

Rosa Alexandra Fonseca

# A VIDA MOBILE NO CAPITALISMO DE DADOS

narrativas de negócios digitais e a constituição do consumidor conectado



Rosa Alexandra Fonseca

# A VIDA MOBILE NO CAPITALISMO DE DADOS

narrativas de negócios digitais e a constituição do consumidor conectado



| São Paulo | 2020 |



Copyright © Pimenta Cultural, alguns direitos reservados.

Copyright do texto © 2020 a autora.

Copyright da edição © 2020 Pimenta Cultural.

Esta obra é licenciada por uma Licença Creative Commons: Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional - CC BY-NC (CC BY-NC-ND). Os termos desta licença estão disponíveis em: <<https://creativecommons.org/licenses/>>. Direitos para esta edição cedidos à Pimenta Cultural pela autora para esta obra. O conteúdo publicado é de inteira responsabilidade da autora, não representando a posição oficial da Pimenta Cultural.

## CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

### Doutores e Doutoradas

Airton Carlos Batistela  
*Universidade Católica do Paraná, Brasil*

Alaim Souza Neto  
*Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil*

Alessandra Regina Müller Germani  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Alexandre Antonio Timbane  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Alexandre Silva Santos Filho  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Aline Daiane Nunes Mascarenhas  
*Universidade Estadual da Bahia, Brasil*

Aline Pires de Moraes  
*Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil*

Aline Wendpap Nunes de Siqueira  
*Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil*

Ana Carolina Machado Ferrari  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Andre Luiz Alvarenga de Souza  
*Emill Brunner World University, Estados Unidos*

Andreza Regina Lopes da Silva  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Antonio Henrique Coutelo de Moraes  
*Universidade Católica de Pernambuco, Brasil*

Arthur Vianna Ferreira  
*Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Bárbara Amaral da Silva  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Beatriz Braga Bezerra  
*Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil*

Bernadette Beber  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Breno de Oliveira Ferreira  
*Universidade Federal do Amazonas, Brasil*

Carla Wanessa Caffagni  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Carlos Adriano Martins  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Caroline Chioquetta Lorenset  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Cláudia Samuel Kessler  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Daniel Nascimento e Silva  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Daniela Susana Segre Guertzenstein  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Danielle Aparecida Nascimento dos Santos  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Delton Aparecido Felipe  
*Universidade Estadual de Maringá, Brasil*

Dorame de Miranda Carvalho  
*Escola Superior de Propaganda e Marketing, Brasil*

Doris Roncarelli  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Elena Maria Mallmann  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Emanoel Cesar Pires Assis  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Erika Viviane Costa Vieira  
*Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil*

Everly Pegoraro  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Fábio Santos de Andrade  
*Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil*





Fauston Negreiros  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

Felipe Henrique Monteiro Oliveira  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Fernando Barcellos Razuck  
*Universidade de Brasília, Brasil*

Francisca de Assiz Carvalho  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Gabriela da Cunha Barbosa Saldanha  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Gabrielle da Silva Forster  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Guilherme do Val Toledo Prado  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Hebert Elias Lobo Sosa  
*Universidad de Los Andes, Venezuela*

Helciclever Barros da Silva Vitoriano  
*Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
Anísio Teixeira, Brasil*

Helen de Oliveira Faria  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Heloisa Candello  
*IBM e University of Brighton, Inglaterra*

Heloisa Juncklaus Preis Moraes  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Ismael Montero Fernández,  
*Universidade Federal de Roraima, Brasil*

Jeronimo Becker Flores  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Jorge Eschriqui Vieira Pinto  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Jorge Luís de Oliveira Pinto Filho  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

José Luís Giovanoni Fornos Pontifícia  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Josué Antunes de Macêdo  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Júlia Carolina da Costa Santos  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Julia Lourenço Costa  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Juliana de Oliveira Vicentini  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Juliana Tiburcio Silveira-Fossaluzza  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Julierme Sebastião Moraes Souza  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Karlla Christine Araújo Souza  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Laionel Vieira da Silva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Leandro Fabricio Campelo  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Leonardo Jose Leite da Rocha Vaz  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Leonardo Pinheiro Mozdzenski  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Lidia Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Luan Gomes dos Santos de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Luciano Carlos Mendes Freitas Filho  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Lucila Romano Tragtenberg  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Lucimara Rett  
*Universidade Metodista de São Paulo, Brasil*

Marceli Cherchiglia Aquino  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Marcia Raika Silva Lima  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Marcos Uzel Pereira da Silva  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Marcus Fernando da Silva Praxedes  
*Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil*

Margareth de Souza Freitas Thomopoulos  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Maria Angelica Penatti Pipitone  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Maria Cristina Giorgi  
*Centro Federal de Educação Tecnológica  
Celso Suckow da Fonseca, Brasil*

Maria de Fátima Scaffo  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Maria Isabel Imbroni  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Maria Luzia da Silva Santana  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

Maria Sandra Montenegro Silva Leão  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Michele Marcelo Silva Bortolai  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Miguel Rodrigues Netto  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*

Nara Oliveira Salles  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Neli Maria Mengalli  
*Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil*



Patricia Biegging  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Patrícia Helena dos Santos Carneiro  
*Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Patrícia Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Patricia Mara de Carvalho Costa Leite  
*Universidade Federal de São João del-Rei, Brasil*

Paulo Augusto Tamanini  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Priscilla Stuart da Silva  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Radamés Mesquita Rogério  
*Universidade Federal do Ceará, Brasil*

Ramoffly Bicalho Dos Santos  
*Universidade de Campinas, Brasil*

Ramon Taniguchi Piretti Brandao  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Rarielle Rodrigues Lima  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

Raul Inácio Busarello  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Renatto Cesar Marcondes  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Ricardo Luiz de Bittencourt  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Rita Oliveira  
*Universidade de Aveiro, Portugal*

Robson Teles Gomes  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Rodiney Marcelo Braga dos Santos  
*Universidade Federal de Roraima, Brasil*

Rodrigo Amancio de Assis  
*Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil*

Rodrigo Sarruge Molina  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Rosane de Fatima Antunes Obregon  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Sebastião Silva Soares  
*Universidade Federal do Tocantins, Brasil*

Simone Alves de Carvalho  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Stela Maris Vaucher Farias  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Tadeu João Ribeiro Baptista  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Tania Micheline Miorando  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Tarcisio Vanzin  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Thiago Barbosa Soares  
*Universidade Federal de São Carlos, Brasil*

Thiago Camargo Iwamoto  
*Universidade de Brasília, Brasil*

Thyana Farias Galvão  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Valdir Lamim Guedes Junior  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Valeska Maria Fortes de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Vanessa Elisabete Raue Rodrigues  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Vania Ribas Ulbricht  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Wagner Corsino Enedino  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

Wanderson Souza Rabello  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Washington Sales do Monte  
*Universidade Federal de Sergipe, Brasil*

Wellington Furtado Ramos  
*Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil*

## PARECERISTAS E REVISORES(AS) POR PARES

### Avaliadores e avaliadoras Ad-Hoc

Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Adilson Cristiano Habowski  
*Universidade La Salle - Canoas, Brasil*

Adriana Flavia Neu  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Aguimario Pimentel Silva  
*Instituto Federal de Alagoas, Brasil*

Alessandra Dale Giacomini Terra  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Alessandra Figueiró Thornton  
*Universidade Luterana do Brasil, Brasil*



Alessandro Pinto Ribeiro  
*Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil*

Alexandre João Appio  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Corso  
*Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil*

Aline Marques Marino  
*Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil*

Aline Patricia Campos de Tolentino Lima  
*Centro Universitário Moura Lacerda, Brasil*

Ana Emidia Sousa Rocha  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Ana Iara Silva Deus  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ana Julia Bonzanini Bernardi  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Ana Rosa Gonçalves De Paula Guimarães  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

André Gobbo  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Andressa Antonio de Oliveira  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Andressa Wiebusch  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Angela Maria Farah  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Anísio Batista Pereira  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Anne Karynne da Silva Barbosa  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

Antônia de Jesus Alves dos Santos  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Antonio Edson Alves da Silva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*

Ariane Maria Peronio Maria Fortes  
*Universidade de Passo Fundo, Brasil*

Ary Albuquerque Cavalcanti Junior  
*Universidade do Estado da Bahia, Brasil*

Bianca Gabrieli Ferreira Silva  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Bianka de Abreu Severo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Bruna Carolina de Lima Siqueira dos Santos  
*Universidade do Vale do Itajaí, Brasil*

Bruna Donato Reche  
*Universidade Estadual de Londrina, Brasil*

Bruno Rafael Silva Nogueira Barbosa  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Camila Amaral Pereira  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Carlos Eduardo Damian Leite  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Carlos Jordan Lapa Alves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Carolina Fontana da Silva  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Carolina Fragoso Gonçalves  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Cássio Michel dos Santos Camargo  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faced, Brasil*

Cecília Machado Henriques  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Cíntia Morales Camillo  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Claudia Dourado de Salces  
*Universidade Estadual de Campinas, Brasil*

Cleonice de Fátima Martins  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Cristiane Silva Fontes  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Cristiano das Neves Vilela  
*Universidade Federal de Sergipe, Brasil*

Daniele Cristine Rodrigues  
*Universidade de São Paulo, Brasil*

Daniella de Jesus Lima  
*Universidade Tiradentes, Brasil*

Dayara Rosa Silva Vieira  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Rodrigues dos Santos  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Dayse Sampaio Lopes Borges  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Deborah Susane Sampaio Sousa Lima  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*

Diego Pizarro  
*Instituto Federal de Brasília, Brasil*

Diogo Luiz Lima Augusto  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil*

Ederson Silveira  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Elaine Santana de Souza  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Eleonora das Neves Simões  
*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil*

Elias Theodoro Mateus  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*



Elisiene Borges Leal  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Elizabeth de Paula Pacheco  
*Universidade Federal de Uberlândia, Brasil*

Elizânia Sousa do Nascimento  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Elton Simomukay  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Elvira Rodrigues de Santana  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Emanuella Silveira Vasconcelos  
*Universidade Estadual de Roraima, Brasil*

Érika Catarina de Melo Alves  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Everton Boff  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Fabiana Aparecida Vilaça  
*Universidade Cruzeiro do Sul, Brasil*

Fabiano Antonio Melo  
*Universidade Nova de Lisboa, Portugal*

Fabricia Lopes Pinheiro  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Fabício Nascimento da Cruz  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Francisco Geová Goveia Silva Júnior  
*Universidade Potiguar, Brasil*

Francisco Isaac Dantas de Oliveira  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Francisco Jeimes de Oliveira Paiva  
*Universidade Estadual do Ceará, Brasil*

Gabriella Eldereti Machado  
*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

Gean Breda Queiros  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Germano Ehlert Pollnow  
*Universidade Federal de Pelotas, Brasil*

Glaucio Martins da Silva Bandeira  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Graciele Martins Lourenço  
*Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil*

Handerson Leylton Costa Damasceno  
*Universidade Federal da Bahia, Brasil*

Helena Azevedo Paulo de Almeida  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

Heliton Diego Lau  
*Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil*

Hendy Barbosa Santos  
*Faculdade de Artes do Paraná, Brasil*

Inara Antunes Vieira Willerding  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Ivan Farias Barreto  
*Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil*

Jacqueline de Castro Rimá  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Jeane Carla Oliveira de Melo  
*Universidade Federal do Maranhão, Brasil*

João Eudes Portela de Sousa  
*Universidade Tuiuti do Paraná, Brasil*

João Henriques de Sousa Junior  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Joelson Alves Onofre  
*Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil*

Juliana da Silva Paiva  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

Junior César Ferreira de Castro  
*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

Lais Braga Costa  
*Universidade de Cruz Alta, Brasil*

Leia Mayer Eyng  
*Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil*

Manoel Augusto Polastreli Barbosa  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Marcio Bernardino Sirino  
*Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Marcos dos Reis Batista  
*Universidade Federal do Pará, Brasil*

Maria Edith Maroca de Avelar Rivelli de Oliveira  
*Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil*

Michele de Oliveira Sampaio  
*Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil*

Miriam Leite Farias  
*Universidade Federal de Pernambuco, Brasil*

Natália de Borba Pugens  
*Universidade La Salle, Brasil*

Patricia Flavia Mota  
*Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil*

Raick de Jesus Souza  
*Fundação Oswaldo Cruz, Brasil*

Railson Pereira Souza  
*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

Rogério Rauber  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Samuel André Pompeio  
*Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil*

Simoni Urnau Bonfiglio  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*



Tayson Ribeiro Teles  
*Universidade Federal do Acre, Brasil*

Valdemar Valente Júnior  
*Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil*

Wallace da Silva Mello  
*Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Brasil*

Wellton da Silva de Fátima  
*Universidade Federal Fluminense, Brasil*

Weyber Rodrigues de Souza  
*Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Brasil*

Wilder Kleber Fernandes de Santana  
*Universidade Federal da Paraíba, Brasil*

## PARECER E REVISÃO POR PARES

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Pimenta Cultural, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.





Direção editorial Patricia Bieging  
Raul Inácio Busarello  
Diretor de sistemas Marcelo Eyng  
Diretor de criação Raul Inácio Busarello  
Assistente de arte Ligia Andrade Machado  
Imagens da capa Ex\_Artist, Macrovector - Freepik.com  
Editora executiva Patricia Bieging  
Assistente editorial Peter Valmorbida  
Revisão Rosa Alexandra Fonseca  
Autora Rosa Alexandra Fonseca

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F676 Fonseca, Rosa Alexandra -

A vida *mobile* no capitalismo de dados: narrativas de negócios digitais e a constituição do consumidor conectado. Rosa Alexandra Fonseca. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020. 241p..

Inclui bibliografia.

ISBN: 978-65-5939-027-4 (brochura)

978-65-5939-026-7 (eBook)

1. *Mobile*. 2. Internet. 3. Comunicação. 4. Negócio digital.  
5. Consumidor. I. Fonseca, Rosa Alexandra. II. Título.

CDU: 658

CDD: 658

DOI: 10.31560/pimentacultural/2020.267

**PIMENTA CULTURAL**

São Paulo - SP

Telefone: +55 (11) 96766 2200

livro@pimentacultural.com

www.pimentacultural.com



2 0 2 0





## AGRADECIMENTOS

Este livro é fruto do apoio de muitas pessoas, sem as quais dificilmente seria impossível. Antes de tudo, agradeço aos meus pais, sempre eles. Gratidão ao Daniel, pelo suporte, e às companheiras de jornada, Carolina e Sheila. Um agradecimento especial à Profa. Dra. Gisela Castro, que generosamente assina o prefácio desta edição.

## PREFÁCIO

É com grande satisfação que apresento este livro de Rosa Fonseca, resultado de sua dissertação de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-graduação em Comunicação e Práticas de Consumo (PPGCOM) da ESPM, São Paulo, sob minha orientação. Desde o início do seu percurso acadêmico, Rosa demonstrou rara desenvoltura no manejo de numerosas e variadas fontes e referências de pesquisa, além de grande entusiasmo e dedicação aos estudos. Foram dois anos de muito esforço, intensificado pelo fato de investigar um objeto empírico em franca transformação. Seu trabalho se insere em uma linha investigativa que tem marcado a produção do GRUSCCO – Grupo CNPq de Pesquisa em Subjetividade, Comunicação e Consumo, que eu coordeno junto ao PPGCOM ESPM.

