notícias “Gossip do Dia”, foi reproduzido o comunicado da marca; entretanto, os internautas questionaram o possível “erro”, acreditando que a Balenciaga comentou um crime ao vincular imagem de crianças a objetos de fetiche sexual e documentos referentes a crimes de pedofilia.

⁸⁰ Tradução livre no anexo do trabalho.

⁸¹ Disponível em: <https://revistacenarium.com.br/campanha-da-grife-espanhola-balenciaga-gera-revolta-por-incitacao-a-pedofilia-e-abuso-infantil/>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

Figura 21: Comentários em postagem no Instagram no perfil oficial da Gossip.



Fonte: Plataforma Instagram⁸² (23/10/2024).

No dia 29 de novembro de 2022, a CNN versão digital (online)⁸³ divulgou a informação de que a Balenciaga estaria processando a empresa responsável pelas campanhas. De acordo com a matéria, o processo foi aberto na Suprema Corte do Estado de Nova York no dia 25 de novembro de 2022 e foi pedido pelo menos US\$ 25 milhões de dólares por danos da produtora North Six, Inc., do cenógrafo Nicholas Des Jardins e de sua empresa, contratados para produzir a campanha de Primavera/Verão 2023. A marca alegou na ação que não tinha conhecimento e não autorizou a inclusão do documento em específico sobre pedofilia.

Devido a grande repercussão e os pedidos de desculpas não terem surtido efeito, a marca viu a necessidade de apontar um responsável – visando assim se ausentar da responsabilidade. Até o momento, a culpa era coletiva, direcionada a todos que participaram da campanha, ou terceirizada, a empresa contratada para produzir a campanha, porém, não tinha rosto, sendo necessário atribuir a culpa a uma pessoa física. Com isso, no dia 02 de novembro de 2022, quem assumiu a responsabilidade foi o diretor criativo da marca, Demna Svalia, em uma postagem compartilhada no seu perfil pessoal do Instagram. Machado (2020, p. 61), deixou clara essa

⁸² Disponível em: <https://www.instagram.com/gossipdodia/p/ClhTQw3uwcY/>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁸³ Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/balenciaga-processa-produtora-em-us-25-milhoes-por-campanha-controversa/>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

questão ao afirmar que uma empresa depende de um processo de interpretação individual e coletiva a respeito dela, diferente da identidade:

Diferentemente da identidade, uma organização pode ter várias imagens, pois depende de um processo de interpretação e construção individual e coletiva dos públicos a respeito dela. Refere-se a um processo de percepção mental de curto prazo dos pontos positivos e negativos, que irão fazer com que os indivíduos construam uma imagem ou imagens sobre determinada organização.

Figura 22: Pronunciamento de Demna Gvasalia⁸⁴

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

**Sincerely
Demna**

Fonte: E! News⁸⁵.

Desse modo, temos a identidade de Deman como aquele responsável pelos erros na campanha. Pela primeira vez o diretor criativo se pronunciou a respeito da polêmica: no comunicado, Demna pede desculpas e que apesar de querer provocar um pensamento através das suas criações, sua intenção não era associar ao abuso infantil. A partir disso, o diretor criativo afirmou que, como medida paliativa, pretendia se envolver com organizações que promovem a proteção infantil, para que então ele possa ajudar a causa.

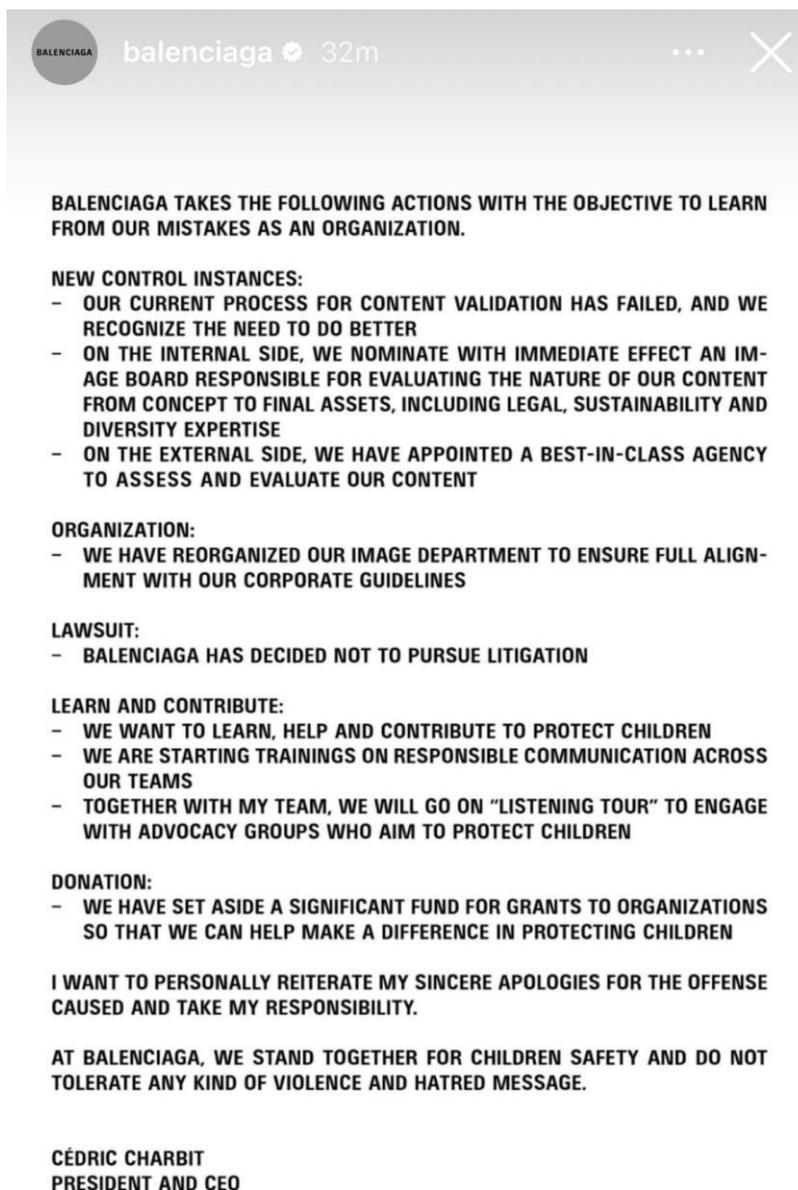
Com a internet ampliando a crise da marca, no mesmo dia (02 de dezembro de 2022) Cédric Charbit, CEO da Balenciaga, se pronunciou através do Instagram da marca. Em tom

⁸⁴ Tradução livre no anexo do trabalho

⁸⁵ Disponível em: <https://www.eonline.com/news/1356762/balenciagas-creative-director-demna-breaks-silence-on-inappropriate-ad-campaign> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

direto, Charbit anunciou as medidas que a empresa tomaria a partir de então. A marca novamente reconheceu que falhou, porém apresentou de maneira clara e direta suas ações diante do erro. De modo geral, a empresa anunciou a criação de conselhos para avaliar os conteúdos da marca, tanto internos como externos. Além disso, a marca anunciou uma reserva de fundos para doação a organizações e o fim do processo contra a produtora responsável pela coleção Primavera/Verão.

Figura 23: Pronunciamento de Cédric Charbit, CEO da Balenciaga⁸⁶



Fonte: Plataforma X⁸⁷

⁸⁶ Tradução livre no anexo do trabalho.

⁸⁷ Disponível em: <https://x.com/jamesfromcourt/status/1598738471899656192> . Acesso em: 10 de novembro de 2024.

Após essas ações, pode-se observar ainda uma resistência dos internautas na real intenção da marca, como verificados nos comentários de uma postagem do The New York Times, no X.

Figura 24 e 25: Comentários na rede social X⁸⁸



Fonte: X⁸⁹.

Como é possível observar, as críticas, revelam uma percepção extremamente negativa da Balenciaga e uma rejeição às suas ações e à sua resposta à crise, elas refletem não apenas um descontentamento com as campanhas em si, mas também com a forma como a empresa tratou a situação. Os pedidos de demissões e a acusação de “intencionalidade”, reforçam o desejo do público de ver medidas efetivas da marca. Além disso, os discursos dos internautas, como os apresentados nas Figuras 24 e 25, demonstram o choque negativo causado pela campanha.

A empresa mudou sua comunicação, sendo mais direta e assertiva nas propostas, entretanto, o público geral ainda não estava convencido. No dia 8 de fevereiro de 2023 a Balenciaga finalmente anunciou uma parceria com a National Children's Alliance (NCA)⁹⁰, sua primeira ação mais efetiva após a polêmica. O comunicado, disponível no site da marca⁹¹, anuncia algumas medidas que serão tomadas, a exemplo de cursos ministrados pela entidade sobre proteção infantil e ações que os adultos podem tomar para promover a segurança e o bem-

⁸⁸ Tradução livre no anexo do trabalho.