Entendemos que ao capitalismo atual interessa não somente a venda de produtos e serviços, mas sobretudo a produção de subjetividades compatíveis com o ideário vigente a respeito do sujeito empreendedor de si próprio e cujo estilo de vida é marcado por determinadas práticas de consumo. Assim sendo, estudamos os modos como os indivíduos são estimulados a investir na gestão de si como uma marca de alto desempenho no competitivo mercado das subjetividades. Enfatizando o caráter simbólico do consumo como prática sociocultural complexa e definidora de identidades e modos de vinculação social, verificamos que esta estimulação se dá a partir da estreita articulação entre a comunicação e as lógicas do consumo com vistas à promoção de determinadas noções do que seriam as maneiras consideradas corretas e socialmente admiráveis de ser e de viver, compatíveis com os interesses do mercado.



Sabendo que a mídia socializa para o consumo por intermédio da oferta nem sempre explícita de tutoriais de desempenho subjetivo, o que eu tenho denominado como o *coaching* midiático das subjetividades (Castro, 2018), modelos subjetivos e estilos de vida que se contrapõem aos ditames do receituário contemporâneo de bem-viver são ignorados ou tratados como não desejáveis nos mais variados formatos, linguagens e gêneros midiáticos enquanto outros, mais compatíveis, são promovidos. A esse respeito, vale lembrar que mesmo as mais radicais formas de rebeldia e contracultura podem ser fagocitadas e transformadas em lucrativos nichos de mercado, desde que devidamente destituídas de arestas abrasivas que possam vir a comprometer o sedutor apelo publicitário que as embala.

Com Aidar Prado (2013, p. 39), estudamos a convocação para o consumo em que “o subsistema dos *media* e da publicidade constrói um mercado de gozo, em que os consumidores são instados a participar, a interagir com o mercado, a viver suas experiências, a transformar consumo em vivência primordial”. Esta convocação, conforme ensina, teria uma forte dimensão emocional com vistas a levar o consumidor a se identificar com o que está sendo proposto. São “pacotes cognitivos modalizadores de identidades” (Aidar Prado, 2013, p. 42) ancoradas em um “ideal de satisfação plena” (Idem).

A seu modo plural e por vezes paradoxal e contraditório, o *coaching* midiático das subjetividades comparece no trabalho aqui apresentado quando a autora se dedica a examinar os modelos subjetivos promovidos pela comunicação publicitária da marca Airbnb. Entendemos a publicidade como texto cultural que simultaneamente interpela e participa da (con)formação social de seu público por meio dos significados que coloca em circulação. A linguagem publicitária se ocupa em criar um universo simbólico para a marca em questão que ao mesmo tempo capture a atenção, cativa a emoção do público e atenda às estratégias de marketing do anunciante.





Esse é um tema caro ao nosso grupo de pesquisa, que tem produzido trabalhos relativos a um modelo de subjetividade que nomeamos como 'conectado', sendo a conexão apresentada como um *must* do bem-viver atual, uma forma apresentada como sendo agradável e desejável de viver a vida em estreita associação com os fluxos comunicacionais dos ambientes on-line que caracterizam o contemporâneo. Nesses termos, estar conectado significa ser moderno, sagaz e antenado. Em contrapartida, quem não está conectado é visto como retrógrado, 'careta', incompetente e/ou tolo.

Nosso grupo já produziu, dentre outros, trabalhos sobre o consumidor conectado (Duarte, 2019), a criança conectada (Andrade e Castro, 2020) e as grisalhas conectadas (Castro e Correa, 2017). A pesquisa que deu origem ao presente livro começou focalizando um modelo de viajante conectado apresentado como muito mais atraente e admirável do que o tradicional turista (Fonseca e Castro, 2020). Pouco depois de detectar este modelo que parecia ser um aspecto central da comunicação da marca Airbnb, Rosa percebeu uma significativa modificação no encaminhamento narrativo das campanhas publicitárias estudadas. Ora, uma regra de ouro diz que se há mudanças na publicidade de uma dada marca, há mudanças nas estratégias do negócio anunciante. Felizmente pudemos contar com a gentil colaboração do colega Ilan Avrichir, professor do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios Internacionais (PMDGI) da ESPM, que contribuiu sobremaneira para que se viesse a compreender a guinada nas estratégias de negócio que fundamentaram as modificações na publicidade da *startup*. Tal constatação levou a pesquisa do que vinha sendo denominado como economia do compartilhamento aos seus mais recentes desdobramentos na consolidação do que hoje chamamos capitalismo de dados. Durante todo o percurso, procurou-se problematizar a promoção midiática dos modos de ser e viver pautados pela intensa conectividade sociotécnica.



Vivendo em uma era de conectividade total e global (cf. Dowbor, 2020), apesar das enormes assimetrias que caracterizam as sociedades em que se instalam intrincados regimes de inclusão e exclusão, percebemos que enquanto processos produtivos se articulam no plano internacional, fluxos financeiros cruzam o planeta de modo instantâneo e um novo universo econômico, social e cultural se desenha, portanto os próprios conceitos de território, de pertencimento e de identidade parecem estar em franca transformação. Nesse contexto em que vínculos de sociabilidade são estabelecidos segundo os mais variados interesses, a vida *mobile* (Elliot e Urry, 2010) é exibida como maravilhosa, um apelo à distinção social pois seria privilégio de abastados aventureiros a quem estaria reservado o luxo da intensa mobilidade espacial em escala global com base nos fluxos comunicacionais em rede.

Conforme observa Dowbor (2020), “a conectividade planetária permite articular de maneira inteligente informações, documentos, pessoas e instituições”. Nossa movimentação no que tenho chamado de redes telemáticas de comunicação, sociabilidade e negócios (Castro, 2018) gera rastros na forma de dados que crescentemente são capturados e transformados em valor. Nesta modalidade de capitalismo pós-industrial, “a vida pessoal e social é rastreada e transformada em dados que significam poder e lucros para grandes instituições do mundo dos negócios” (cf. Fonseca, neste livro). Tais dados são crescentemente utilizados para personalizar e melhor calibrar mensagens de todo o tipo (publicidade, propaganda política etc.), prever tendências e promover determinados produtos, serviços, ideias ou doutrinas, por exemplo. A prevalência e a lucratividade do monitoramento e processamento de dados, bem como a intensa cartelização das grandes empresas globais de tecnologia (Morozov, 2018) caracterizam o contemporâneo.

Como sabemos, a maior parte das atividades sociais, comerciais, políticas etc. que ocorrem hoje na web resultam em



diferentes níveis de processamento com base na ação de algoritmos. Estes são equações construídas segundo os interesses das corporações que financiam o seu desenvolvimento e promovem seu uso amplo e indiscriminado como curadores da vida contemporânea. Como veremos nas páginas deste livro, os algoritmos se tornaram ativos na construção da realidade social a partir de pressupostos de gosto, visibilidade, lucratividade e outros parâmetros decididos pelos seus desenvolvedores segundo critérios que lhes são próprios, porém não sendo em absoluto 'neutros' ou 'transparentes' e ainda muito menos afeitos ao escrutínio público. Diante deste cenário de midiatização profunda (Hepp, 2020), agora particularmente agravado pelo isolamento social provocado pela pandemia do novo coronavírus, este livro apresenta uma inquietante questão que diz respeito à inexorável e onipresente governança algorítmica que crescentemente se torna central nos negócios, na mídia e no cotidiano, permeando a modulação da experiência humana por estratégias comerciais, o que evidencia potenciais desdobramentos na produção de subjetividades e nas formas de cidadania (cf. García Canclini, 2020).

A perda de controle em relação à nossa própria privacidade não é a única coisa a se lamentar quando (quase) tudo se pode saber (e vender) sobre (quase) todos (cf. Silveira, 2017). Que o diga o cenário em que proliferam as *fake news*, o cinismo e a indiferença em relação ao destino do outro que passou a ser percebido como ameaça e em relação ao qual frequentemente se reage com ódio ou violência (cf. Dunker, 2019). Para finalizar, deixo como contraponto de reflexão o imperioso resgate da ação coletiva e do co(m)viver, que não significa vivermos todos juntos, mas implica a radical constatação de que pertencemos ao mesmo futuro – o que nos leva à responsabilidade de contemplar o desenho do futuro que desejamos construir, coletivamente.

São Paulo, agosto de 2020.

Gisela G. S. Castro



## REFERÊNCIAS

AIDAR PRADO, José Luiz. *Convocações biopolíticas dos dispositivos comunicacionais*. São Paulo: EDUC/Fapesp, 2013.

ANDRADE, Marcelo; CASTRO, Gisela G. S. A criança conectada: os youtubers mirins e a promoção de modos de ser criança nas lógicas do consumo. *Intexto*, On-line First, 2020. DOI: <https://doi.org/10.19132/1807-858320200.%25p>

CASTRO, Gisela G. S.; CORREA, Luciana S. Grisalhos digitais: reflexões sobre o consumo de smartphones por pessoas idosas. 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. *Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Intercom 2017, Curitiba, Paraná.

CASTRO, Gisela G. S. *Os velhos na propaganda*: atualizando o debate. São Paulo: Pimenta Cultural, 2018. E-book disponível para download gratuito em <https://memorialdoconsumo.espm.edu.br/os-velhos-na-propaganda/>

DOWBOR, Ladislau. *O capitalismo se desloca*: novas arquiteturas sociais. São Paulo: Ed. SESC SP, 2020.

DUARTE, Gracy C. A. *Publicidade nas redes digitais*: estratégias para comunicação, consumo e entretenimento. Curitiba: Appris, 2019.

DUNKER, Christian et al. *Ética e pós-verdade*. Porto Alegre e São Paulo: Dublinense, 2019.

ELLIOT, Anthony; URRY, John. *Mobile lives*. New York: Routledge, 2010.

FONSECA, Rosa A. R.; CASTRO, Gisela G. S. Do turista ao viajante: uma reflexão sobre consumo de viagens no contemporâneo. In: PERES, Clotilde et al (Org.). *10º Encontro Nacional de Pesquisadores em Propaganda*: 10 anos de Propeq PP - consumo, existência, resistência, e-book, p, 1419-1433, 2020

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Ciudadanos reemplazados por algoritmos*. Guadalajara: CALAS, 2020.

HEPP, Andreas. *Deep mediatization*. New York: Routledge, 2020.

MOROZOV, Evgeny. *Big Tech*: a ascensão dos dados e a morte da política. São Paulo: Ubu, 2018.

SILVEIRA, Sérgio A. *Tudo sobre tod@s*: redes digitais, privacidade e venda de dados pessoais. São Paulo: Ed. Sesc, 2017.





# SUMÁRIO

<b>Apresentação.....</b>	<b>18</b>
--------------------------	-----------

<b>Considerações iniciais .....</b>	<b>20</b>
-------------------------------------	-----------

## Capítulo 1

<b>Belong anywhere.....</b>	<b>34</b>
-----------------------------	-----------

1.1 Airbnb: de <i>startup</i> a marca global (2008 a 2014) .....	36
---	----

1.2 A chamada economia do compartilhamento .....	53
---	----

1.3 Do capitalismo industrial ao capitalismo de plataforma .....	60
---	----

1.3.1. Do capitalismo industrial ao capitalismo flexível .....	61
---	----

1.3.2. Rumo ao capitalismo de plataforma .....	73
---	----

1.4 Subjetividades em tempos de globalização .....	81
---	----

1.5 Vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” .....	86
---	----

## Capítulo 2

<b>Live there .....</b>	<b>97</b>
-------------------------	-----------

2.1 Airbnb: um negócio de dados (2014 a 2017) .....	98
--	----

2.1.1. Sobre a expansão geográfica do Airbnb.....	99
--	----

2.1.2. Sobre o leque de negócios do Airbnb.....	113
--	-----



2.2 Capitalismo de dados .....	129
2.3 Vida <i>mobile</i> .....	140
2.4 Vídeo “Vá pra Lá” .....	151

### Capítulo 3

<b>Feel at home, plus more</b> .....	<b>160</b>
3.1 Airbnb: conjecturas de futuro (2018 a 2019) .....	161
3.2 Vídeo “Introducing Airbnb Plus” .....	181
3.3 Vídeo “Better Business Travel & Collaboration” .....	188

<b>Considerações finais</b> .....	<b>195</b>
-----------------------------------	------------

<b>Posfácio:</b> a vida em movimento, em casa (2020) .....	<b>206</b>
---	------------

<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>215</b>
---	------------

<b>Outras referências</b> .....	<b>222</b>
---------------------------------	------------

<b>Sobre a autora</b> .....	<b>238</b>
-----------------------------	------------

<b>Índice remissivo</b> .....	<b>239</b>
-------------------------------	------------



## APRESENTAÇÃO

Quais seriam os modos de ser e viver promovidos nas narrativas publicitárias das chamadas plataformas digitais? Em outras palavras: como a comunicação de negócios digitais contribuiria para produzir consumidores afins às suas propostas? Este livro visa endereçar tal questão e nasce de uma inquietação em relação ao valor, popularidade e prestígio alcançados por alguns negócios de plataforma, tomando como exemplo o caso do Airbnb.

No período de uma década, a *startup* que nasceria quase amadoramente, promovendo a prática de consumo 'alternativa' de se hospedar na casa de desconhecidos em vez de em hotéis, se tornaria um negócio global avaliado em dezenas de bilhões de dólares.

A empresa faz parte do que o mercado reivindica ser, entre outros nomes, a economia do compartilhamento. Grosso modo, as plataformas de compartilhamento permitiriam alugar itens on-line ao invés de comprá-los (carros, bicicletas, casas etc.). Segundo alegam esses empreendimentos, pessoas físicas anunciariam seus bens e serviços nas plataformas e receberiam uma parte do valor das locações, maximizando o uso dos recursos, com supostos benefícios em termos de sustentabilidade, distribuição de renda e democratização no acesso a bens, serviços e informações. Engrossando esses apelos, a economia do compartilhamento afirma que suas *startups* fariam frente a instituições estabelecidas, colaborando para uma economia mais equilibrada, com presumidas vantagens a consumidores e cidadãos.

Cerca de uma década após o surgimento de negócios como o Airbnb, evidências de que as ditas plataformas de compartilhamento causariam efeitos opostos aos pleiteados tornam-se difíceis de ser ignoradas. A despeito de críticas e resistências avolumarem-se,



negócios como o Airbnb seguem em alta de um modo geral, o que leva a considerar-se o papel premente da comunicação de marca para a expansão das plataformas digitais.

Neste livro, o leitor encontrará um panorama do contexto econômico, político e social no qual plataformas como o Airbnb teriam emergido, assim como uma sondagem das estratégias de negócio e análise formal e simbólica de peças publicitárias, tendo como base metodológica a análise crítica da comunicação.