⁸⁹ Disponível em:

<https://x.com/realjltracey/status/1598781697599733760?s=46&t=9hoKgjj48qyBLcuM0IGGWg> e <https://x.com/michael45150514/status/1598795853912674304?s=46&t=9hoKgjj48qyBLcuM0IGGWg> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁹⁰ A National Children's Alliance (NCA), é uma organização que presta apoio e dão atendimento e suporte a vítimas de abuso infantil. Disponível em: <https://www.nationalchildrensalliance.org/our-story/> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

⁹¹ Disponível em: https://www.balenciaga.com/en-us/national-children-s-alliance?srsId=AfmBOoqE9wpKSuhlWSQk9DOT_AndDGf0claRkuJmL1ihHR1ZCer5M9RB . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

estar das crianças. Em troca, a Balenciaga se comprometeu em apoiar financeiramente a organização.

No dia 9 de fevereiro de 2023, o diretor criativo, Demna, deu uma entrevista exclusiva à revista Vogue americana. Pela primeira vez, houve uma comunicação que não fosse por textos institucionais. Demna se posicionou mais uma vez, pedindo desculpas e falando sobre como as campanhas seguiram para temas tão sombrios.

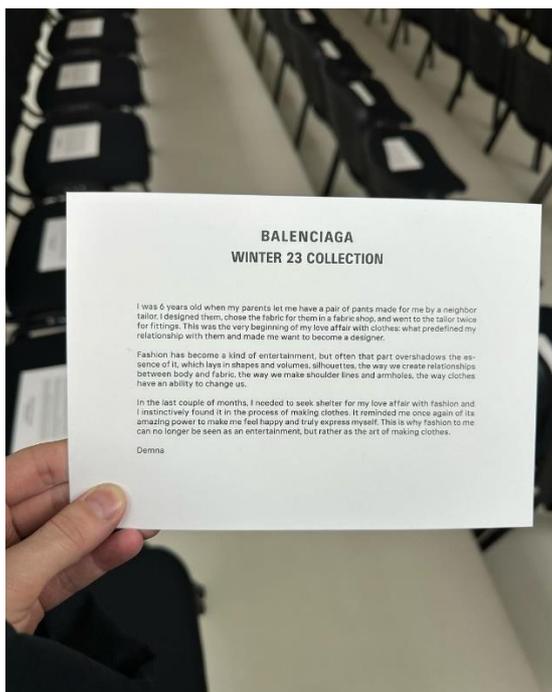
No total de 15 perguntas, Demna falou abertamente sobre o processo de criação das campanhas, a coleção “Gift Shop” e esclareceu alguns pontos do trabalho de divulgação das coleções, como solicitado inclusive pela embaixadora da marca Kim Kardashian. Ele caracterizou o erro como desatenção, segundo ele, não foi perceptivo para ele e a equipe o erro em associar crianças a ursos com utensílios de fetiche sexual. Já na coleção Primavera/Verão, ele não soube responder como os documentos foram parar na cenografia da campanha. Ainda de acordo com Demna, a semelhança de erros nas coleções não passou de mera coincidência.

Com isso, Demna informa que a empresa passou a ter um novo conselho de imagem que envolve pessoas de diferentes sensibilidades. O diretor criativo revelou ainda que pretende voltar a focar em entregar roupas de qualidade, uma das características do fundador da marca, Cristóbal Balenciaga. Demna acredita que a espetacularização produzida pela marca em suas campanhas pode ter desviado a atenção do seu verdadeiro trabalho como diretor criativo.

Por fim, no dia 05 de março de 2023, a Balenciaga lança sua primeira coleção após a crise de imagem enfrentada desde novembro de 2022. Em uma carta entregue aos convidados do desfile, que aconteceu na semana de moda de Paris, de forma pessoal Demna explica o motivo de iniciar no mundo da moda, fazendo um apelo emocional.

Figura 26: Carta entregue aos convidados no desfile Outono/Inverno 2023⁹²

⁹² Tradução livre no anexo do trabalho.



Fonte: Instagram @demnagram na (09/11/2023).⁹³

Percebe-se também uma crítica em como a moda se comunica atualmente, segundo ele a moda virou entretenimento, que consequentemente ofusca a real “essência” da moda: suas formas, os volumes e as silhuetas. O contraponto é como a Balenciaga voltou a ser reconhecida na atualidade, pelo grande show nos desfiles, a teatralidade das coleções e a crítica social a uma sociedade do consumo; tal reconhecimento difere da fama obtida à época em que tinha à sua frente Cristóbal, pelas suas formas, costura impecável e sua capacidade de mudar a silhueta de quem vestia.

Demna busca resgatar estes valores que seriam essenciais da marca para tentar trazer uma nova perspectiva, não só de criação como também no modo como a marca se comunica. Com uma passarela minimalista, diferente dos últimos shows, a Balenciaga apresentou sua coleção de Inverno 2023. Segundo o texto de opinião da escritora e fundadora da Revista Runway Magazine (2023, online)⁹⁴, Eleonora de Grey, Demna voltou a suas próprias raízes e não as raízes da casa Balenciaga.

Desse modo, podemos identificar que a comunicação na gestão de crise no início foi o não reconhecimento inteiramente da culpa, quando se tentou atrelar a terceiros. Com o efeito negativo, ficou mais difícil a marca passar confiança aos internautas e as críticas aumentaram, como destacado por Salvador e Ikeda (2018).

⁹³ Disponível em https://www.instagram.com/demnagram/p/CpZ1oQToko6/?img_index=1 . Acesso em: 09 de novembro de 2024.

⁹⁴ Disponível em: <https://pt.runwaymagazines.com/balenciaga-fall-winter-2023-2024/> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

Após reconhecer o erro, a Balenciaga passou a se comunicar de forma direta ao público, com ações realizadas na tentativa de reparar o erro. Arelado a isso, a marca voltou a associar sua imagem com mais frequência ao seu fundador, uma estratégia buscando um novo relacionamento com o público. Com Demna assumindo a culpa, seu discurso passou a ser voltado para auto representação como analisados em sua entrevista para a Vogue e sua carta para o desfile da Coleção Outono/Inverno 2023.

Tal estratégia se aproxima do que dizem autores como Machado (2020, p. 73).

Com a internet, a visibilidade dos fatos aumentou e, por isso, cada vez mais os outros campos buscam nos dispositivos midiáticos digitais fazer frente a crises organizacionais e políticas e ter o controle sobre o que falam sobre si mesmos (autorreferenciação + autorrepresentação + autopromoção).

Nesse contexto, a Balenciaga utiliza as ferramentas digitais como parte de uma estratégia de autorreferência e autorrepresentação, tentando reconfigurar a narrativa que circula em torno da marca. Ao assumir um discurso de responsabilização, Demna não apenas tenta minimizar os danos de crises recentes, mas também molda a forma como a marca deseja ser vista pelo público. Ao se apropriar do espaço midiático e promover diretamente sua versão dos acontecimentos, a Balenciaga busca restaurar a confiança e o prestígio de sua imagem.

Esse processo de controle sobre a própria representação está alinhado com as dinâmicas contemporâneas de autopromoção digital, em que marcas de luxo como Balenciaga precisam responder publicamente e de forma estratégica para manter seu espaço no imaginário cultural, especialmente em tempos de alta exposição e rápida viralização de informações nas mídias sociais.

4.4. Comunicação viral: Como a Balenciaga transforma suas críticas em elementos de moda e faz esse conceito viralizar furando a bolha da moda

Conforme já abordado em nosso trabalho, a Balenciaga transformou o mundo da moda nos anos 1960, com Cristóbal, e no século 21, com Demna. Como visto, a marca tem adotado nos últimos anos, desde que tem sob o comando o diretor criativo georgiano, uma estratégia de marketing com temas polêmicos. Suas críticas sociais são desenvolvidas em artigos de moda de luxo e faz com que a marca tenha estado entre as principais grifes do mundo, sobretudo quando nos atentamos para a visibilidade.

Como analisamos anteriormente, na campanha do tênis Paris Sneaker, a Balenciaga desafiou as normas estabelecidas criando uma reação do público. Ao utilizar dessa ferramenta,

a marca cria conexões com público, mas por ser tão diferente e ousada em sua confecção é furada a bolha dos consumidores da marca.

Neste trabalho, foi observado como a marca utiliza estratégias para viralizar, são eles: Provocação; Estratégias nas mídias digitais e Colaborações. Desse modo, a marca estabelece uma comunicação viral a quase todo produto.

A provocação feita pela Balenciaga vem atrelado ao fato de que uma crítica social geralmente está por trás da criação. Para a Vogue, Demna reconhece que seu trabalho é visto pela opinião pública como provocativo. Mesmo não concordando, o designer acredita que muitas vezes foi mal interpretado nas suas intenções.

É perceptível a personalidade da marca em seus produtos e conceitos, forte elemento como estratégia de viralizar nas mídias sociais, como destaca Migliato (et al., 2022, p. 501) “Uma marca de moda pode ser a força motriz por trás da viralização de um produto por meio de uma estratégia de marketing, desde que tenha uma identidade forte.”⁹⁵

Com a imagem provocativa e muitas vezes controversa em suas campanhas, a marca detém atenção do público. Com isso, as mídias sociais são uma ferramenta indispensável na estratégia da Balenciaga. Com estética chocante, os compartilhamentos são gerados automaticamente pelo público, como podemos identificar no vídeo compartilhado pelo perfil Highsnobiety, citado no início deste capítulo. Ao todo foram gerados mais de 16 mil compartilhamentos em um único vídeo⁹⁶.

Por outro lado, compreender esse fenômeno permite explorar como a Balenciaga transforma a moda em um meio de performance social, aproveitando o desejo contemporâneo de visibilidade e autenticidade nas plataformas digitais. A marca se posiciona, então, como um agente que possibilita ao consumidor transformar o ato de consumo em um processo de autovalidação e visibilidade pública.

Como apresentado no item 1.1. deste trabalho, as mídias sociais se transformaram em vitrines para as marcas. Para se destacar, a Balenciaga utilizou o mesmo aspecto das suas campanhas, trouxe o excêntrico para as mídias sociais. Nepomuceno (2019, p.33) aborda isso ao analisar o conceito da marca entre 2014 e 2015.

Entre 2014 e 2015, por exemplo, as campanhas da marca tinham produções mais refinadas e polidas, onde o superfeminino, o supermasculino e o

⁹⁵ Tradução nossa para: “A fashion brand can be the driving force behind viralizing a product through a marketing strategy, provided it has a strong identity.” (Migliato et al., 2022, p. 501).

⁹⁶ Disponível em: <https://vm.tiktok.com/ZMhuCX5Up/>. Acesso em: 23 de outubro de 2024.

superlucioso eram celebrados. Já a partir de 2015, o glamour e o luxo deram lugar ao provocativo, ao feio e a fluidez de gênero.

Ainda, é importante considerar o papel dos usuários dessas mídias, pois esse processo de transformação do consumo em performance social revela a capacidade da Balenciaga de atender às demandas de um público que busca mais do que simplesmente vestir moda — eles querem "vestir" experiências e narrativas que podem ser compartilhadas nas plataformas digitais. As peças da marca, muitas vezes provocativas e disruptivas, funcionam como símbolos de status e inovação, projetados para gerar engajamento visual e interações online.

O consumidor, ao adquirir e exibir um item Balenciaga, não apenas reafirma seu senso de estilo, mas também participa de uma dinâmica de validação social, onde o produto é o ponto de partida para construir uma persona pública. Nesse sentido, a Balenciaga torna-se não apenas uma marca de moda, mas um veículo para a criação de conteúdo e autoexpressão, fortalecendo a ideia de que o consumo de moda, na era das plataformas digitais, é intrinsecamente ligado à curadoria da própria performance nas mídias sociais.

O não convencional é característica da Balenciaga, em 2021, a empresa passou a utilizar uma nova estratégia, apagar todas as fotos do Instagram, como noticiado na edição digital da Vogue Portugal (2021. online)⁹⁷. Sempre que novas fotos são adicionadas, as antigas são apagadas; a ação chama atenção pois até então tratava-se de algo inusitado pelas grandes grifes de luxo. Mais um ponto em que a marca se distancia do convencional.

Já com as colaborações, a marca une forças com marcas de outros segmentos. A exemplo da Adidas, grande empresa de artigos esportivos. A Balenciaga apresentou novas colaborações fora do universo da moda, como a parceria com o seriado animado Os Simpsons, no episódio disponível no canal do YouTube⁹⁸ da marca. Neste, os personagens utilizam roupas da grife ultrapassando as barreiras físicas. O vídeo conta com mais de 22 milhões de visualizações até o momento.

Ainda, a colaboração Balenciaga e Gucci uniu as gigantes do mercado de luxo. Lançada em dezembro de 2021, a coleção contou com pontos fortes de ambas as marcas, o tradicionalismo da Gucci com um toque excêntrico da Balenciaga. A parceria criou possíveis oportunidades de crescimento (ver Figura 27).

⁹⁷ Disponível em: <https://www.vogue.pt/as-marcas-desaparecem-das-redes-sociais> . Acesso em: 23 de outubro de 2024.

⁹⁸ Disponível em: <https://youtu.be/PZHESQq-Gkw?si=oiSUetOH0hRTEc2U> . Acesso em: 23 de julho de 2024.

Figura 27: Parceria Balenciaga e Gucci lançada em dezembro de 2021.



Fonte: Vogue Online⁹⁹

Com base nas discussões levantadas ao longo deste capítulo fica claro o poder de transformação da Balenciaga, em utilizar eventos adversos a seu favor. Essa abordagem inovadora e ousada permite que a marca “fure a bolha da moda” e seja pautada em diversos meios de comunicação de notícias como os apresentados neste trabalho, não só pela moda, mas em conceitos e críticas sociais elaborados pela marca. Assim, a Balenciaga se situa como uma força influente não apenas no mundo da moda, conquistando uma audiência diversificada e gerando impacto social significativo.

⁹⁹ Disponível em: <https://www.vogue.com/article/balenciaga-gucci-collaboration> . Acesso em: 06 de novembro de 2024.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou através de um estudo de caso como a comunicação viral pode ter uma linha tênue entre polêmica e crise diante de três campanhas que tiveram desempenhos e foram recepcionadas pelo público de formas diferentes. Os três projetos analisados foram “*Paris Sneaker*”, “*Gift Shop*” e “*Primavera/Verão 2023*” da marca Balenciaga – a primeira lançada em abril de 2022 e as duas últimas em novembro do mesmo ano. Para contemplá-las, foram analisadas as campanhas em ordem cronológica.

Com isso, analisamos a problemática a partir de dois pontos: gerenciamento de crise e comunicação viral, a fim de responder o problema formulado por nosso objetivo de pesquisa – como a marca começou a se comunicar e quais ações foram tomadas e como a Balenciaga transforma suas críticas em elementos de moda e faz esse conceito viralizar furando a bolha da moda.

Para elucidar o capítulo dois, que descreve e analisa as campanhas e chegarmos no resultado proposto, partimos de uma imersão da história da moda como parte da cultura de massa, a partir de pontos relevantes: Consumo de moda + comunicação da moda; moda e mídia; gerenciamento de crise; marketing digital e comunicação viral.

No segundo capítulo falamos sobre a marca Balenciaga, quando foi criada, por quem foi criada, história, e a inserção da marca na internet, como ela trabalha sua comunicação. Ainda neste capítulo, apresentamos as campanhas que foram analisadas no capítulo três: “*Paris Sneaker*”, “*Gift Shop*” e “*Primavera/Verão 2023*”.

A Balenciaga iniciou a parceria com Demna em 2016, onde o diretor apresentou uma coleção minimalista¹⁰⁰, a partir disso, foi construída uma relação de sucesso e polêmicas. Nos meios digitais, a marca se destacou com suas peças ousadas e exóticas. Com isso, criou uma comunicação que traz elementos não habituais para as grifes de moda e a partir daí, o sucesso foi espontâneo sobretudo nas mídias sociais.

Ao analisarmos a campanha “*Paris Sneaker*”, percebemos como a marca utiliza da provocação e inovação para se destacar em um mercado saturado. A combinação de estética não convencional, preço elevado e uma campanha que incentivou o compartilhamento gerou um efeito viral que ressoou profundamente com um público jovem e engajado. Além disso, provocou reflexões sobre consumo, valor e a natureza da moda no século XXI.

¹⁰⁰ Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/com-estetica-minimalista-demna-gvasalia-lanca-sua-primeira-campanha-na-direcao-da-balenciaga/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024.

O “*Paris Sneaker*” se tornou não só um produto, mas um exemplo de estratégia, onde a marca utilizou do engajamento do público no trabalho de *marketing* digital. Entretanto, nas campanhas seguintes, a Balenciaga não obteve êxito ao promover sua linha de utensílios para casa e sua campanha de Primavera/Verão.

Durante a análise da campanha, percebemos o quanto a marca voltou o seu olhar em chocar e esqueceu do papel social que vinha levantando a exemplo do “*Paris Sneaker*”. O gerenciamento de crise, em resposta ao polêmico cancelamento de suas campanhas publicitárias, pode revelar uma jornada complexa de adaptação e transformação na comunicação da marca.

Inicialmente, a Balenciaga falhou ao não assumir integralmente a responsabilidade por seus erros, o que resultou em um distanciamento entre a empresa e seu público. A falta de humanização em suas primeiras desculpas contribuiu para uma percepção negativa e intensificou a atribuição de culpa, conforme ressaltado por Salvador e Ikeda (2018). A marca então passou a ser criticada devido à sua falta de responsabilidade social e à polêmica associada às suas campanhas.