Os resultados das análises levam a considerar a centralidade da captura de dados para o valor e o prestígio alçados pela companhia. Por isso, mais do que tomar o Airbnb como uma empresa que vende hospedagens ou qualquer outro serviço, seria interessante pensá-la como um negócio de dados – tendo em mente que dados são hoje fonte considerável de dinheiro e poder. Afinal, os dados dos usuários seriam continuamente apropriados, analisados e mercantilizados, tomados estrategicamente por instituições com o objetivo prever comportamentos de grupos e indivíduos, com destaque a comportamentos de consumo.

A fim de modelar as subjetividades, a comunicação do Airbnb parece promover um determinado ideal de vida bem vivida, um modo de ser e viver pautado por altas doses de mobilidade física e digital, que neste livro chamo de vida *mobile*, conforme o conceitual proposto por Elliott e Urry (2010). Como demonstrado, narrativas de promoção da vida *mobile* seriam duplamente oportunas à economia do compartilhamento, fomentando o consumo de suas ofertas material e simbólica ao mesmo tempo que fomentaria a produção e a captura de *big data*.





## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O olhar do pesquisador não é neutro, mas embebido em conceitos, ideias, pressupostos e interesses. Por esse motivo, a fim de que o leitor possa acompanhar minha linha de pensamento – e (por que não?) questioná-la – dedico essas primeiras palavras a iluminar as premissas que conduziram a pesquisa que deu origem a esse livro.

A pesquisa foi resultado de uma inquietação em relação à popularidade alcançada na última década pelo Airbnb. Causava curiosidade que hospedar-se nas acomodações anunciadas pelo site tenha passado, em poucos anos, de uma prática de consumo considerada alternativa a uma prática social amplamente aceita, propagada em narrativas midiáticas como parte de modos de viajar e de viver atuais e desejáveis. Chamava a atenção que em tão pouco tempo o site tenha chegado à marca prodigiosa de mais de quatro milhões de usuários oficialmente cadastrados e a um valor de mercado especulado, por alguns, em mais US\$ 40 bilhões<sup>1</sup>. Ademais, nos parece notável que o Airbnb tenha se tornado, de certa forma, uma marca emblemática do começo de século XXI.

Imbuída dessas motivações, debrucei-me a investigar o universo simbólico promovido nas comunicações publicitárias do Airbnb, apostando que os modos de ser e viver propagandeados pela marca pudessem render pistas sobre a produção de subjetividades no contemporâneo. Isto considerado, foram objetivos deste trabalho: 1) tecer considerações sobre a produção de subjetividades com base nas articulações entre comunicação e lógicas de consumo; 2) identificar que modos de ser e viver estariam sendo propagandeados

<sup>1</sup> Fonte: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/07/investidores-se-antecipam-a-ipo-e-avaliam-airbnb-em-ate-us-42-bi.ghml> - Acesso em: 08.07.2020.



pelas narrativas publicitárias do Airbnb; 3) analisar como esses modos de ser e viver seriam promovidos; e 4) averiguar como as estratégias de negócio se traduziriam no universo simbólico da marca, observando possíveis mudanças de rota ao longo do tempo.

Para dar conta dos objetivos traçados, primeiramente foram delimitadas quais peças de comunicação publicitária do Airbnb seriam consideradas para compor o *corpus* empírico do estudo.

Embora a empresa anuncie em mídia externa e impressa, além de pontualmente em TV, este estudo concentrou-se em peças disponíveis no canal oficial da marca no YouTube. Tal escolha se deveu à aparente centralidade das mídias digitais nas estratégias de comunicação do Airbnb (a exemplo de tantos outros negócios digitais) e, em particular, dos conteúdos audiovisuais. Como referência, até o momento em que essas palavras eram escritas, já haviam sido produzidos quase 500 vídeos para o canal da marca. Nenhum outro canal de comunicação parecia concentrar um esforço de produção tão vasto.

O segundo passo foi selecionar um conjunto significativo de vídeos veiculados até o ano de 2019. Para isso, foram considerados múltiplos fatores. Houve um cuidado em privilegiar exemplares que compusessem campanhas, em detrimento aos relacionados a ações pontuais. Isto feito, busquei menções na imprensa tradicional e veículos especializados em publicidade, negócios, tecnologia e turismo, procurando identificar algumas das propagandas mais noticiadas, o que indicaria um esforço de relações públicas e consequente interesse da marca em promovê-las. Por fim, foram selecionadas peças que se relacionassem a momentos-chave do negócio, tais quais: mudanças no apelo, público ou produtos.



A partir da combinação desses critérios, chegam-se aos quatro vídeos<sup>2</sup> selecionados, disponíveis em um canal no YouTube criado especialmente para proteger o corpus de pesquisa de possível edição ou exclusão de outros canais da web (disponível em: [http://bit.ly/Videos\\_Airbnb](http://bit.ly/Videos_Airbnb)).

Ao longo deste livro, o leitor se deparará com QR Codes<sup>3</sup> que dão fácil acesso ao conteúdo audiovisual analisado, em sua íntegra, limitando ruídos decorrentes do uso de *prints* de cenas ou da descrição dos roteiros em palavras. Para facilitar o acompanhamento deste livro, é sugerido que o leitor instale um QR Code Reader<sup>4</sup> em seu *smartphone* e o mantenha em mãos ao longo da leitura.

Dito isto, os quatro vídeos analisados foram:

1. “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” – sob o *slogan* “Belong Anywhere” (“Sinta-se em casa”, como traduzido pela marca nos países de língua portuguesa), a peça representa uma série de vídeos que começaram a ser postados em 2014 e seguem como uma fórmula em uso - embora de forma menos intensa a partir de 2016, quando a empresa passaria a adotar outras linhas narrativas em seus conteúdos audiovisuais. Resumidamente, esses vídeos apresentam histórias sobre locadores e locatários.

3 QR Code é um código de barras quadrangular que ao ser escaneado por um *smartphone* apresentará, na tela do aparelho, imagens, vídeos, páginas da web ou outras informações previamente determinadas.

4 Há uma ampla variedade de leitores de QR Code em lojas de aplicativos digitais, muitos deles gratuitos, tais como: QR Code (Desenvolvedor: TinyLab), QR Code Reader (Wen Studio), QR Code by Scan (Scan Inc) etc.



Figura 1: QR Code para o vídeo “How Airbnb  
Hosts Help People Belong Anywhere”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRxx0](https://www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRxx0) - Acesso em: 19.07.2020

2. “Vá pra lá” - a partir de 2016, além do *slogan* “Belong Anywhere”, o Airbnb passa a utilizar o mote “Live There” (“Vá pra lá”, como traduzido pela marca nos países de língua portuguesa), sugerindo uma mudança de posicionamento. Histórias que enalteciam o compartilhamento e a vinculação afetiva entre locadores e locatários, antes praticamente unânimes na comunicação da marca, perdem espaço para promoverem-se viagens como parte essencial e constitutiva da boa vida. Além de dezenas de vídeos para o YouTube, foram criados anúncios compostos por um amalgamado de cenas desses mesmos vídeos - como é o caso do comercial adaptado para o mercado brasileiro intitulado “Vá pra lá”.

Figura 2: QR Code para o vídeo “Vá pra Lá”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=Og9MI\\_fOC6o](https://www.youtube.com/watch?v=Og9MI_fOC6o) - Acesso em: 19.07.2020





3. “Introducing Airbnb Plus” e “Better Business Travel & Collaboration” - (“Introduzindo Airbnb Plus” e “Colaboração e viagens de trabalho melhores”, em tradução livre) postados em 2018, esses vídeos divulgam novos produtos: o Airbnb *Plus*, um braço de hospedagens *premium* voltadas a um público mais elitizado, e o Airbnb *for Work*, um conjunto de serviços voltados a demandas corporativas. Apesar de não serem exatamente continuidades, os vídeos serão analisados em conjunto a fim de ajudar a entender como novos produtos dedicados a novos públicos estariam sendo incorporados ao universo simbólico da marca.

Figura 3: QR Codes para os vídeos “Introducing Airbnb Plus” e “Better Business Travel & Collaboration”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=aekVKcuhQEA](https://www.youtube.com/watch?v=aekVKcuhQEA) e [www.youtube.com/watch?v=ojgwnXJbiA0](https://www.youtube.com/watch?v=ojgwnXJbiA0) - Acesso em: 19.07.2020

Para a análise crítica do *corpus*, foram combinadas pesquisa bibliográfica e empírica, empreendidas em quatro pilares. Embora na prática eles se entrecruzem de maneiras e momentos diversos, podem ser assim esquematizados:

- a. Análise do contexto socioeconômico – este pilar fundamenta-se na premissa de que análises sobre a comunicação do Airbnb - assim como qualquer outro fenômeno - tenham mais chances de chegar a resultados mais complexos e abrangentes se combinadas a um olhar para o contexto no qual se inserem. Deste modo, buscou-se compreender o contexto econômico, político e social no qual a marca e sua comunicação estariam imersas. Essa empreitada foi balizada por uma ampla pesquisa bibliográfica contemplando múltiplas lentes teóricas, como a



economia política, a sociologia, a psicologia social e as ciências da comunicação e do consumo. Destacam-se alguns conceitos e autores que foram basilares, a saber<sup>5</sup>: *coaching* midiático das subjetividades (Castro, 2008; 2014), *deep mediatization* (Couldry e Hepp, 2016), colonialismo de dados (Couldry e Mejias, 2019), sociedade de controle (Deleuze, 1992), vida *mobile* (Elliott e Urry, 2010), governança algorítmica (Gillespie, 2018), imperativo da felicidade (Freire Filho, 2010), neoliberalismo (Harvey, 2005; 2001 e Dardot e Laval, 2016), solucionismo tecnológico (Morozov, 2018), mundialização (Ortiz, 1994), industrialização das interações em rede (Primo, 2013) produção de subjetividades (Rolnik, 1994; 2003), capitalismo flexível (Sennett, 2006), cultura da conectividade (Van Dijck, 2016) e sociedade de plataforma (Van Dijck, *et al*, 2018).

- b. Análise do contexto corporativo – como um desdobramento da premissa anterior, estratégias de comunicação não surgem a esmo, mas buscam atender a demandas corporativas. Por esse motivo, a pesquisa inclui um olhar aos negócios do Airbnb. A preocupação foi evitar leituras ingênuas que desconsiderassem fatores como fontes e interesses de investimento, parcerias, ameaças, oportunidades de mercado, mudanças de direcionamento etc. Contudo, como não se tratou de uma pesquisa científica na área de Administração, fontes jornalísticas bastaram para esboçar o cenário geral de negócios – sem que fosse imperativo aprofundar em pesquisas teóricas nesse campo.
- c. Interpretação do universo simbólico da marca – o foco deste pilar foi propriamente a análise das formas simbólicas utilizadas na publicidade e dos sentidos possivelmente desejados pela empresa. Como não há uma única receita para compor uma boa análise midiática ou critérios rígidos a serem seguidos, foi realizada uma interpretação fílmica. Isso equivale a dizer

5 Em ordem alfabética por autor.



que, dados os objetivos de pesquisa, os vídeos foram tomados como produtos de relações e constrangimentos dos quais decorreu a sua produção/realização - como o contexto social, cultural, político, econômico, corporativo, técnico, estético etc. - ao invés de serem vistos como obras individuais, fechadas, possuidoras de singularidades que possam dizer algo por si mesmas. Dessa forma, me afasto de abordagens estruturalistas ou conteudistas, para focar na observação de dois aspectos: 1) o aspecto formal, que se refere à interpretação sobre os aspectos audiovisuais e narrativos<sup>6</sup> mais significativos de cada peça e 2) o aspecto simbólico, que diz respeito à interpretação da posição/ideário/mensagem aparentemente desejada pelos produtores em relação aos temas e estratégias técnico-estético-narrativas adotadas em cada vídeo. A título de complementação, a pesquisa incluiu um levantamento de diversas peças publicitárias do período dos vídeos analisados, que foram organizadas na forma dos painéis semânticos (ou *mood boards*), disponíveis, em cores, no canal do YouTube criado para abrigar os conteúdos audiovisuais referenciados nesta pesquisa: [http://bit.ly/Videos\\_Airbnb](http://bit.ly/Videos_Airbnb). O objetivo foi remontar e dar a ver, por meio das imagens, a atmosfera simbólica de diferentes fases na comunicação do Airbnb.

- d. Identificação de modos de ser e viver promovidos em cada peça – neste ponto, todos os insumos de pesquisa fornecem base para uma reinterpretação do universo simbólico proposto pela marca posto em relação com o contexto, a fim de discutir a seguinte questão-chave: o que os modos de ser e viver propagandeados pela marca podem indicar a respeito da produção de subjetividades no contemporâneo?

6 Narrativa é entendida aqui como um engendramento entre história e enredo. A história define-se como a sucessão de acontecimentos (o que acontece e não depende da vontade das personagens) e de ações (o que acontece como resultado da vontade das personagens). Enredo é o modo como a história é contada (Penafria, 2009).



Convém adiantar que a estrutura dos capítulos não espelha a estrutura dos pilares de pesquisa. O objetivo foi apresentar as observações da forma menos retalhada possível, buscando certa equivalência com a complexidade e simultaneidade dos fenômenos no mundo da vida – e tentar organizar o conteúdo nos quatro pilares da pesquisa categorizados acima inviabilizaria tal propósito. Assim, apresenta-se um panorama contextual, analítico e interpretativo de diferentes momentos da comunicação do Airbnb, da seguinte forma:

- a. *Belong anywhere* – nesse capítulo é explorado como a marca teria erguido um universo simbólico baseado na retórica da economia do compartilhamento. Para fins didáticos, situo esse bloco entre 2010 e 2014.
- b. *Live there* – nesse bloco é abordada uma mudança narrativa localizada por volta do ano de 2016, quando o foco das mensagens parece mudar da vinculação afetiva entre locadores e locatários durante as férias para propor um estilo de vida onde viagens teriam evoluído de uma pausa na rotina para se tornar parte constituinte da boa vida.
- c. *Feel at home, plus more* – nesse capítulo é discutido o que parece ser um estiramento da mensagem anterior. Dado o borramento entre férias e cotidiano, as acomodações oferecidas via Airbnb apareceriam como casas 'portáteis' e multifunção, onde o sujeito contemporâneo misturaria o viver, o viajar e o trabalhar.
- d. Considerações finais – no capítulo final os resultados das análises são revisitados e postos em relação, concluindo de que as narrativas publicitárias do Airbnb girariam em torno da promoção da *vida mobile*. Em poucas palavras, o conceito tecido por Elliott e Urry (2010) refere-se à promoção da mobilidade, entendida não apenas como movimentação física dos corpos, mas também como mobilidade digital. A franca adoção da vida



*mobile* teria como resultado a potencialização da produtividade em nível global, significando que não apenas nos deslocamos como nunca, mas também estaríamos 'nos multiplicando' de maneiras inéditas para dar conta de mais e mais atividades, levando as subjetividades a servir ao sistema capitalista de formas e em níveis jamais vistos. Essa intensificação geral das atividades humanas seria canalizada por negócios digitais, como o Airbnb, integrados ao capitalismo de dados, com consequências preocupantes e ainda difíceis de contabilizar na forma de apropriação, vigilância, interpretação e uso de dados pessoais que nos são capturados, processados e monetizados enquanto vivemos nossas vidas. As narrativas analisadas advogariam em prol de supostas vantagens de aderir-se a modos de ser e viver promovidos como mais dinâmicos e maleáveis. Contudo, não mostram os preços que podemos estar pagando.