Desse modo, é importante considerar que uma campanha publicitária de grande porte, como as analisadas neste estudo, provavelmente passou por uma rigorosa avaliação e discussão por diversas mentes criativas e especialistas da marca, tanto nas áreas de publicidade quanto de moda. Mesmo diante de um processo de curadoria detalhado, envolvendo diferentes profissionais com conhecimento e sensibilidade para os conceitos em questão, a campanha foi aceita e considerada adequada para veiculação. Isso implica que os conteúdos produzidos e lançados não foram apenas deliberados internamente, mas também avaliados sob a perspectiva de que estivessem alinhados com a imagem e os valores da marca, o que se confirma nos comentários dos internautas apresentados neste trabalho (Figura 21).

No entanto, com a pressão exercida por figuras influentes como Kim Kardashian e a subsequente reavaliação de sua estratégia de comunicação, a Balenciaga passou a adotar uma abordagem mais direta e transparente. A segunda nota de desculpas, que reconheceu explicitamente os erros cometidos, e a disposição de se envolver com organizações voltadas à proteção infantil demonstraram um esforço para restaurar a confiança do público. O envolvimento do diretor criativo, Demna, e do CEO, Cédric Charbit, na comunicação da marca sinalizou uma mudança significativa em direção à responsabilidade e ao compromisso em reparar os erros.

A crise, embora intensa, serviu como catalisador para a Balenciaga repensar sua identidade e estratégias de comunicação. Decorrente da reavaliação da marca, liderada pelo

diretor criativo, Demna, serviu como um retorno às raízes de Cristóbal Balenciaga, buscando uma conexão mais autêntica e relevante com seu público. A colaboração com a National Children's Alliance e a criação de novos conselhos para avaliar o conteúdo da marca são exemplos de medidas concretas que buscam não apenas reparar danos, mas também promover uma cultura de responsabilidade dentro da organização.

Desse modo, observa-se que a capacidade da marca de desafiar normas e criar conexões com o público por meio de suas campanhas controversas permitiu que ela continuasse relevante e visível, mesmo em meio à adversidade. Entretanto, quando a marca deixou de lado seu propósito inicial que seria abordar temas sociais através da moda e focou apenas na polêmica para se promover, resultou em uma desastrosa crise de imagem, que vem em passos lentos se recuperando. Pode-se comprar isso na lista trimestral da Lyst Index, após as polêmicas campanhas no terceiro trimestre a marca caiu duas posições indo para o quarto lugar¹⁰¹. Após isso, no quarto trimestre de 2022, a marca configurou a décima primeira colocação¹⁰², tendo em seus destaques a polêmica com a campanha inapropriada com crianças.

Vimos campanhas se tornarem espetacularizadas com o objetivo de atrair clientes. Nessa perspectiva, a nova comunicação das marcas procura conectar uma determinada imagem aos olhos do cliente; ou seja, as marcas não estão mais apenas transmitindo informações sobre seus produtos, mas buscando estabelecer uma identidade visual e simbólica que ressoe de forma imediata e impactante na mente do cliente. As roupas desempenham papel principal, mas não é mais a protagonista: em um contexto de consumo cada vez mais competitivo, as marcas precisam se adaptar às novas formas de tendências cada dia mais cíclicas em novos ambientes, como as mídias sociais.

Em resumo, a crise enfrentada pela Balenciaga serviu como exemplo para ilustrar a importância de uma comunicação transparente e responsável em tempos de crise. A transformação da marca em um agente ativo de debate social e sua habilidade em viralizar suas propostas mostram que, mesmo diante de crises severas, é possível ressignificar a narrativa e reconstruir a imagem através de ações autênticas e inovadoras. Além disso, a ação da marca em fugir do seu objeto inicial reforça o quanto é perigoso a ações em busca apenas de promoção, seja da marca ou do produto, não havendo um sentido concreto por trás daquilo que for apresentado.

¹⁰¹ Disponível em: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q322/> . Acesso: 30 de outubro de 2024.

¹⁰² Disponível em: <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q422/> . Acesso: 30 de outubro de 2024.

A trajetória da Balenciaga, desde o reconhecimento do erro até as novas estratégias de comunicação, exemplifica como a moda com parte da cultura de massa pode ser um reflexo não apenas de estilo, mas também de responsabilidade social e impacto cultural, e alerta em como deve ser utilizada a comunicação viral nas mídias sociais.

Esperamos com esse trabalho contribuir para as pesquisas da área da comunicação viral e moda nas mídias sociais. Ao estudar as campanhas "Paris Sneaker", "Gift Shop" e "Primavera/Verão 2023", o trabalho oferece uma reflexão sobre como as marcas, especialmente as de luxo, têm lidado com as tensões entre provocação e responsabilidade social, além de discutir o impacto das mídias sociais na formação de imagem e reputação.

Ao trabalharmos a comunicação viral e a crise de imagem observamos que ao mesmo tempo que pode gerar enorme visibilidade e engajamento, também pode se tornar um risco significativo quando não é cuidadosamente administrada, como vimos no caso da Balenciaga. Isso abre um campo de discussão acerca dos limites éticos da comunicação de moda e os efeitos do *marketing* digital, onde a linha entre gerar engajamento, *buzz* e, por outro lado, produzir crise pode ser extremamente tênue.

Estudos futuros podem trazer outros olhares a respeito, como a ética da provocação no marketing, em como as campanhas publicitárias podem ser responsáveis ao abordar temas sensíveis – como a sexualização infantil, por exemplo – pode contribuir para uma discussão mais ampla sobre responsabilidade social e ética na comunicação. Ainda, pode gerar uma reflexão sobre os limites éticos no uso da provocação e do choque como ferramentas de *marketing*.

Para finalizar, recordamos a afirmação de Daniela Schmitz (2018, p. 15), em que “a moda precisa mudar para existir”. E como a moda, enquanto fenômeno cultural e de consumo está em constante transformação, está em um processo constante de reinvenção para se manter relevante, não apenas nos aspectos estéticos, mas também nas dinâmicas sociais e culturais que permeiam o consumo. Essa ideia de mudança contínua é um reflexo da necessidade de adaptação das marcas aos novos mercados de consumo e à velocidade das transformações no mundo digital.

REFERÊNCIAS

70 Coisas que Eu Sei Sobre Balenciaga! Parte 1. Intérpretes: Lilian Pacce. [S.I.], 2019. (32 min.), son., color. Disponível em: <https://youtu.be/sSYpgIonvQ4?si=pOuy8OpyVPvJ25T0>. Acesso em: 04 nov. 2024.

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **DIALÉTICA DO ESCLARECIMENTO: fragmentos filosóficos**. Frankfurt: Zahar, 1969.

ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 86–99, 2007. DOI: [10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138927](https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138927). Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138927>. Acesso em: 11 nov. 2024.

BALENCIAGA gera revolta por campanha com apologia a abuso infantil; entenda. **Uol**. 22 nov. 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2022/11/28/balenciaga-gera-revolta-por-campanha-que-refletiria-abuso-infantil-entenda.htm>. Acesso em: 05 nov. 2024.

BALENCIAGA: grife se desculpa por anúncios com crianças e ursinhos 'fetichistas'. **BBC**. 28 nov. 2022. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-63784960>. Acesso em: 23 out. 2024.

BALENCIAGA lança tênis com aparência de 'destruído' e sujo. **G1**. 09 mai. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/moda-e-beleza/noticia/2022/05/09/balenciaga-lanca-tenis-com-aparencia-de-destruido-e-sujo.ghtml>. Acesso em: 05 nov. 2024.

BARROS, Mabi. “The New Look”: veja os erros e acertos da série inspirada em uma história real. **Harper’s Bazaar**. 2024. Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/cultura/the-new-look-veja-os-erros-e-acertos-da-serie-inspirada-em-uma-historia-real/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

BRAGA, João. **História da moda: uma narrativa**. 11. ed. São Paulo: D’livros Editora, 2022.

CALACA, Daniela. **História da social da moda**. São Paulo: Senac, 2008. Tradução de: Renato Ambrosio.

CASAGRANDE, Erich. Afinal, o que torna um conteúdo viral na internet?. **Metrópoles**. 27 jan. 2024. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/afinal-o-que-torna-um-conteudo-viral-na-internet>. Acesso em: 06 nov. 2024.

CINTRA, Flavia Cristina. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Revista Investigação**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 6-12, jan./abr. 2010. Disponível em: <https://publicacoes.unifran.br/index.php/investigacao/article/view/147>. Acesso em: 11 nov. 2024.

COSTA, Alfredo José Lopes; MENDES JÚNIOR, Hélio Ferreira. A Comunicação Viral nas redes sociais da internet: estudo de dois casos de repercussão. **Comunicação Cultura e Sociedade**, Mato Grosso, v. 3, n. 3, p. 1-16, jan./ago. 2014. Disponível em: [file:///C:/Users/vando/Downloads/biblioteca,+63-173-1-CE%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/vando/Downloads/biblioteca,+63-173-1-CE%20(2).pdf). Acesso em: 11 nov. 2024.