Explicitadas as questões de ordem estrutural e metodológica, faz-se oportuno elucidar do que se trataria o Airbnb. Embora por época da publicação desse livro fosse uma empresa francamente conhecida, marcas podem perder popularidade, passar por reposicionamentos ou deixar de existir em períodos relativamente curtos de tempo. Conforme abordado posteriormente, o prognóstico sobre a ventura de negócios digitais como este é incerto: há teóricos que destacam sua natureza financeiramente instável, categorizando-os como uma 'onda' cujo impacto poderá ser relativamente circunscrito e passageiro (Srnicke, 2017) e há autores que os enxergam como precursores ou baluartes de uma próxima e duradoura fase do capitalismo - ora propalada como mais justa e equilibrada (Botsman e Rogers, 2011; Rifkin, 2001; 2015), ora apontada como ainda mais assimétrica e extremada (Couldry e Mejias, 2019; Van Dijck *et al*, 2018).





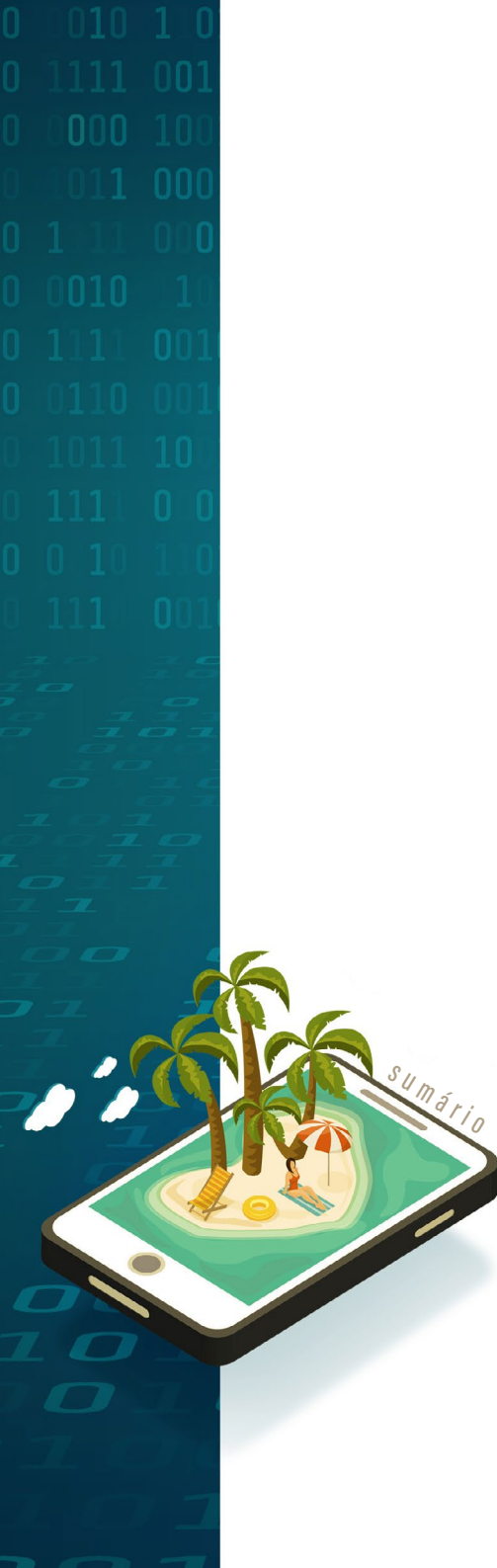
O Airbnb se auto define como “uma comunidade baseada no compartilhamento”<sup>7</sup>, ou, ainda, como uma “plataforma de compartilhamento”<sup>8</sup>, definições vagas, com potencial jurídico e mercadológico para abarcar um leque amplo de atividades. Ao acessar o site, o internauta possivelmente concluirá que se trate de um negócio de oferta de hospedagens e passeios turísticos ofertados de pessoa física para pessoa física. Todavia, esta é apenas uma face da empresa, que, até final de 2019, já atuava no mercado corporativo, no mercado de luxo, no setor de construção, como investidora e como uma ‘rede social’ - que neste livro chamarei pelo termo mais descritivo “rede digital de comunicação, sociabilidade e negócios”, como proposto por Castro (2010), a fim de evitar o erro comum de tomar as redes digitais exclusivamente por seu caráter social, desprezando que a maioria dessas redes pertence a corporações e que as atividades por elas intermediadas não ocorreriam apenas a título de interação social ou de promoção de interesses sociais e comunitários, mas também (e muito) orientadas aos negócios.

Isto colocado, classificar o Airbnb como uma ‘comunidade’ ou plataforma de compartilhamento de hospedagens - como proposto pela marca, repetido pelo mercado e aparentemente naturalizado no senso comum - nos parece incompleto ou pouco acurado, quando não deliberadamente incorreto.

Embora a locação de hospedagens permaneça como a frente de negócios mais conhecida, a argumentação tecida neste livro é que a correlação entre as receitas oriundas das reservas e a rentabilidade

7 Apresentação no site oficial da empresa: [www.airbnb.com.br/help/getting-started/how-it-works](http://www.airbnb.com.br/help/getting-started/how-it-works) - Acesso em: 21.07.2020.

8 O uso da expressão “plataforma de compartilhamento” para designar as atividades do Airbnb pode ser conferido em diversas fontes oficiais, como entrevistas e palestras com executivos da empresa e documentos como *press releases* e termos de uso. Além do mais, a definição é corriqueira na imprensa e em diversos sites da web que acabam funcionando como referências a quem busca se informar sobre a empresa, como a Wikipedia: [https://en.wikipedia.org/wiki/Sharing\\_economy](https://en.wikipedia.org/wiki/Sharing_economy) - Acesso em: 26.07.2020.



do negócio parece fraca. Antes mesmo que a marca anunciasse à imprensa que o ponto de equilíbrio financeiro teria sido alcançado, por volta de 2016, o empreendimento já era avaliado por agências de *valuation*<sup>9</sup> em dezenas de bilhões de dólares. Como e por que uma empresa em seguido prejuízo seria considerada tão valiosa? Pode-se elucubrar a aposta em uma rentabilidade futura, mas a comparação com o valor alcançado por empresas potencialmente concorrentes (redes hoteleiras estabelecidas de capital aberto, por exemplo) aponta que o valor venal do Airbnb ultrapassaria o padrão apresentado por muitos negócios de hospedagem considerados 'tradicionais'.

Uma chave para entender esse fato curioso é que o valor do Airbnb não viria tanto de hospedagens, 'experiências' turísticas ou qualquer outro produto anunciado, mas da base dados de propriedade da empresa. Dito de outro modo, o que a faria tão prestigiada seria, ao cabo, do fato de ser proprietária de um volume significativo de dados (pessoais, geográficos, financeiros, empresariais, imobiliários etc.) que, uma vez acompanhados, combinados e interpretados por algoritmos, se desdobrariam em um potencial infundável de novos dados que representam um recurso precioso para o mercado.

Visto deste modo, pouco importaria para o sucesso do Airbnb o que seus usuários postem ou negociem no site, desde que mais atores (usuários, empresas, imóveis etc.) e interações alimentem a base de dados. A tarefa fulcral da marca seria, portanto, produzir narrativas sedutoras o suficiente para atrair mais atores e canalizar mais interações on-line.

9 O termo utilizado no jargão dos negócios se refere à estimativa de valor financeiro de uma organização. Utilizando metodologias variadas e nem sempre claras, quanto o assunto é especular o valor de uma operação, não há consenso ou exatidão. *Valuations* são geralmente utilizados para atrair investidores e para a oferta de ações em bolsas de valores. Informações em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/valuation-como-calcular-o-valor-da-sua-empresa> – Acesso em: 11.07.2020.



Tal entendimento deixa entrever a visão de consumo na qual esta pesquisa se alicerçou, mas gostaria de deixá-la clara: parto de uma perspectiva que engloba o exame dos processos de aquisição, fruição, usos e descarte de bens tangíveis e intangíveis, mas que entende que essas questões só podem ser devidamente compreendidas se levarmos em conta a simultaneidade e interdependência das dimensões material e simbólica do consumo. Nessa acepção, comunicação e consumo formam um todo indivisível (Baccega, 2014). Em outras palavras, ao mesmo tempo que produtos e serviços são ofertados a consumo, sentidos e modos de ser também o são.

Entretanto, faz-se importante distinguir consumo de consumismo. Dada a pregnância do consumo na contemporaneidade, mesmo pesquisadores experientes por vezes tomam as expressões como sinônimas, sugerindo que os apelos ao consumo incidiriam sobre sujeitos sem agência - um julgamento que coteja entendimentos funcionalistas e moralistas. Essa visão choca-se com meu entendimento sobre a produção de subjetividades nas lógicas do consumo, como esclarecerei abaixo.

Grosso modo, subjetividades seriam aquilo de que os indivíduos são constituídos. Mas isso não pressuporia nem ontologia fundacional do ser (uma instância pura constituinte de cada um, única e imutável) nem, no extremo oposto, 'pessoas-recipientes' em que se colocariam discursos ou quaisquer outros conteúdos externos que seriam simplesmente interiorizados. Seguindo a tradição de Guattari (2016), subjetividades são tomadas neste livro como uma instância pré-pessoal, anterior ao sujeito individuado. As subjetividades seriam constantemente produzidas em um *intermezzo* entre pessoas, objetos e ideias, com agenciamentos entre elementos vários que se combinam de formas variadas, delineando potenciais modos de ser. A partir dessa cartografia simbólica, composta de demarcações cognitivas, míticas, rituais, sintomatológicas (Guattari e Rolnik, 2011), cada sujeito operaria seu próprio sistema de modelização da subjetividade.



Parece claro que uma tarefa fundamental da mídia seja promover certos tipos de subjetividades que orbitem em torno dos interesses dominantes. De um lado, algumas formas de ser e viver são exaustivamente promovidas como exemplares; na ponta contrária, formas divergentes ou não são sequer retratadas ou são tratadas com abjeção, acompanhadas de lições sobre o que aprender com o 'fracasso'. Desta maneira, a mídia ofereceria um passo-a-passo detalhado para as subjetividades se orientarem no sentido de atender aos perfis desejados. A essa dinâmica, Castro (2014) chama de *coaching* midiático das subjetividades.

Isso não significa imaginar sujeitos à mercê de uma mídia manipuladora, mas, isto sim, considerar o papel premente da comunicação e das lógicas do consumo na modulação da experiência contemporânea, sem perder de vista a influência de outros fatores, como repertório cultural, crenças religiosas, conversas com amigos e até a ação de algoritmos e aparatos sociotécnicos. Pensemos em nossos *smartphones*: acompanhando nossas vidas, esses dispositivos permeiam o cotidiano contemporâneo de um modo que pode até parecer sutil, mas nem por isso pouco considerável (Silveira, 2017).

De forma alinhada à teoria ator-rede proposta por Latour (2012), o social é visto aqui de forma abrangente e híbrida, sem separar um suposto social 'puro' e 'descontaminado' de influências materiais e técnicas. Tal postura levaria ao equívoco de tomar o digital como uma cultura à parte, circunscrita à tela do computador e relegada ao terreno do virtual e do ilusório, ignorando que técnico e social estão altamente imbricados no contemporâneo. Como consequência dessa perspectiva, considero um mundo sociotécnico composto por atores humanos e não humanos que se afetam mutuamente.

É a partir desse referencial que examino as relações entre o Airbnb (considerando aspectos de seu *design*, interface, *data bases*, algoritmos etc.), as estratégias corporativas e os modos de ser de



viver promovidos na comunicação da marca. Esse quadro teórico de base parece frutífero para analisar o fio que parece costurar as narrativas publicitárias da empresa: personagens desfrutando de um estilo de vida promovido como mais livre à medida que pressupõe menos dependência física, mas que, paradoxalmente, pressupõe certa dependência digital. Propondo um consumidor-tipo, os personagens dessas narrativas não vivem circunscritos a um dado país, cidade, vizinhança, casa, local de trabalho etc. Ao contrário: as histórias propagam que viajar, trabalhar, estudar e viver em muitos e diferentes lugares não só seria possível como seria parte constitutiva da boa vida, uma vida atual e desejável, a vida que valeria a pena ser vivida e que todos deveriam almejar – e que isso só seria possível graças às supostas benesses da conexão digital.

As mensagens colaborariam para alimentar o ideário corrente de que não estar digitalmente conectado e em constante movimento significaria decrepitude, obsolescência, exclusão, ostracismo, egoísmo, inaptidão, palermice, perda de oportunidades. Não obstante, tendem a eclipsar que a vida pessoal e social teria passado a ser rastreada, classificada e transformada em dados que significam poder e lucros para grandes instituições. Como resultado, a governança algorítmica se tornaria mais onipresente e central nos negócios, na mídia e no cotidiano, permeando a modulação experiência humana por estratégias comerciais, com potenciais desdobramentos na produção de subjetividades. Mas isso é assunto para as próximas páginas.





1

***BELONG  
ANYWHERE***

01 de outubro de 2014. O vídeo intitulado “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” (“Como anfitriões ajudam pessoas a se sentir em casa em qualquer lugar”, em tradução livre) é postado no canal oficial do Airbnb no YouTube. Em resumo, o vídeo apresenta testemunhos de supostos locadores sobre os vínculos de amizade que teriam estabelecido com seus locatários. A peça é um exemplar da campanha “Belong Anywhere” (“Sinta-se em casa”, como traduzido pela marca nos mercados de língua portuguesa), que dá nome a este capítulo.

Dando continuidade e força à linha narrativa que veio sendo construída desde os primeiros anos da marca, essa campanha parece pleitear que a rede de locadores equivaleria a uma comunidade alternativa, hospitaleira e fraternal, supostamente de portas e braços abertos para acolher viajantes de baixo orçamento.

Os depoimentos utilizados sugerem que o Airbnb seria mais do que um recurso de conexão digital – segundo as falas, seria uma forma de conexão humana “mais transformadora do que qualquer outra”<sup>10</sup>. De pronto, chama a atenção que a publicidade de um serviço de classificados on-line recorra a um tom tão emocional.

Nesta peça, como em toda a comunicação da marca, aqueles que alugam as casas são estrategicamente chamados pela alcunha calorosa de “anfitriões” e “hóspedes”. Neste livro, todavia, são utilizados os termos locadores e locatários, a fim de manter clareza sobre a natureza da relação primordialmente estabelecida entre as partes e intermediada pela empresa: a locação de curto prazo.