COUTO, Gabriel Pio Abelaira; SILVA, Graziela Reis Simplício da. **Produto Comunicacional: paia streetwear**. 2022. 57 f. TCC (Graduação) - Curso de Publicidade e Propaganda, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/5439/1/TCC%20PAIA%20Streetwear.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

COUTO, Edvaldo Souza; MELO, Caio; MOREIRA, Ana Paula; XAVIER, Maise. Da cultura de massa às interfaces na era digital. **Revista Entreideias: educação, cultura e sociedade**, [S.L.], v. 13, n. 14, p. 105-118, 2 jun. 2009. Universidade Federal da Bahia. <http://dx.doi.org/10.9771/2317-1219rf.v13i14.3216>.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. São Paulo: Coletivo Periferia, 2003.

DEMNA sobre a controvérsia da Balenciaga e caminho da marca. **Vogue Portugal**. 09 fev. 2023. Disponível em: <https://www.vogue.pt/demna-balenciaga-controversy-statement>. Acesso em: 05 nov. 2024.

DUQUE-HURTADO, Pedro; TORO-CARDONA, Adrián; RAMÍREZ-CARVAJAL, Dahiana; CARVAJAL-HENAO, Martin Eugenio. Marketing viral: aplicación y tendencias. **Clío América**, [S.L.], v. 14, n. 27, p. 454-468, 3 mar. 2020. Universidad del Magdalena. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3759>.

DWYER, Daniela; FEGHALI, Marta Kasznar. **As Engrenagens da Moda**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac, 2013.

FELDMAN, Valéria; JUNIOR, Dib Karam. A Revolução Industrial e a produção de roupas. **Revista Ágora**, Vitória/ES, n. 30, p. 261-271, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/agora/article/view/28612>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FELIZARDO, Adriana Pires Antunes. **Os vídeos virais e trends como estratégias de marketing de influência para as marcas de moda e beleza na rede social TikTok**. 2021. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Publicidade e Relações Públicas, Universidade Beira Interior, Covilhã, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/12477>. Acesso em: 11 nov. 2024.

FREITAS, Ricardo Ferreira. Comunicação, consumo e moda: entre os roteiros das aparências. **Comunicação Mídia e Consumo**, [S.L.], v. 2, n. 4, p. 125-136, 17 set. 2008. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). <http://dx.doi.org/10.18568/cmc.v2i4.39>.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004>.

GOMES NETO, José Mário Wanderley; SILVA, Renan Francelino da; ALBUQUERQUE, Rodrigo Barros de. **Estudos de caso: manual para a pesquisa empírica qualitativa**. Petrópolis: Vozes Ltda, 2024.

GRAY, Eleonora de. Balenciaga Outono Inverno 2023-2024 "Detenção". **Runway Magazine**. 05 mar. 2023. Disponível em: <https://pt.runwaymagazines.com/balenciaga-fall-winter-2023-2024/>. Acesso em: 06 nov. 2024.

KARHAWI, Isaaf. De blogueira de moda à influenciadora digital de moda e beleza: evolução e motivações da prática. In: SCHMITZ, Daniela; WAJNMAN, Solange (org.). **A moda na mídia: produzindo costuras**. Curitiba: Appris, 2018. p. 137-152.

LANGE, Julia. Cristóbal Balenciaga: de a a z, conheça a história do “arquiteto da moda”. **FFW**. 30 jan. 2024. Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/materias/cristobal-balenciaga-de-a-a-z-conheca-a-historia-do-arquiteto-da-moda/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia de Bolso, 2009. Tradução de: Maria Lucia Machado.

LOURENÇO, Marina. Entenda o que leva alguém a gastar mais de R\$ 9.000 num tênis sujo da Balenciaga. **Folha de S. Paulo**. 22 mai. 2022. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2022/05/entenda-o-que-leva-alguem-a-gastar-mais-de-r-9000-num-tenis-sujo-da-balenciaga.shtml>. Acesso em: 23 out. 2024.

LUNGUI, Sofia. Mais da metade da população mundial é usuária de redes sociais. **Giz Brasil**. 23 jul. 2023. Disponível em: <https://gizmodo.uol.com.br/mais-da-metade-da-populacao-mundial-e-usuaria-de-redes-sociais/#:~:text=Popula%C3%A7%C3%A3o%20conectada%20ultrapassa%20os%205,e%2C%20por%20fim%2C%20Telegram>. Acesso em: 06 nov. 2024.

Maceió está afundando – e a Braskem precisa ser punida. 2023. **Greenpeace Brasil**. 01 dez. 2023. Disponível em: https://www.greenpeace.org/brasil/blog/maceio-esta-afundando-e-a-braskem-precisa-ser-punida/?appeal=19089&utm_source=google&utm_medium=paid&utm_campaign=clima&utm_content=aq_20231208_grants&utm_term=caso%252520braskem&utm_campaign=&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=7235609613&hsa_cam=19664562138&hsa_grp=155148882926&hsa_ad=683958035212&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-1213191762478&hsa_kw=caso%252520braskem&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwsJO4BhDoARIsADDv4vAEQB3dr5_VmnaES1TVOq3P82dIK3AKIeVP3LDIzPvIeYSsJrZXdeIaAglkEALw_wcB. Acesso em: 07 out. 2024.

MACHADO, Jones. **Gestão estratégica da comunicação de crise**. Santa Maria: Facos-UFSM, 2020.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura & consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. Tradução de: Fernanda Eugenio.

MCDONALD, Amaya; NICIOLI, Taylor. O que é “fast fashion” e quais são os seus problemas?. **CNN Brasil**. 26 nov. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/lifestyle/o-que-e-fast-fashion-e-quais-sao-os-seus-problemas/>. Acesso em: 07 out. 2024.

MIGLIATO, Caline Gonçalves; PINSKY, Vanessa Cuzziol; ALDEA, Patricia González. O fenômeno da viralização: o caso da moda feminina no Brasil. **Revista de Administração da Ufsm**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 491-511, 22 out. 2022. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465965949>. Acesso em: 11 nov. 2024.

NEPOMUCENO, Michel Dias. **Construção da marca Balenciaga nas das redes sociais: um estudo no Instagram**. 2019. 52 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Pós-graduação-Especialização, Para Obtenção do Título de Especialista em “Cultura Material e Consumo: Perspectivas Semi-sicanalíticas”, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

NOVAIS, Clara. De Cristóbal a Demna Gvasalia: a história de mais de um século da Balenciaga. **ELLE**. 24 fev. 2021. Disponível em: https://elle.com.br/moda/balenciaga-historia-cristobal-gvasalia?srsltid=AfmBOoo7DtIPDIvuI8c4bsgnjFWtn4Pt_Ird4NU0pc4f6c3nhNJCH0FM. Acesso em: 04 nov. 2024.

OKADA, Sionara Ioco; SOUZA, Eliane Moreira Sá de. ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NA ERA DA BUSCA. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 46-72, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747524003.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

O que é prêt-à-porter e qual é a diferença da alta-costura?. **Vogue Brasil**. 05 ago. 2022. Disponível em: <https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/08/o-que-e-pret-porter-e-qual-e-diferenca-da-alta-costura.html>. Acesso em: 07 de out. 2024.

PASSOS, Andreia Schmidt. **Cristóbal Balenciaga**: maestro do tempo, arquiteto da feminilidade. 2027. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Projeto de Têxtil e Moda, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100133/tde-10042017-192803/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

PROCHNO, Pedro. "**Gestão**" de uma crise: o caso Braskem. **Blog RP**. 23 dez. 2023. Disponível em: <https://blogrp.todomundorp.com.br/2023/12/gestacao-de-uma-crise-o-caso-braskem/>. Acesso em: 07 out. 2024.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão. In: SOSTER, Demétrio de Azeredo; FIRMINO, Fernando. (Org.). **Metamorfozes Jornalísticas, vol. 2**: a reconfiguração da forma. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2009. p. 1-269.

RUÃO, Teresa; FARHANGMER, Mino. A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO DE MARKETING ESTRATÉGICO E PLANEAMENTO, 1., 2000, Braga. **Anais [...]**. [S.L.]: Universidade do Minho, 2000. p. 1-11.

RUIZ, Juliana Silva. **A MODA COMO PROCESSO DE LINGUAGEM**. 2005. 35 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005.

RYAN, Hannah. Balenciaga selling destroyed sneakers for \$1,850. **CNN**. 10 mai. 2022. Disponível em: <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-destroyed-sneakers-intl-scli/index.html>. Acesso em: 23 out. 2024.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A.. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 74–91, jan. 2018.

SAMPAIO, Henrique. Instagram ultrapassa TikTok e se torna o aplicativo mais baixado do mundo. 2024. **CNN Brasil**. 12 mar. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/instagram-ultrapassa-tiktok-e-se-torna-o-aplicativo-mais-baixado-do-mundo-2/>. Acesso em: 07 out. 2024.