Antes de partir desta ligeira apresentação para uma investigação sobre modos de ser e viver promovidos pela marca em suas narrativas publicitárias, segue-se um robusto parêntese de contextualização. O

<sup>10</sup> Transcrição dos depoimentos do vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” disponível no item 1.5.



que acontecia enquanto esse vídeo era produzido? Qual o contexto de negócios? Em qual estratégia de comunicação o vídeo se encaixaria e de que maneira? Qual o cenário político, econômico e social? Quais as resistências, obstáculos e agendas em jogo? A fim de endereçar tais questões, traço, a seguir, um panorama do Airbnb da sua criação até o ano de 2014, quando é lançado o vídeo em questão.

## 1.1 AIRBNB: DE *STARTUP* A MARCA GLOBAL (2008 A 2014)

Para compreender a trajetória do Airbnb parece conveniente lembrar que o empreendimento começou com uma *startup*. Em outras palavras, nos primeiros anos, tratava-se de uma operação incipiente, focada na tarefa de por à prova um modelo de negócio que, no papel, apresentava potencial de alta “escalabilidade”. No jargão da administração, escalabilidade implica na possibilidade – ainda que arriscada – das receitas se elevarem exponencial e aceleradamente, em uma tendência de progressão infinita, sem que a base de custos e o modo de operação precisem sofrer alterações significativas. Como na produção de bens tangíveis os custos de produção tendem a elevar-se proporcionalmente às vendas, é comum que os serviços oferecidos por *startups* se baseiem em ambientes digitais, levando ao uso inadvertido do termo para designar quaisquer novos empreendimentos baseados em tecnologia. Isto esclarecido, os primeiros anos de uma *startup* costumam ser marcados pelo risco e focados em convencer investidores em apostar em suas operações. Ao que tudo indica, a trajetória do Airbnb não fugiu à regra - muito embora a comunicação da marca possa fazer crer que seu meteórico sucesso teria sido, em grande parte, fruto da sorte.



A história do que veio a ser o Airbnb vem sendo contada da seguinte maneira: em meados de 2007, dois recém-formados, moradores da cidade de São Francisco, na Califórnia, enfrentariam dificuldades para pagar o aluguel. Quando o Congresso Mundial de Design trouxe à cidade um alto fluxo de turistas, eles teriam tido a ideia despretensiosa de inflar alguns colchões de ar em sua casa e oferecê-los como uma acomodação alternativa na internet, sob o nome de *Air Bed and Breakfast*. Segundo a narrativa oficial, após receber três hóspedes, os jovens “ficaram impressionados com os fortes laços que haviam sido criados” (Stone, 2017, p. 3). Para que essa experiência pudesse ser amplamente repetida, teriam criado o Airbnb.

Bem, esta é uma face da história – mas é possível que os fundadores, Brian Chesky e Joe Gebbia, estivessem menos interessados em levantar algum trocado para completar o aluguel de sua casa de três quartos, localizada no valorizado bairro de *South of Market*, do que em testar ideias para um novo negócio. Ao que tudo indica, enquanto concluíam a graduação e nos anos seguintes, os empreendedores acumulavam dívidas perseguindo ‘ideias de um milhão de dólares’. Assim, já haviam tentado a sorte em prêmios de design e *reality shows* e se lançado em projetos tão díspares como o desenvolvimento de sensores corporais e a invenção de um assento de toalete antibactericida.

O testemunho de um dos três primeiros hóspedes do que viria a ser o Airbnb, Amol Surve, corrobora com a hipótese de que a criação da empresa não seria tão fruto do acaso e que a conexão humana talvez não tenha sido o único (ou maior) fator motivador. Ao que parece, desde o início, os fundadores teriam o objetivo de estruturar um plano de negócios.

Surve, natural de Mumbai, na Índia, teria tido que alugar um colchão inflável de US\$ 80/noite durante o Congresso [...]. Naquela semana, os hotéis tinham ficado caros demais. [...]





De longe, a coisa mais surpreendente que Surve viu foi uma imagem no *laptop* de Gebbia – uma foto dele próprio, Amol Surve. Gebbia e Chesky preparavam uma apresentação sobre o serviço de compartilhamento de casas para um evento onde apresentariam ideias para novos produtos. [...] “Foi muito estranho”, disse Surve. (Stone, 2017, p. 28)

Depois que os primeiros hóspedes se foram, a dupla de empreendedores teria passado a se reunir periodicamente com Nathan Blecharczyk. Em algum momento ao longo de 2009, esse engenheiro de *software* formado pela Universidade de Harvard tornase diretor de tecnologia e o co-fundador da empresa, juntamente com Chesky e Gebbia. Nathan teria ajuntado seu primeiro milhão de dólares ainda jovem, antes de ingressar na faculdade, criando soluções para contornar *spams*<sup>11</sup>. Utilizando o codinome Underwood, ele e sua empresa, a Data Miners (que depois teria mudado de nome para Global Leads), chegaram a figurar na lista negra britânica Register of Know Spam Operations e a receber advertências da Federal Trade Comission dos Estados Unidos<sup>12</sup>.

Em 2008, Nathan morava em Boston e pontualmente era contratado pelos fundadores do Airbnb para alguns projetos. Ele teria remodelado a versão beta do site, criando uma variante que combinava dados captados no Craigslist<sup>13</sup> com dados do Facebook<sup>14</sup> para facilitar a localização de colegas de quarto compatíveis. Esta versão teria sido apresentada no South by SouthWest<sup>15</sup>, ou SBXW,

11 Acrônimo para *Sending and Posting Advertisement in Mass*, o termo *spam* é usado para referir-se a emails não solicitados, enviados automaticamente a muitos destinatários.

12 Mais informações em Stone, 2017.

13 O Craigslist era provavelmente o classificado on-line mais popular nos EUA. Oferecia variedades de serviços, dentre eles locação de quartos e residências. Sua versão brasileira está disponível em: <https://saopaulo.craigslist.org> – Acesso em: 09.07.2020.

14 Proprietária de uma rede digital homônima, de uma rede similar (chamada Instagram) e de um serviço digital de troca de mensagens (Whatsapp), o Facebook é uma das maiores, mais prestigiadas e valiosas empresas da atualidade. Site oficial: [www.facebook.com](http://www.facebook.com) – Acesso em: 20.07.2020.

15 Informações em: [www.sxsw.com](http://www.sxsw.com) – Acesso em: 09.07.2020.





um evento de tecnologia que acontece anualmente em Austin. Como não teriam conseguido chamar a atenção esperada para a proposta, os fundadores tentariam dar nova largada ao negócio aproveitando as convenções do Partido Democrata, que aconteceriam em diversas cidades estadunidenses – algumas com rede hoteleira insuficiente. A dupla teria encomendado uma nova versão do site – que em algum momento passou a chamar-se Airbnb – que não mais focava em sugerir combinações entre locadores e locatários, mas em oferecer uma interface amigável que permitisse efetuar reservas em até três cliques<sup>16</sup>. Os fundadores teriam ativamente recrutado hospedagens nessas cidades, chegando, no auge do movimento, a 200 acessos semanais<sup>17</sup>.

Nos meses seguintes, os fundadores do Airbnb teriam passado a consultar o influente mentor empresarial Michael Siebel<sup>18</sup>. A partir de então, parecem ter tido acesso a investidores anjo<sup>19</sup> como Jeff Bezos, fundador da Amazon, e Marc Andreessen, fundador do Netscape. Contudo, não conseguiam reunir os US\$ 150 mil que requereriam como aporte inicial mínimo.

Uma virada teria acontecido em 2009. Enquanto acompanhavam as convenções do Partido Democrata, os fundadores do Airbnb teriam resolvido criar caixas de cereal temáticas para vender nos eventos. Segundo a história que contam, a venda teria levantado US\$ 30 mil

16 Informações na palestra *The real story about how Airbnb was founded*, proferida por Nathan Blecharczy. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=M6GBqqk2mY4&t=535s](http://www.youtube.com/watch?v=M6GBqqk2mY4&t=535s) – Acesso em: 27.07.2020.

17 Dados disponíveis em Stone, 2017.

18 Criador do Twitch, um serviço de games vendido à Amazon por US\$ 970 milhões, e, mais tarde, sócio de uma das maiores e mais prestigiadas incubadora de startups da atualidade, a Y Combinator.

19 No jargão da administração, o investimento anjo é uma forma de financiamento de *startups* feito por pessoas físicas. Em geral, investidores anjo são milionários e executivos de grandes empresas e sua ação não se limita ao financiamento, envolvendo o acompanhamento da evolução do negócio e mentoria aos empreendedores. É comum que esses investidores se tornem sócios da *startup*, revendendo sua participação de volta aos sócios originais ou na forma de ações em bolsa de valores após um determinado prazo.



que adiariam a falência iminente. Mas é provável que, mais do que angariar dinheiro, o papel das caixas de cereal seria atrair atenção. Sua venda seria pretexto para iniciar conversas, levando os empreendedores até o diretor-geral da incubadora<sup>20</sup> Y Combinator<sup>21</sup>, Paul Graham. O resultado desse contato teria sido um cheque simbólico de US\$ 20 mil e a bem mais valiosa chancela de Graham. Seguindo seus conselhos, as lideranças do Airbnb iniciariam um processo de profissionalização dos anúncios do site - com ênfase na principal cidade turística dos Estados Unidos, Nova Iorque. Segundo o depoimento de Gebbia:

[Os anúncios] eram muito ruins. [...] Descobrimos! Ninguém reservava porque ninguém sabia exatamente pelo que estaria pagando. [...] Uma *startup* comum enviaria emails instruindo a tirar fotos menos amadoras. Dissemos “que nada!”, vamos alugar uma câmera profissional de US\$ 5 mil e sair porta em porta tirando fotos de alta qualidade das melhores ofertas que conseguirmos. E foi exatamente o que fizemos. (Gallagher, 2018, p. 17)

Desta forma, embora acomodações simples e compartilhadas não tenham sido excluídas do site, colchões de ar e outras hospedagens improvisadas e compartilhadas cederam lugar a imóveis inteiros, localizados em regiões turísticas e de alta valorização imobiliária, cuidadosamente decorados e divulgados. Esse movimento teria dado visibilidade ao Airbnb que, em meados de 2009, finalmente conseguiria US\$ 585 mil da Sequoia Capital<sup>22</sup>.

Pouco tempo depois, o Airbnb parece ter tido acesso à base de dados do Craigslist. O caso veio à tona em meados de 2010, quando um proprietário de múltiplos imóveis e usuário do Craigslist divulgou os *spams* que recebia. Embora uma parceria oficial nunca

20 No jargão dos negócios, incubadoras e aceleradoras são organizações (geralmente privadas) que oferecem orientações táticas e estratégicas a negócios em estágio inicial, com suporte em áreas como finanças, infraestrutura e *networking*.

21 Informações em: [www.ycombinator.com](http://www.ycombinator.com) – Acesso em: 21.07.2020.

22 Informações em: [www.sequoiacap.com](http://www.sequoiacap.com) – Acesso em: 21.07.2020.



tenha sido firmada, os emails chegavam a oferecer inscrição conjunta no Airbnb e Craigslist.

Quando um novo *player* aparece eu sempre faço minha pesquisa. No caso do Airbnb, não encontrei resultados significativos sobre o SEO<sup>23</sup>, número de seguidores nas redes sociais ou gastos com publicidade no Google e Facebook. Não havia explicação para tamanho crescimento. Blogs de tecnologia? Boca a boca? Não achei viável. Havia uma resposta: estavam fazendo Black Hat! [...] Operações como essas podem ser altamente segmentadas e impactar dezenas de milhares de pessoas, ganhando-se rapidamente 50 mil membros [...]. Certamente o Airbnb não é a única empresa a fazer este tipo de coisa, mas acredito que foram a primeira que conseguiu transformar investimentos de alguns milhares de dólares em US\$ 1 bilhão de valor de mercado usando este tipo de estratégia. (Gooden, 2010<sup>24</sup>)

Autores técnicos como Ellis (2017) e Chen (2014), classificam o ocorrido como um *case* de *growth hacking*<sup>25</sup> e relacionam a adoção da estratégia diretamente à ação de Nathan Blecharczyk. Segundo Chen (2014), como o Craigslist salvava suas listagens em URL única, o Airbnb teria criado um *bot* (robô) que visitava o site, gerava essa URL com os dados dos seus anúncios e enviava e-mails aos clientes. O bot completaria informações dos usuários a partir de dados pessoais captados na internet.



23 *Search Engine Optimization*, SEO é o protocolo utilizado por algoritmos. Existem dois tipos de SEO: White Hat SEO (chapéus brancos) e Black Hat SEO (chapéus pretos). O primeiro segue diretrizes de buscadores como o Google para captar dados abertos melhorar o posicionamento nas páginas de resultado (SERP); o outro procura por brechas para *hackear* dados tidos como seguros.

24 Trecho da denúncia publicada, no Brasil, em: [www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo](http://www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo). A denúncia de David Gooden na íntegra, com prints, pode ser conferida em: <https://davegooden.com/2011/05/how-airbnb-became-a-billion-dollar-company> - Acesso em: 26.07.2020.

25 Segundo o criador do termo, o ex-executivo da DropBox e investidor Sean Ellis, *growth hacking* seria um marketing orientado a experimentos. Consistiria em encontrar brechas (*hacks*) para obter resultados rápidos para o crescimento (*growth*) de plataformas digitais - ainda que isso não se traduza em retorno financeiro imediato.

Esta não foi uma 'integração' trivial... Não me surpreenderia saber que teve a participação de gente muito inteligente. Um profissional comum de marketing não chegaria nem perto de imaginar esta possibilidade – são muitos detalhes para que funcione corretamente. Certamente veio da mente de um engenheiro com uma tarefa específica: ganhar os clientes do Craigslist. (Chen, 2014<sup>26</sup>)

Com efeito, embora o apontassem como pouco estético e impessoal, o Craigslist tinha algo que o Airbnb necessitava: uma base de 44 milhões de visitantes mensais. Após repercussões negativas<sup>27</sup>, o *bot* teria sido removido. "Mas já era tarde demais. Como se sugasse por um canudinho, o Airbnb arrancou os anúncios e usuários do Craigslist" (Stone, 2017, p.112).

Assim como o caso com o Craigslist, duas controversas ações de marketing do Airbnb se tornaram conhecidas. Uma era a forma como a empresa utilizava os ainda incipientes anúncios do Facebook para direcionar publicidade. Se um usuário postasse algo que indicasse o gosto por vinhos, veria um *post* com algo como: "Que tal compartilhar sua casa com um *sommelier*?"<sup>28</sup>. Outra iniciativa se relacionava às buscas na internet. Se um internauta digitasse o nome de um concorrente, apareceria no alto da página um anúncio destacando o seguinte comentário: "Melhor do que [nome do concorrente]!" A lógica se replicava com outros termos de busca. Essas ações deixam entrever a capacidade técnica instalada para mineração e análise de dados e a disposição e habilidade da *startup* para lançar-se em estratégias de marketing segmentadas não-convencionais.

26 Trecho da entrevista de Chen publicada, no Brasil, por: [www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo](http://www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo) - Acesso em: 26.07.2020. Mais informações em: <https://andrewchen.co/grow-marketplace-supply/> - Acesso em: 26.07.2020.

27 Informações em: <https://gawker.com/5807189/did-airbnb-scam-its-way-to-1-billion> - Acesso em: 11.07.2020.

28 Outros exemplos e informações em: Stone, 2017.



Em 2010, a primeira investidora do Airbnb, Sequoia Capital, aumentaria sua participação e se tornaria dona de 20% da empresa. No mesmo ano, o site iniciaria uma nova rodada de captação de investimentos, conseguindo um aporte total US\$ 7,2 milhões. Na figura 4, são apresentados investimentos captados de 2009 a 2018.

Figura 4: Investidores e investimentos no Airbnb por ano (2008 a 2018)

Data	Investidores	Valor (em euros)
jan/09	Y Combinator	\$20 mil
abr/09	Sequoia Capital,Y Ventures	\$600 mil
nov/10	Greylock Partner, SV Angel, Sequoia Capital, Keith Rabois, Ashton Ktcher, Elad Gil, Jeremy Stoppelman, Y Ventures	\$7.2 milhões
jul/11	Oliver Jung, General Catalyst Partners, Andreessen Horowitz, DST Global, CrunchFund, Ashton Kutcher, Jeff Bezos	\$112 milhões
fev/12	Axel Springer	não divulgado
out/13	Sequoia Capital, CruchFund, Founders Fund, Ashton Kutcher	\$200 mil
abr/14	TPG Capital, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Sherpa Capital, Dragoner Investment Group	\$475 mil
jun/15	General Atlantic, Tiger Global Management, Horizons Ventures, Kleiner Perkins, Sequoia Capital, Wellington Management, Temasek, GGV Capital, Fidelity, Baillie Gilford, Hillhouse Capita, T. Rowe Price, Groupe Arnault	\$1.5 bilhões
jun/16	Citi, Morgan Stanley, Brand Capital, JP Morgan Chase	\$1 bilhão
set/16	Technology Crossover Ventures, CapitalG	\$555 milhões
mar/17	Technology Crossover Ventures, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, CapitalG, Jeff Jordan, Alfred Lin, Bracket Capital	\$448 milhões
set/18	Manhattan Venture Partners	não divulgado
Total dos investimentos levantados		3,5 Bilhões

Fonte: <https://app.dealroom.co/companies/airbnb> – Acesso em: 18.07.2020

Refazendo os passos da firma entre 2010 e 2012, observa-se o estabelecimento de uma estrutura corporativa, o que incluiria um escritório propriamente dito (e não mais um amontoado de gente na casa dos fundadores), canais comerciais e de atendimento (e não telefones pessoais dos fundadores), o estabelecimento de cargos e responsabilidades e contratações estratégicas como





Mike Curtis, ex-vice-presidente de engenharia do Facebook, e Belinda Johnson e David Hantman, vindos do Yahoo para liderar o novo departamento jurídico.

Ademais, o período parece ter sido focado na ampliação da base de usuários e na curadoria e destaque de anúncios selecionados. Entre 2009 e 2012, a companhia declarou ter fotografado mais de 13 mil acomodações com foco em cidades turísticas estadunidenses, Vancouver e Paris. Observa-se, ainda, certa publicidade em torno de hospedagens pouco convencionais – como aviões, iates, castelos, mansões de famosos e lugares históricos como fortes e conventos – utilizadas para conferir um *status* de unicidade e autenticidade à marca, distinguindo as ofertas do Airbnb de quartos supostamente padronizados e impessoais das redes hoteleiras.

A base de usuários começa a desenhar curva exponencial, indo de menos de 50 mil em 2010 para mais de 200 mil no ano seguinte, muito embora veículos de imprensa e concorrentes sustentem que parte da base seria de usuários inativos, ou seja: pessoas que nunca fizeram negócios no Airbnb - e talvez nem mesmo tenham efetuado cadastro<sup>29</sup>. Mas os rumores parecem não abalar o interesse dos investidores de risco, que aportam nada menos de US\$ 112 milhões na rodada de investimentos de 2011.

Em 2012, o Airbnb fecha parceria com a Axel Springer<sup>30</sup>, grupo investidor alemão com atuação na Europa e América do Norte, conhecido pelo vultoso portfólio de negócios de mídia. Em decorrência da parceria, o site não captaria novos investimentos naquele ano, detendo-se aos negócios com a Axel. As condições e valores da tratativa não foram tornados públicos. Em comunicado oficial, as empresas anunciaram: “A Axel Springer se torna parceira estratégica do Airbnb, apoiando sua comunicação por meio do volume significativo de

29 Informações em: [www.fastcompany.com/1835654/airbnb-numbers-85-users-inactive](http://www.fastcompany.com/1835654/airbnb-numbers-85-users-inactive) - Acesso em: 24.07.2020

30 Informações em: [www.axelspringerdigitalventures.com/focus](http://www.axelspringerdigitalventures.com/focus) - Acesso em: 15.07.2020.



veículos on-line e impressos do grupo. Além disso, nossa subsidiária, Immonet, líder no mercado imobiliário alemão, se torna parceira no segmento de arrendamentos privados de curto prazo<sup>31</sup>. Ao que parece, o site se preparava para uma fase de crescimento, marcada pela implementação de uma robusta estratégia de comunicação e pela projeção dos negócios para além das fronteiras norte-americanas.

Denotando anterior descuido com a marca, desde o surgimento da empresa, a logotipia havia sido alterada quatro vezes, de modo aparentemente fortuito, sempre substituída por versões amadoras criadas pelos fundadores. Não havia assinatura, identidade visual ou verbal ou universo simbólico claros, mas, se considerarmos que a marca não era vista em local algum que não no site e na papelaria, isso não constituía grande problema. Na chegada de 2013, o Airbnb encomenda a uma consultoria a avaliação estimada da sua operação, anunciando que havia alçado significativos US\$ 1 bilhão de valor de mercado. A projeção da marca para além do site e da relação com os investidores parecia iminente. Meses depois, com vistas a “tornar-se uma marca global”, a empresa anunciaria uma concorrência internacional de *branding*<sup>32</sup>.

Um conjunto de providências foi tomado para envolver o *rebranding* em uma aura de glamour e expectativa. De coletivas de imprensa e outros eventos até a extravagante decoração dos escritórios - que ganharam de uma réplica da casa onde o Airbnb teria começado até o quarto do super-herói Sr. Fantástico. Um site foi especialmente criado para relatar as aventuras do time envolvido no processo de *branding*, que teria morado com dezoito anfitriões ao redor do mundo a fim de vivenciar 'experiências de compartilhamento'<sup>33</sup>.

31 Press release disponível em: [www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-and-airbnb-join-forces](http://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-and-airbnb-join-forces) - Acesso em: 15.07.2020.

32 Informações sobre o processo de criação da identidade de marca do Airbnb em: [www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_logo\\_and\\_identity\\_for-airbnb\\_by\\_designstudio.php](http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for-airbnb_by_designstudio.php) - Acesso em: 14.07.2020



Transmitido ao vivo por *streaming*, um evento de lançamento da nova marca<sup>34</sup> inauguraria a presença maciça e consistente do Airbnb em canais digitais – estratégia que se mantém até o momento em que este texto é escrito. Na ocasião, a empresa lançou um filme publicitário dedicado a explicar o significado do novo logotipo, apresentado como símbolo universal do pertencimento. Embora se desconheçam detalhes sobre como os conteúdos são categorizados como ‘mais populares’, no dia do lançamento dessa campanha, em 18 de julho de 2014, o Airbnb teria figurado como o tópico mais comentado<sup>35</sup> do Twitter<sup>36</sup>.

Figura 5: QR Code do vídeo de lançamento da nova marca Airbnb



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=50AYRNbCsY8&t=12s](http://www.youtube.com/watch?v=50AYRNbCsY8&t=12s)  
- Acesso em: 09.07.2020

Paralelamente ao desenvolvimento e lançamento da nova identidade de marca, o Airbnb colocaria em prática uma série de ações de relações públicas. Ainda no final de 2013, o co-fundador Brian Chesky é capa da edição da revista Forbes que divulga a lista das empresas mais promissoras. Sua pose sorridente é emoldurada pela manchete: “Who wants to be a billionaire” (Quem quer ser um milionário, em tradução livre)<sup>37</sup>. Nos meses seguintes, executivos do Airbnb estampam capas de diversas revistas de negócios e comportamento de grande

37 Capa e conteúdo em: [www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#2254a828aae3](http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#2254a828aae3) – Acesso em: 13.07.2020.

circulação nos Estados Unidos e Europa, tais como: Fortune<sup>38</sup>, Time<sup>39</sup>, Inc<sup>40</sup>, Sucess<sup>41</sup>, OffScren<sup>42</sup> e Dujour<sup>43</sup>. A revista Wired lança uma capa afirmando que “o Airbnb finalmente fez com que os norte-americanos confiem uns nos outros”<sup>44</sup>. Paralelamente, o jornal The New York Times publica colunas intituladas “A evolução da confiança”<sup>45</sup> e “Bem-vinda a economia compartilhada”<sup>46</sup>.

Complementando as ações acima, a empresa anuncia que promoveria anualmente um evento internacional para usuários e entusiastas, o Airbnb Open<sup>47</sup>, definido oficialmente como “um festival comunitário de hospitalidade que celebra as cidades”. Entre outros produtos, a primeira edição do evento, que acontecera em São Francisco, deu origem a *talk shows* e palestras motivacionais que se espalharam pela web<sup>48</sup>.

Em 2014, o ator hollywoodiano Ashton Kutcher - que acabara de chegar aos cinemas interpretando Steve Jobs em uma espécie de filme-tributo ao mítico fundador da Apple – é revelado como sendo

38 Capa em: [www.ebay.com/itm/Fortune-Magazine-July-2015-Sony-Hack-of-the-Century-AIRBNB-BRIAN-CHESKY-/312635212586](http://www.ebay.com/itm/Fortune-Magazine-July-2015-Sony-Hack-of-the-Century-AIRBNB-BRIAN-CHESKY-/312635212586) e conteúdo em: <https://fortune.com/longform/brian-chesky-airbnb> - Acesso em 13.07.2020.

39 Capa e conteúdo em: <https://time.com/magazine/us/3687285/february-9th-2015-vol-185-no-4-u-s> – Acesso em 13.07.2020.

40 Capa e conteúdo em: [www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html](http://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html) - Acesso em 13.07.2020.

41 Capa em: [https://issuu.com/dujour/docs/app\\_gamechangers](https://issuu.com/dujour/docs/app_gamechangers) e conteúdo em: <https://dujour.com/lifestyle/brian-chesky-airbnb-interview-pictures> – Acesso em 13.07.2020.

42 Conteúdo em: [www.offscreenmag.com/issues/14](http://www.offscreenmag.com/issues/14) – Acesso em 13.07.2020.

43 Capa em: <https://store.success.com/by-media/magazines/success-magazine-august-2015-brian-chesky.html> e conteúdo em: [www.success.com/?s=Brian+chesky](http://www.success.com/?s=Brian+chesky). Acesso em 13.07.2020.

44 Conteúdo em: [www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/](http://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy/) - Acesso em: 26.07.2020.

45 Coluna “A evolução da confiança”: [www.nytimes.com/2014/07/01/opinion/david-brooks-the-evolution-of-trust.html](http://www.nytimes.com/2014/07/01/opinion/david-brooks-the-evolution-of-trust.html) - Acesso em: 14.07.2020.

46 Coluna “Bem-vinda seja a economia compartilhada”: [www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html](http://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html) - Acesso em: 14.07.2020.

47 Informações em: <https://airbnbopen.com/home> - Acesso em: 13.07.2020.

48 Alguns desses conteúdos foram incorporados ao canal oficial do Airbnb no YouTube e podem ser acessados em: [www.youtube.com/results?search\\_query=airbnb+open](http://www.youtube.com/results?search_query=airbnb+open) – Acesso em: 13.07.2020.



um dos investidores anjo do Airbnb. É curioso que o ator fosse um pequeno investidor da empresa desde 2010, mas o acontecimento tenha ganhado notoriedade nesse momento.

Às vésperas do lançamento da nova logotipia, uma nova rodada de investimentos terminaria com quase meio bilhão de dólares aportados.

Em maio de 2015, o então presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, nomeia Brian Chesky como Embaixador Presidencial para o Empreendedorismo Global<sup>49</sup>.

No mês seguinte, em nova rodada de investimentos, o Airbnb angariaria US\$ 1.5 bilhão<sup>50</sup>. Concomitantemente, o valor estimado da operação chegaria aos quase US\$ 10 bilhões. As cifras ficam ainda mais vultosas quando comparadas ao valor de estabelecidas redes hoteleiras. Em 2015, a maior rede hoteleira de capital aberto do mundo, a Hyatt Hotels, valia quase o mesmo, US\$ 13 bilhões, sendo no ano seguinte superada em valor pela *startup*<sup>51</sup>.

Se positiva sob o ponto de vista financeiro, sob o ponto de vista operacional tamanha escalada implicaria em problemas. Este, aliás, tende a ser um ardil comum às *startups*: se é desafiador imaginar um negócio capaz de crescer infinitamente sem entraves, na prática, ganhar escala traz desafios. A maioria de nós não se importaria se um condômino ocasionalmente recebesse um convidado para passar uma noite, mas se vários condôminos começarem a constantemente dar as chaves do prédio a desconhecidos isso tende a se tornar um problema. Isso explicaria um dos motivos pelos quais, a partir de 2013, a trajetória do Airbnb passaria a ser pautada por conflitos e resistências

49 Anúncio na íntegra disponível em: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/05/11/airbnb-kind-snacks-white-house-celebrates-entrepreneurs-around-world> - Acesso em: 13.07.2020.

50 Informações em: <https://app.dealroom.co/companies/airbnb> – Acesso em: 15.07.2020.

51 Informações em: [www.valuewalk.com](http://www.valuewalk.com) – Acesso em: 15.07.2020





nas localidades onde a operação se agigantava. Os primeiros deles - que se tornariam emblemáticos - foram com as cidades de São Francisco e Nova Iorque.

Às vésperas da votação de uma lei que poderia inibir aluguéis de curto prazo em São Francisco, conhecida como Proposição F, o Airbnb espalhou anúncios com recados à prefeitura, com mensagens como: "Caro sistema de bibliotecas públicas, esperamos que os US\$ 12 milhões em taxas pagas pelo Airbnb ajudem a estender os horários de funcionamento das bibliotecas". Outras peças pleiteavam que o dinheiro fosse aplicado para disponibilizar pontos de carregamento para automóveis elétricos, instalar escadas rolantes para facilitar o acesso às colinas, oferecer aulas de música nas escolas, consertar parquímetros, construir ciclovias e plantar árvores.