SANTOS, Carlos E. dos. A estratégia de marketing polêmica da Balenciaga. **Você Digital Propaganda**. 14 set. 2022. Disponível em: <https://vocedigitalpropaganda.com.br/blogwpn/a-estrategia-de-marketing-polemica-da-balenciaga/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

SCHMITZ, Daniela. Moda e midiatização. In: SCHMITZ, Daniela; WAJNMAN, Solange (org.). **A moda na mídia**: produzindo costuras. Curitiba: Appris, 2018. p. 15-29.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A educação popular no Brasil: a cultura de massa. **Revista Usp**, [S.L.], n. 61, p. 58, 1 maio 2004. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i61p58-77>.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 148–159, 2007. DOI: [10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931](https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138931). Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SILVA, Cliciano Vieira da *et al.* A influência da cultura de massa no pensamento crítico comum. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, [S.L.], v. 17, n. 8, p. 01-14, 12 ago. 2024. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.55905/revconv.17n.8-152>.

SLATER, Don. **Cultura do consumo & modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002. Tradução de: Dinah de Abreu Azevedo.

SOUSA, Richard Perassi Luiz de; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; CAMPOS, Amanda Queiroz. O sistema cultural da moda. **Revista Alceu**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 27, p. 33-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/3alceu27.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SUZUKI, Izabela. Falem bem, falem mal, mas falem do novo tênis da Balenciaga. **Steal The Look**. 10 mai. 2022. Disponível em: <https://stealthelook.com.br/falem-bem-falem-mal-mas-falem-do-novo-tenis-da-balenciaga/>. Acesso em: 05 nov. 2024.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**: tudo o que você precisa saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

TALLEY, André Leon. Demna Gvasalia Interviewed by André Leon Talley and Starring Iman. **Interview Magazine**. 19 out. 2021. Disponível em: <https://www.interviewmagazine.com/fashion/demna-gvasalia-interviewed-by-andre-leon-talley-and-starring-iman>. Acesso em: 23 out. 2024.

TYLEVICH, Katya. Michaël Borremans: fire from the sun. **Elephant**. 02 mar. 2018. Disponível em: <https://elephant.art/michael-borremans-fire-from-the-sun/>. Acesso em: 23 out. 2024.

VERSATILLE (Brasil). **O renascimento da Balenciaga a partir de Demna Gvasalia**. 2022. Disponível em: <https://versatille.com/o-renascimento-da-balenciaga-a-partir-de-demna-gvasalia/>. Acesso em: 11 nov. 2024.

Viral. *In*: Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. 2008-2024. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/viral>. Acesso em: 06 nov. de 2024.

WHITE, Alexandra. Como a Abercrombie & Fitch deixou o ostracismo e virou uma das ações mais badaladas na Bolsa. **Folha de S. Paulo**. 05 jul. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/07/como-a-bercrombie-fitch-deixou-o-ostracismo-e-virou-uma-das-acoes-mais-badaladas-na-bolsa.shtml>. Acesso em: 07 out. 2024.

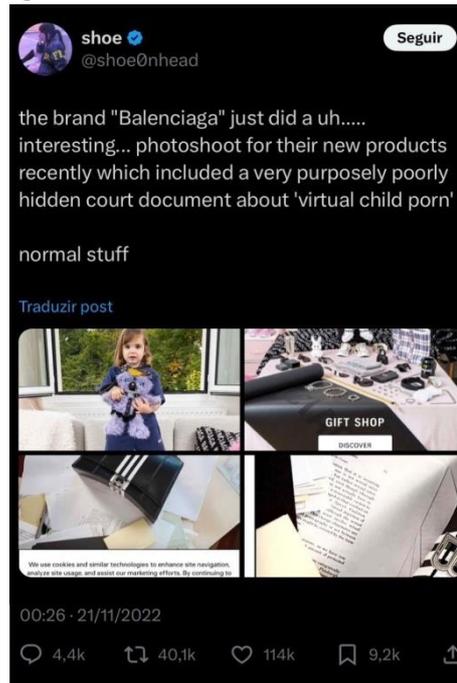
YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Daniel Grassi.

ANEXOS

Figura 1: New Look por Christian Dior

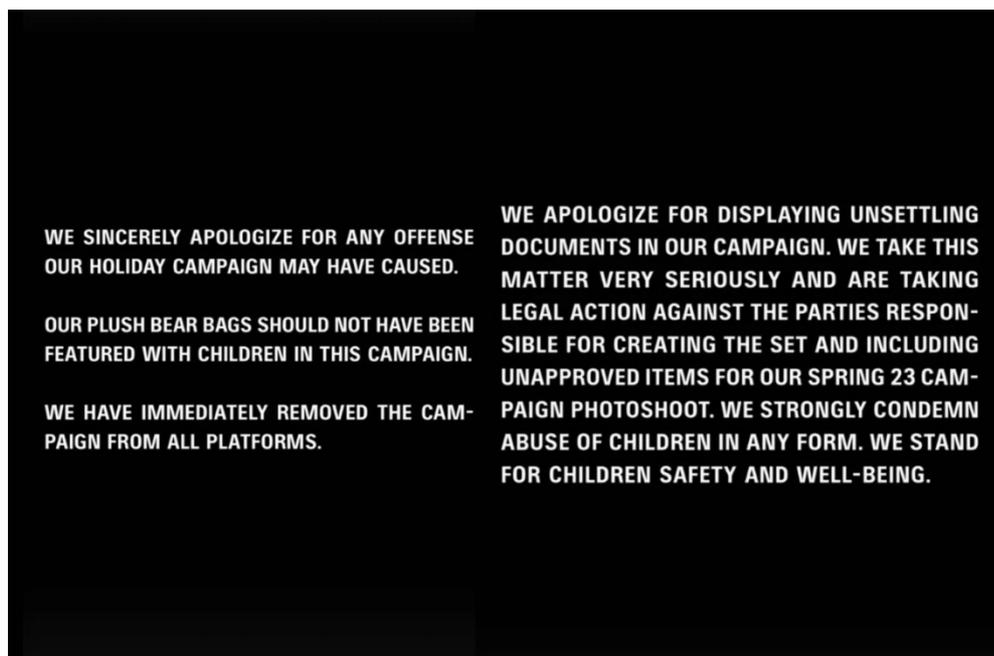
Fonte: **Harper's Bazaar Brasil** (online, 2024)¹⁰³

¹⁰³ Disponível em: <https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/the-new-look-a-historia-do-icone-de-christian-dior/>. Acesso em: 11 de novembro de 2024.

Figura 17: Internauta reconhece documentos

Tradução Livre:

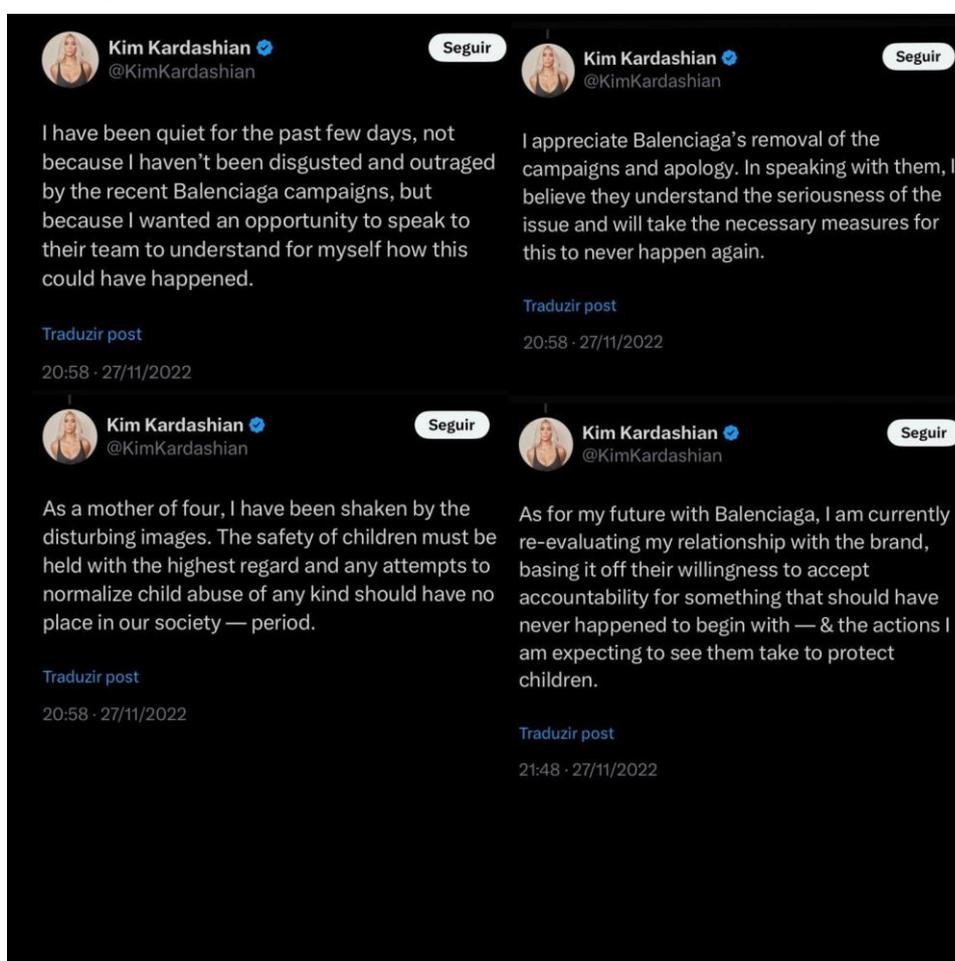
“a marca "Balenciaga" fez recentemente uma sessão de fotos interessante para seus novos produtos, que incluiu um documento judicial propositalmente mal escondido sobre "pornografia infantil virtual" coisas normais”