A Proposição F não foi aprovada por uma estreita margem. Apesar da vitória, a campanha resultou em escrutínio na imprensa e chacotas na internet. Além de argumentar que a contribuição tributária do Airbnb à cidade nem de longe cobriria os custos das medidas sugeridas, políticos, jornalistas e moradores afirmavam ser um impropério gastar milhões em uma ação de marketing para se gabar por pagar impostos o que, ao fim, constitui obrigação moral e legal<sup>52</sup>. O caso terminou com o Airbnb se desculpando pelo tom adotado<sup>53</sup>.

Luta semelhante tomava forma em Nova Iorque, onde as leis municipais expressamente proibiam a sublocação e a locação por períodos inferiores a 30 dias. O Airbnb era acusado de ignorar as leis expondo cidadãos deliberadamente a riscos que poderiam e deveriam ser evitados. De fato, numerosos locadores poderiam ser despejados, multados (com multas de dezenas de milhares de dólares) e

52 Exemplo em: [www.facebook.com/martha.kenney.5/posts/10100700510583919](https://www.facebook.com/martha.kenney.5/posts/10100700510583919) - Acesso em: 11.17.2020.

53 Informações em: <https://archives.sfwakeky.com/thesnitch/2015/10/21/passive-aggressive-pro-airbnb-ads-appear-on-muni-shelters> - Acesso em: 11.07.2020.



processados – e muitos o foram. Isso sem contar outros riscos, já que as hospedagens não passariam por inspeções de segurança obrigatórias para prevenir incêndios, desabamentos, vazamentos, contaminações, infestações, práticas de prostituição, tráfico de pessoas etc.

A prefeitura argumentava que o Airbnb era conivente com riscos e infrações e recrutava imobiliárias e investidores para oferecer suas carteiras de imóveis - mesmo que afirmasse ser 'apenas' uma "comunidade de compartilhamento", conforme o site da empresa<sup>54</sup>. Com base nessas acusações, o município exigia que a companhia entregasse uma relação de casos para inspeção.

Dado o insucesso em São Francisco, a empresa organizou uma resposta diferente à celeuma. Em vez de bradar benefícios potenciais de sua atividade, envolveu-se na criação da Peers, que se coloca como uma organização sem fins lucrativos que milita na causa do compartilhamento<sup>55</sup>. Atuando em parceria com essa e outras organizações, como a Eletronic Frontier Foundation e a Internet Association (que representariam alguns dos principais negócios digitais dos Estados Unidos), o Airbnb argumentaria que a solicitação de Nova Iorque implicava em vazamento de dados privados, ao que a marca seria contrária. Um abaixo-assinado para "salvar a cultura do compartilhamento"<sup>56</sup> assinado por diretores do Airbnb circulou nas redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios com o intento de reunir milhares de assinaturas. Com articulações como essas, a empresa parecia desviar os holofotes sobre a questão da ilegalidade de seus negócios para sugerir que estaria em risco uma ameaça geral à liberdade.

Em uma tentativa de desviar-se das críticas, a companhia lança uma campanha publicitária que colocava anfitriões 'reais' em

54 Fonte: [www.airbnb.com.br/help/getting-started/how-it-works](http://www.airbnb.com.br/help/getting-started/how-it-works) - Acesso em: 25.07.2020

55 Informações em: <http://purpose-peers.appspot.com/about/> - Acesso em: 25.07.2020.

56 Informações em: <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/11/site-de-aluguel-de-imoveis-pede-ajuda-para-salvar-atividades-em-nova-york.html> - Acesso em: 25.07.2020.



evidência. Segundo a campanha que ocupou os metrô da cidade, quase 90% dos anfitriões de Nova Iorque eram como as pessoas das propagandas: cidadãos exemplares que ocasionalmente alugariam o lar onde viviam para seguir vivendo na cidade que amam (Slee, 2017). A tática parecia utilizar os anfitriões como uma espécie de espelhos do Airbnb, mas também como escudos, fazendo parecer que a prefeitura estaria perseguindo essas adoráveis pessoas - e não pressionando uma empresa milionária a se submeter às mesmas leis que vigoravam para os concorrentes.

Um dos casos propagandeados foi o de Shell:

Quando Nova York foi atingida por um dos maiores furacões da sua história, Shell, uma anfitriã de longa data, se deu conta de que muitas pessoas sofriam perdas devastadoras. A água escasseava e vários moradores tiveram que deixar suas casas. Muitos ficariam sem poder voltar. Shell decidiu ir à internet e oferecer seu espaço gratuitamente para quem precisasse. (Airbnb, 2013, em tradução livre<sup>57</sup>)

Em contra-argumento a anúncios como o descrito acima, a prefeitura divulgou um estudo realizado entre 2010 e 2014 que indicava que uma ínfima fatia dos anunciantes da cidade - apenas 6% - representava nada menos do que 36% do total das reservas e que o celebrado compartilhamento representava apenas 1% do total das receitas do site<sup>58</sup>.

O caso de Shell se tornou particularmente icônico pois, após a divulgação de propagandas com seu nome, veio à público que ela sublocaria várias propriedades, sendo processada e penalizada<sup>59</sup>. Destarte o Airbnb tenha explorado sua imagem enquanto fora conveniente,

57 Perfil anunciado de Shell disponível em: [www.airbnb.com/community-stories/new-york/sandys-impact](http://www.airbnb.com/community-stories/new-york/sandys-impact) - Acesso em: 26.07.2020.

58 Dados disponíveis em Slee, 2017.

59 Informações em: <http://nymag.com/intelligencer/2014/10/airbnb-poster-child-shell-evicted-for-airbnb.html> - Acesso em: 25.07.2020.



a empresa negou-se a contribuir com sua defesa, testemunhando que nada tinha a ver com as atividades ilícitas da locadora.

A marca argumentava que as oposições legais surgiam de burocracias arcaicas, que deveriam ser atualizadas e flexibilizadas pois prejudicariam cidadãos comuns que apenas quereriam receber convidados em seus lares. De modo geral, o Airbnb parece sugerir que seria melhor substituir as leis por informalidade e confiança. Convém salientar que, para aderir ao serviço, o usuário precisa concordar com um extenso termo de uso de cerca de 30 mil caracteres (cerca de meio capítulo deste livro). Locatários são clamados a um certo padrão de comportamento (para não dizer de profissionalismo) e os usuários são permanentemente submetidos a avaliações públicas por sistemas de reputação regulados por algoritmos cujo modo operação é opaco. Isso denota que a empresa não exatamente promoveria relações como base na camaradagem; mas que consideraria e estipularia algumas regras próprias enquanto minimizaria e ignoraria uma série de regulações existentes.

As propagandas em Nova Iorque acabaram como as São Francisco: depredadas e ironizadas, rapidamente retiradas do ar. Como resposta, o Airbnb anunciou que descadastraria alguns locatários que, segundo a empresa, destoariam do perfil da “comunidade Airbnb”<sup>60</sup>.

Ao que parece, essas primeiras disputas seriam decisivas para moldar o posicionamento que a empresa passaria a adotar ante oposições. Primeiramente, o cuidado para abafar os conflitos parece ter sido redobrado, com uma elevação notável no orçamento de *lobby* (teria quintuplicado apenas entre 2015 e 2016<sup>61</sup>). Em segundo lugar, a marca passaria a posicionar-se estrategicamente como ‘mera intermediária’, colaborando para que recaísse sobre os indivíduos a

60 Informações em: [www.nytimes.com/2016/10/20/technology/airbnb-proposes-cracking-down-on-new-york-city-hosts.html](http://www.nytimes.com/2016/10/20/technology/airbnb-proposes-cracking-down-on-new-york-city-hosts.html) - Acesso em: 30.07.2020.

61 Denúncia publicada e detalhada no Unfairbnb Report disponível em: <https://corporateeurope.org/en/power-lobbies/2018/05/unfairbnb> - Acesso em: 23.07.2020.



responsabilidade por quaisquer intercorrências em virtude do uso de serviços oferecidos pela empresa.

Outra tática seria posicionar as críticas como ameaças à inovação, ao progresso e à liberdade, mobilizando toda uma indústria a reagir em bloco. O coro gerado pela inclusão de outras tantas empresas e organizações nas discussões parece promover agitação oportuna e reforçar o argumento corporativo recorrente de que a tecnologia traria impasses grandes e complexos demais para serem regulados.

De resto, a intensificação dos conflitos nas cidades turísticas estadunidenses parece ter sido enfrentada com o avanço rumo a outras cidades onde as resistências fossem menores (ao menos inicialmente). Em vista disso, a partir de 2013, a expansão do Airbnb parece centrar-se nas cidades turísticas europeias.

É nesse cenário de negócios que se inicia a divulgação de vídeos como o “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, nos quais o Airbnb entrelaçaria seu universo simbólico ao ideário do que ficou conhecido como economia do compartilhamento.

## 1.2 A CHAMADA ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO

Tomado isoladamente, o crescimento do Airbnb em pouco mais de uma década é significativo, mas a curva ascendente ganha dramaticidade se contrastada a mercados impactados pela crise financeira de 2008, com empresas e governos no embaraço de justificar o colapso. Enquanto grandes instituições são apontadas como responsáveis pela crise, o clima de desencanto institucional parece canalizado para uma espécie de boa-fé em relação a uma nova geração de marcas. Nesse contexto se insere o Airbnb, que desde



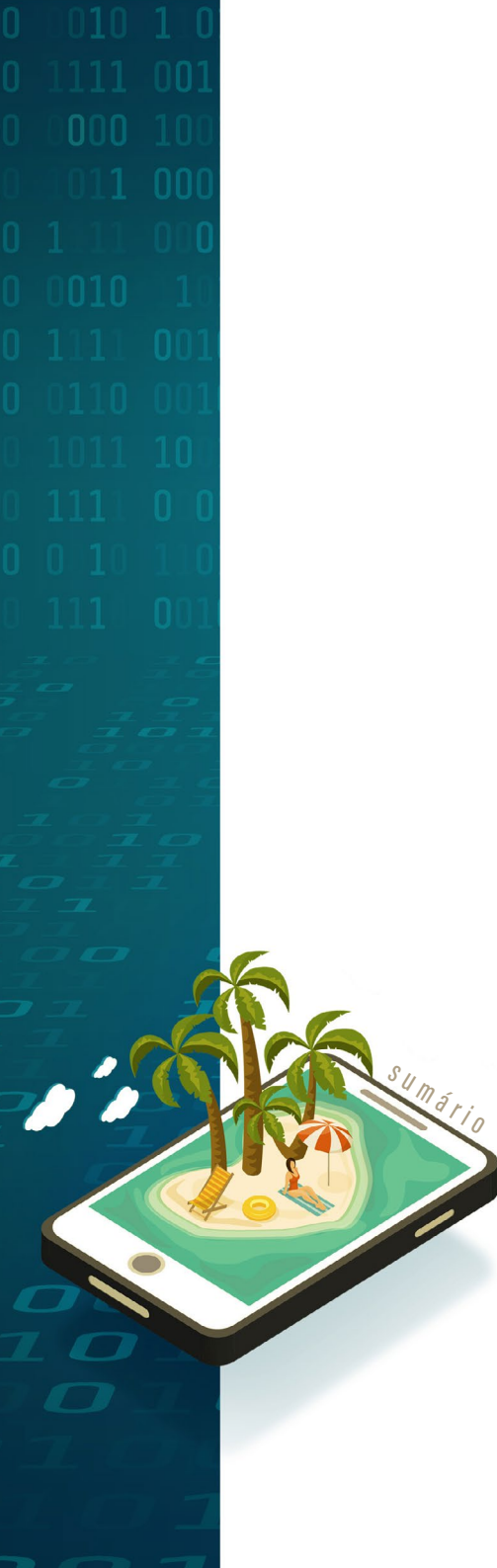


seus primeiros anos posicionou-se como legítima representante de um suposto novo jeito de fazer negócios, que se diria mais comunitário e sustentável. De certa forma, a popularidade da marca ao mesmo tempo teria alimentado e sido alimentada por uma aura inicial de entusiasmo em torno da chamada economia do compartilhamento.

Cabe um cuidado em pontuar do que se trataria a economia do compartilhamento. De pronto, a união dos termos economia e compartilhamento carrega um oxímoro. Compartilhamento sugere trocas baseadas em generosidade, sem envolvimento de dinheiro; economia indica transações de mercado centradas no câmbio de dinheiro por mercadorias e vice-versa.

Não há dúvida de que a noção de compartilhamento fora esticada para além do razoável, incentivando um debate sobre se economia do compartilhamento seria alcunha coerente para descrever negócios como o Airbnb, altamente lucrativos para seus executivos e investidores. Não surpreende que diversas nomenclaturas para indicar tais negócios coexistam sem clareza sobre seus limites e aplicações, tais quais: consumo colaborativo, economia da confiança, economia em rede, economia da abundância, plataformas *peer-to-peer*, *app economy*, *you economy*, entre outras.

Dentro desse léxico, destaca-se a expressão 'nova economia', termo vago que permite abarcar praticamente qualquer negócio. Por lógica, a expressão sugere que as empresas fora da nova economia representariam a 'velha economia', posta como antiquada e decadente. Esse artifício retórico colocaria os novos *players* da economia do compartilhamento em contraposição simbólica a corporações estabelecidas que, respingadas pelos efeitos da crise, são apontadas como gananciosas, irresponsáveis, exploradoras e responsáveis pelos problemas econômicos, sociais e ambientais. Desta feita, as desconfianças seriam canalizadas à 'velha economia', liberando-se



caminho para que uma nova geração de marcas construa narrativas de progresso e esperança.

A Economia do Compartilhamento promete ajudar indivíduos vulneráveis a tomar controle de suas vidas tornando-os micro empresários. [...] O movimento parece ameaçar os que têm poder, como cadeias de hotel. É uma visão igualitária construída mais em relações de igual para igual do que em organizações hierárquicas. [...] A Economia do Compartilhamento promete ser uma alternativa sustentável para o comércio de grande circulação, ajudando-nos a fazer um melhor uso dos recursos 'subutilizados' [...] Bem, essas foram as promessas. (Slee, 2017, p. 22-23)

É pertinente sublinhar que o ideário em torno da economia do compartilhamento ecoa a partir de um ponto geográfico específico: o Vale do Silício, o maior polo de capital de risco e empresas de tecnologia do mundo Ocidental, na costa oeste dos Estados Unidos. O Vale do Silício constitui o epicentro de uma gigantesca e poderosa indústria, que se erigiu simbolicamente atrelada a um ideal de ruptura, progresso, inovação e ousadia. Para seus entusiastas, o Código Livre, a Wikipedia e o Napster seriam autênticos representantes da suposta missão social da tecnologia: facilitar o acesso da população a informações, produtos e serviços.