Figura 18: Primeiro pedido de desculpas da Balenciaga publicado no Instagram

Tradução livre:

“Pedimos sinceramente desculpas por qualquer ofensa que nossa campanha de fim de ano possa ter causado. Nossas bolsas de ursos de pelúcia não deveriam ter sido apresentadas com crianças nesta campanha. Removemos imediatamente a campanha de todas as plataformas. Pedimos desculpas por exibir documentos perturbadores em nossa campanha. Removemos imediatamente a campanha de todas as plataformas. Pedimos desculpas por exibir documentos perturbadores em nossa campanha. Levamos esse assunto muito a sério e estamos tomando medidas legais contra as partes responsáveis pela criação do conjunto e inclusão de itens não aprovados para nossa sessão de fotos da campanha da primavera de 23. Condenamos veementemente o abuso de crianças em qualquer forma. Defendemos a segurança e o bem-estar das crianças.”

Figura 19: Pronunciamento da embaixadora da marca Kim Kardashian no X

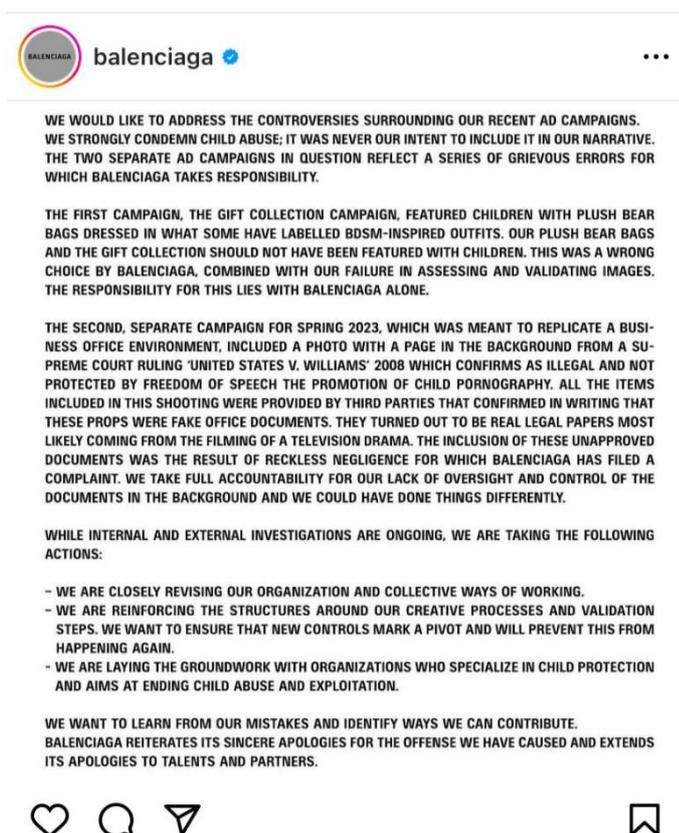


Tradução Livre:

“Fiquei quieta nos últimos dias, não porque não estivesse enojada e indignada com as recentes campanhas da Balenciaga, mas porque queria uma oportunidade de falar com a equipe deles para entender por mim mesmo como isso pôde ter acontecido. Como mãe de quatro filhos, fiquei abalada com as imagens perturbadoras. A segurança das crianças deve ser mantida com

a mais alta consideração e quaisquer tentativas de normalizar o abuso infantil de qualquer tipo não devem ter lugar em nossa sociedade — ponto final. Agradeço a remoção das campanhas e o pedido de desculpas da Balenciaga. Ao falar com eles, acredito que eles entendem a seriedade do problema e tomarão as medidas necessárias para que isso nunca mais aconteça. Quanto ao meu futuro com a Balenciaga, estou atualmente reavaliando meu relacionamento com a marca, baseando-o na disposição deles de aceitar a responsabilidade por algo que nunca deveria ter acontecido para começar — e nas ações que espero que eles tomem para proteger as crianças.”

Figura 20: Publicação da Balenciaga no Instagram



Tradução livre:

“Gostaríamos de abordar as controvérsias que envolvem nossas recentes campanhas publicitárias. Condenamos fortemente o abuso infantil; nunca foi nossa intenção incluí-lo em nossa narrativa. As duas campanhas publicitárias separadas em questão refletem uma série de erros graves pelos quais a Balenciaga assume responsabilidade. A primeira campanha, a campanha da coleção de presentes, apresentou crianças com bolsas de urso de pelúcia vestidas com o que alguns rotularam de roupas inspirada no bdsm. Nossas bolsas de urso de pelúcia e a coleção de presentes não deveriam ter sido apresentadas com crianças. Essa foi uma escolha errada da Balenciaga, combinada com nossa falha em avaliar e validar imagens. A responsabilidade por isso é somente da Balenciaga. A segunda campanha separada para a primavera de 2023, que era para replicar um ambiente de escritório comercial, inclui uma foto

com uma página ao fundo de uma decisão da suprema corte ‘Estados Unidos v. Williams 2008’ que confirma como ilegal e não protegida pela liberdade de expressão a promoção de pornografia infantil. Todos os itens incluídos nesta filmagem foram fornecidos por terceiros que confirmaram por escrito que esses adereços eram documentos falsos de escritório. Eles se revelaram documentos legais reais, provavelmente vindos das filmagens de um drama de televisão. A inclusão destes documentos não aprovados foi o resultado de negligência imprudente para a qual a Balenciaga apresentou uma reclamação. Assumimos total responsabilidade por nossa falta de supervisão e controle dos documentos em fundo e poderíamos ter feito as coisas de forma diferente. Enquanto as investigações internas e externas estão em andamento, estamos tomando as seguintes ações:

estamos revisando de perto nossa organização e formas coletivas de trabalho

estamos reforçando as estruturas em torno de nossos processos criativos e etapas de validação.

Queremos garantir que os novos controles marquem um ponto de viragem e evite que isso aconteça novamente.

estamos lançando as bases com organizações especializadas em proteção infantil e que visam acabar com o abuso e a exploração infantil.

Queremos aprender com nossos erros e identificar formas de contribuir. A balenciaga reitera suas sinceras desculpas pela ofensa que causamos e estende suas desculpas aos talentos e parceiros.”

Figura 22: Pronunciamento de Demna Gvasalia

Personal Message

I want to personally apologize for the wrong artistic choice of concept for the gifting campaign with the kids and I take my responsibility. It was inappropriate to have kids promote objects that had nothing to do with them.

As much as I would sometimes like to provoke a thought through my work, I would NEVER have an intention to do that with such an awful subject as child abuse that I condemn. Period.

I need to learn from this, listen and engage with child protection organizations to know how I can contribute and help on this terrible subject.

I apologize to anyone offended by the visuals and Balenciaga has guaranteed that adequate measures will be taken not only to avoid similar mistakes in the future but also to take accountability in protecting child welfare in every way we can.

**Sincerely
Demna**

Tradução Livre:

“Mensagem Pessoal

Quero me desculpar pessoalmente pela escolha artística errada do conceito para a campanha de presentes com as crianças e assumo minha responsabilidade. Foi inapropriado ter crianças promovendo objetos que não tinham nada a ver com elas.

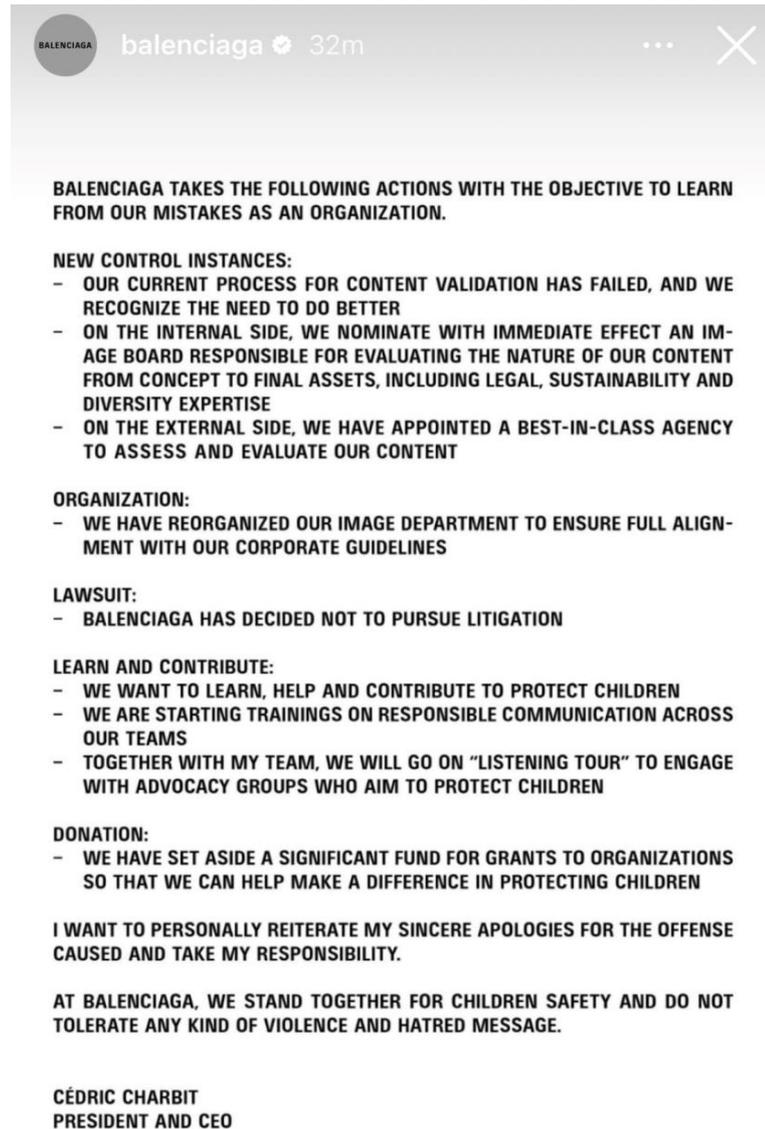
Por mais que eu às vezes queira provocar um pensamento através do meu trabalho, eu NUNCA teria a intenção de fazer isso com um assunto tão terrível quanto o abuso infantil que eu condeno. Ponto final.

Preciso aprender com isso, ouvir e me envolver com organizações de proteção à criança para saber como posso contribuir e ajudar nesse assunto terrível.

Peço desculpas a todos que se sentiram ofendidos pelas imagens e a Balenciaga garantiu que medidas adequadas serão tomadas não apenas para evitar erros semelhantes no futuro, mas também para assumir a responsabilidade de proteger o bem-estar infantil de todas as maneiras possíveis.

Atenciosamente Demna”

Figura 23: Pronunciamento de Cédric Charbit, CEO da Balenciaga



Tradução Livre:

“A balenciaga toma as seguintes ações com o objetivo de aprender com nossos erros como organização.

Novas instâncias de controle:

Nosso processo atual de validação de conteúdo falhou, e reconhecemos a necessidade de fazer melhor

No lado interno, nomeamos com efeito imediato um conselho de imagem responsável por avaliar a natureza do nosso conteúdo, do conceito aos ativos finais, incluindo experiência jurídica, de sustentabilidade e diversidade.

No lado externo, nomeamos uma agência de melhor classe para avaliar nosso conteúdo

Organização:

Reorganizamos nosso departamento de imagem para garantir total alinhamento com nossas diretrizes corporativas

Ação judicial:

Balenciaga decidiu não entrar com litígio

Aprenda e contribua:

Queremos aprender, ajudar e contribuir para proteger as crianças

Estamos iniciando treinamentos sobre comunicação responsável entre nossas equipes

Junto com minha equipe, faremos uma "turnê de escuta" para envolver grupos de advocacia que visam proteger crianças

Doação:

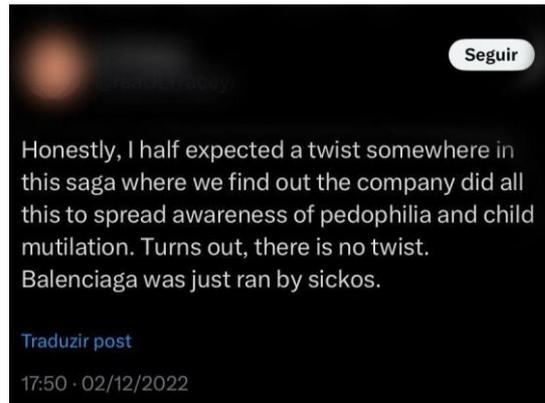
Reservamos um fundo significativo para subvenções a organizações para que possamos ajudar a fazer a diferença na proteção das crianças

Quero reiterar pessoalmente minhas sinceras desculpas pela ofensa causada e assumir minha responsabilidade.

Na balenciaga, estamos juntos pela segurança das crianças e não toleramos qualquer tipo de violência e mensagem de ódio.

Cédric Charbit presidente e CEO”

Figura 24: Comentários na rede social X



Tradução Livre:

“Honestamente, eu meio que esperava uma reviravolta em algum lugar dessa saga, onde descobrimos que a empresa fez tudo isso para espalhar a conscientização sobre pedofilia e mutilação infantil. Acontece que não há reviravolta. A Balenciaga era apenas administrada por psicopatas.”

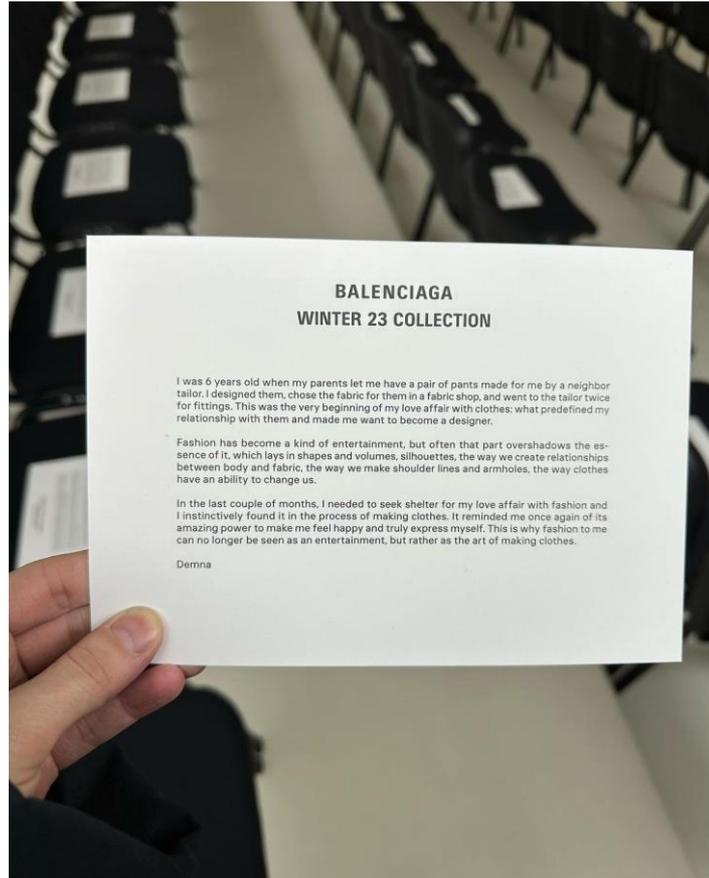
Figura 25: Comentários na rede social X



Tradução Livre:

“Eles deveriam renunciar e ir embora. Qualquer um que permitiu isso precisa ir embora. Anúncio muito perturbador e as coisas que eles estavam aludindo nesses anúncios doentios”

Figura 26: Carta entregue aos convidados no desfile Outono/Inverno 2023



Tradução Livre:
 “BALENCIAGA

COLEÇÃO INVERNO 23

Eu tinha 6 anos quando meus pais me deixaram ter uma calça feita para mim por um alfaiate vizinho. Eu as desenhei, escolhi o tecido para elas em uma loja de tecidos e fui ao alfaiate duas vezes para fazer as provas. Esse foi o começo do meu caso de amor com roupas: o que predefiniu meu relacionamento com elas e me fez querer me tornar um designer.

A moda se tornou uma espécie de entretenimento, mas muitas vezes essa parte ofusca a essência dela, que está nas formas e volumes, nas silhuetas, na maneira como criamos relações entre o corpo e o tecido, na maneira como fazemos as linhas dos ombros e as cavas, na maneira como as roupas têm a capacidade de nos mudar.

Nos últimos meses, precisei buscar abrigo para meu caso de amor com a moda e instintivamente o encontrei no processo de fazer roupas. Isso me lembrou mais uma vez de

seu incrível poder de me fazer sentir feliz e me expressar verdadeiramente. É por isso que a moda para mim não pode mais ser vista como um entretenimento, mas sim como a arte de fazer roupas.

Demna”