Em detrimento do ar anti-institucional que as algumas marcas do Vale do Silício possam evocar, é prudente lembrar que correspondem a corporações bastante tradicionais em seu modo de operação, lideradas por alguns dos empresários mais ricos e influentes da contemporaneidade e correntemente acusadas de espionagem industrial, desrespeito a direitos autorais, leis trabalhistas e ambientais, evasão fiscal, especulação financeira e apropriação, manipulação e vazamentos de dados, dentre outras práticas nebulosas que evidenciam condutas nem sempre legais ou éticas.



De fato, a maioria das empresas da economia do compartilhamento está intimamente ligada a grandes fundos de investimento, bancos e gigantes da tecnologia<sup>62</sup> do Vale do Silício e de Shenzhen (localidade conhecida como o Vale do Silício chinês), de quem dependem intimamente para obtenção de capital e serviços essenciais, como armazenagem e processamento de dados. Por este motivo, considerar tais empresas como pequenas *outsiders*, 'disruptivas', independentes dos grandes *players* do mercado financeiro e tecnológico e, por vezes, até mesmo contra as agendas e interesses do mercado pode soar demasiado ingênuo.

O surgimento da economia do compartilhamento coincidiu com a publicação de livros aclamados como *best-sellers* que propunham que o capitalismo estaria sendo renovado por essa 'nova onda' de negócios e entraria em uma promissora fase de menos desigualdade e mais liberdade. Reverenciados como gurus empresariais, autores como Botsman e Rogers (2011) fornecem uma perspectiva otimista diante de um cenário que considera profundas transformações no trabalho. Defendem que estaríamos em vias de assistir a um notável fortalecimento das comunidades, que passariam a se mobilizar em redes de apoio capazes de compensar a perda de seguridade social, melhorar a distribuição de renda e mitigar o desequilíbrio ambiental a partir de um melhor uso dos recursos - tudo isso graças às benesses da tecnologia. O otimismo expresso nas literaturas empresariais encontrava eco em uma produção científica que bradava a iminência da inteligência coletiva (Lévy, 2003) e da cultura participativa (Jenkins, 2009).

Essa literatura ajudaria a pavimentar uma crença tácita que posiciona as empresas como agentes centrais a qualquer processo de desenvolvimento e melhoria da vida social. Uma racionalidade política

62 Como um exemplo, o Airbnb incorpora em sua base computacional o Google Maps e serviços de identificação Google e incorpora o Facebook em sua interface.



operaria para posicionar a sociedade como beneficiária natural das atividades corporativas. Como resultado, o compartilhamento seria posto como invenção e mérito da 'nova economia'- desprezando a existência de formas anteriores de reuso e uso coletivo de recursos, como: alojamentos, albergues da juventude, programas de intercâmbio, bibliotecas, cooperativas, centros comunitários, brechós, bazares, vendas de garagem, grupos de trocas etc. O que faria dessas práticas tão diferentes do Airbnb e negócios similares? Por que não atraem a mesma atenção e prestígio?

Em termos técnicos, a inovação residiria em um ponto: na inédita organização das relações sociais em ambientes digitais que permitem a extração de dados mercantilizáveis. Essa questão será aprofundada no Capítulo 2. Mas desde já interessa apontar que os mesmos dados pessoais que figuram como estratégicos e valiosos para as corporações são tratados como tendo pouco ou nenhum valor monetário para as pessoas que, ao final, são suas legítimas proprietárias. Sendo assim, parte do trabalho necessário para que os dados sejam capturados é classificado simbolicamente como ações voluntárias, despretensiosas, generosas, em suma: 'apenas compartilhamento'.

Cada vez que alguém acessa o Facebook [por exemplo] atualiza-se o capitalismo contemporâneo. Mais do que uma praça virtual de encontros amistosos, o serviço é um dos negócios digitais mais lucrativos da atualidade. Os contínuos e vultuosos investimentos da empresa em oferecer recursos para interações on-line e a abertura de seu capital na bolsa de valores comprovam o significativo valor pelo qual interações aparentemente triviais podem ser negociadas no mercado. Apesar de ter-se aceito os termos e condições para acesso ao sistema, não é arriscado dizer que boa parte dos clientes não tem consciência de como são comercializadas as suas interações na plataforma. (Primo, 2015, p. 111)

Cerca de uma década após o surgimento de negócios como o Airbnb, incongruências entre os apelos e práticas da economia



do compartilhamento parecem difíceis de ser ignoradas. Dentre o conjunto de promessas, figuram: 1) maximizar o uso dos recursos, reduzindo a pressão ambiental; 2) colaborar para uma distribuição de renda menos desigual; 3) estabelecer vínculos de confiança e amizade entre desconhecidos; 4) valorizar e fortalecer comunidades e culturas locais; e 5) colaborar para a promoção de um mundo mais livre, humano, inclusivo e igualitário. Entretanto, a expansão de negócios como o Airbnb tem sido associada a efeitos diametralmente contrários, tais quais: 1) valorização imobiliária especulativa e gentrificação das cidades<sup>63</sup>, com consequente periferização das populações e elevação dos deslocamentos físicos, com aumento da pressão sobre um sistema de transportes carbono-dependente; 2) precarização e exploração do trabalho com consequente maior concentração de renda e fragilização social e econômica; e 3) apropriação de dados, com consequente datificação das relações sociais e mercantilização da vida humana.

De fato, hospedagens compartilhadas apenas promoveriam a vinculação social e a redução no uso de recursos se hóspedes dividissem o teto com anfitriões ou se estes últimos se mudassem temporariamente para a casa de amigos ou familiares nas redondezas. Se houver mais viagens e construção/valorização de mais imóveis, a prometida economia de recursos não procede. A expressão hospedagem compartilhada sugere mais pessoas em menos espaço, mas os indícios são de que ocorra o oposto: mais espaço por pessoa.

Não devemos nos empolgar excessivamente. O compartilhamento não substituiu o desperdício e seu impacto é bastante limitado. O compartilhamento de carros ou o reuso de TVs podem ser benéficos, mas seus ganhos são ultrapassados pelo declínio na disposição em dividir a moradia e pela valorização de um estilo vida solo, onde cada indivíduo tem sua

63 Gentrificação é um processo de transformação de centros urbanos marcado pela mudança dos grupos sociais que os povoam, no qual sai a comunidade de baixa renda e entram moradores de camadas mais abastadas. O fenômeno decorre de revitalização urbana e especulação imobiliária, fazendo com que um repentino aumento do custo de vida afaste os moradores tradicionais. Informações em: <http://ea.ffich.usp.br/conceito/gentrificacao> - Acesso em: 19.07.2020.





própria geladeira, máquina de lavar roupa, TV etc. O número de moradores solos no mundo aumentou acentuadamente em cinco anos; de 153 milhões em 1996 para 277 milhões em 2011. No Reino Unido, um em cada três habitantes mora sozinho. [...] Na Suécia e na Noruega, são mais de 40% dos domicílios. Como os otimistas apontam os jovens como os arautos da cultura de compartilhamento, vale a pena notar que, ao contrário do passado, são os jovens de vinte e poucos anos que compõem o maior grupo dos moradores solo, que cresce aceleradamente. Sim, a internet facilitou a sublocação de casas, mas isso não significa que o uso de recursos naturais tenha declinado. (Trentmann, 2017, p. 1638, tradução livre<sup>64</sup>)

Ao contrário do apregoado embate com as redes hoteleiras, que representariam a 'velha economia', a expansão do Airbnb não coincidiu com queda no volume de reservas em hotéis. Ao contrário: em detrimento da retração econômica, de 2009 a 2019, a indústria turística norte-americana anunciou crescimento contínuo<sup>65</sup>. A concorrência parece ter contribuído para aquecer o mercado<sup>66</sup> e elevar o turismo ao posto de uma das maiores indústrias do mundo<sup>67</sup>. Antes de seguir, vale considerar que índices recorde de viagens representam

64 Trecho original em inglês: *We should not get over-excited about these trends. A new culture of sharing has not replaced individual wastefulness. For one, the things shared are quite limited. Car-sharing and giving away TVs may be beneficial, but such gains have been more than cancelled out by a declining willingness to share housing and the rise of solo living, where each individual has a fridge, washing machine and TV all to themselves. The number of solo dwellers in the world has risen sharply in the last couple of decades, from 153 million in 1996 to 277 million in 2011. In the US today, every fourth household has only one resident; in the United Kingdom, it is almost every third. It would be unwise to put the blame for this trend solely at market-driven materialism. In welfare states such as Sweden and Norway, more than 40 per cent of households are solo. Since optimists point to the young as the harbingers of a new culture of sharing, it is worth noting that, unlike in the past, it is young people in their twenties and thirties who make up the fastest-growing group of solo dwellers. Yes, the internet has made it easier for people to sub-let and share their holiday homes, but that does not automatically mean that resource use has fallen, or the number of holiday homes has declined* (Trentmann, 2017, p. 1638, ePub version).

65 Informações em: [www.hospitalitynet.org/performance/4096604.html](http://www.hospitalitynet.org/performance/4096604.html) e [www.unwto.org/publications](http://www.unwto.org/publications) - Acesso em: 26.07.2020.

66 Destaque para a entrada, no mercado, de uma série de soluções similares aos Airbnb sustentadas por *players* estabelecidos do mercado hoteleiro, como o Oasis (que tem como investidora a rede Hyatt), o Tripadvisor Rentals (um braço do Tripadvisor) e o Tripping (pertencente ao booking.com). Informações em: <https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends> - Acesso em: 26.07.2020.

67 Informações em: [www.statista.com/topics/962/global-tourism/](http://www.statista.com/topics/962/global-tourism/) - Acesso em: 26.07.2020.



um impasse em termos de sustentabilidade, uma vez que pressupõem a intensificação do uso de um sistema de transportes dependente de petróleo, altamente poluente.

O aquecimento no mercado turístico colaboraria, outrossim, com a elevação do valor da metragem quadrada e do custo de vida nas principais capitais do mundo<sup>68</sup>, revelando uma sinergia potencialmente perniciosa entre a indústria turística e os mercados imobiliário e financeiro. Ao contrário da retórica da marca, moradores e comerciantes locais seriam crescentemente lançados em direção às periferias em decorrência de uma valorização repentina e especulativa de bairros com potencial turístico.

Na contramão do sustentado por alguns, não parecemos caminhar nem a uma desaceleração no binômio produção-consumo e nem a uma maior distribuição das riquezas. Se a retórica em torno da economia do compartilhamento proclama que o capitalismo contemporâneo bifurcaria a um caminho alternativo onde os desequilíbrios sociais e ambientais seriam amenizados, a observação nos leva a concluir que não assistiríamos a uma ruptura com o capitalismo, mas talvez à sua face mais extremada. Tendo isso em mente, faz-se necessário por em questão que o Airbnb seja uma comunidade baseada em compartilhamento.

### 1.3 DO CAPITALISMO INDUSTRIAL AO CAPITALISMO DE PLATAFORMA

Para Marx (1985), capitalismo e crise caminhariam de mãos dadas. Sendo a concentração máxima de capital o objetivo a perseguir, o sistema capitalista estaria fadado a desequilíbrios que

68 Informações em: [www1.folha.uol.com.br/mundo/2019/03/eua-e-europa-buscam-formas-de-conter-aumento-do-preco-de-alugueis.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2019/03/eua-e-europa-buscam-formas-de-conter-aumento-do-preco-de-alugueis.shtml) e [www.labcidade.fau.usp.br/dias-contados-para-airbnb-controlando-o-mercado-residencial-de-aluguel](http://www.labcidade.fau.usp.br/dias-contados-para-airbnb-controlando-o-mercado-residencial-de-aluguel) - Acesso em: 26.07.2020.



poderiam chegar a níveis extremos, de modo que crises econômicas cíclicas seriam inevitáveis por serem intrínsecas à dinâmica do sistema (Berman, 1987).

Desde seus primeiros tempos, no período chamado de Revolução Industrial, o capitalismo foi pautado pela exploração do proletariado, que trabalhava nas fábricas por mais de dezesseis horas diárias contínuas, sem direito a descanso ou qualquer tipo de seguridade. Essa dinâmica beirou um colapso por volta de 1848, ano em que eclodiram violentas rebeliões de trabalhadores pela Europa. Décadas de intensos conflitos entre burgueses e proletários culminaram em um entendimento de que folgas seriam úteis para refazer o corpo, apaziguar os ânimos e - se combinadas com o consumo de produtos e serviços de lazer e entretenimento - o tempo livre dos trabalhadores se converteria em um lucrativo mercado (Hobsbawm, 1982).

O capitalismo, por assim dizer, saiu fortalecido de uma crise provocada por suas próprias dinâmicas. Tal episódio demonstra a capacidade do sistema em rumar para crises para adaptar-se a elas; governar a crise e reconfigurar-se, renovar-se, alimentar-se dela.

Para os fins deste livro, interessam particularmente os momentos de adaptação que tiveram como epicentro a crise econômica de 2008, ano a partir do qual se sucedeu o surgimento de uma série de negócios classificados como parte da economia do compartilhamento. A fim de por esse episódio em perspectiva, voltarei cerca de 50 anos na história recente.

### 1.3.1. Do capitalismo industrial ao capitalismo flexível

Por cerca de um século - no período que se estendeu do início da Revolução Industrial até a década de 1970 e ficou conhecido como capitalismo industrial - o capitalismo se expandiu ancorado



na produção fabril, tendo seu ápice localizado mais ou menos entre 1945-75. Desde então, entrou em uma fase de turbulências que vem alterando profundamente as modalidades de produção, consumo, tecnologia, trabalho, lazer e renda.

Isso teria ocorrido, em partes, porque a franca capacidade de elevar a produção passaria a se chocar com a impossibilidade de abrir novos mercados. Ora, desde o início da Idade Moderna - que teve como marco as Grandes Navegações - a apropriação de terras, recursos naturais e corpos humanos e a exploração dos territórios tornados mercados consumidores foram pilares da expansão econômica dos grandes centros produtivos. A partir da descolonização da África, os limites para a expansão da produção e do comércio de bens tangíveis começavam a se estreitar.

Além disso, após atingir um determinado patamar de produção-consumo, o mercado passaria a encontrar dificuldades em convencer os consumidores a elevar mais e mais o consumo dos mesmos itens massificados. Em 1973, procurando explicar esse fenômeno, o David Friedman propôs a Lei da Utilidade Material, uma lei econômica que diz que quanto mais consumimos de um determinado bem, menor seria a satisfação ou utilidade obtida por unidade adicional. Equivale a dizer que um consumidor pode obter grande satisfação ao tomar um sorvete, mas o prazer que terá ao comer logo um segundo provavelmente não será tão grande - e a satisfação com um terceiro tende a ser ainda menor.

Concomitantemente a esses empecilhos para o crescimento econômico, movimentos civis, estudantis e ambientalistas que tiveram como marco o Maio de 68, na Europa, e protestos contra a Guerra do Vietnã, nos Estados Unidos, pareciam representar uma polarização do debate entre aqueles que apoiavam a socialdemocracia, de um lado, e aqueles que pretendiam liberar o poder corporativo, de outro (Harvey, 2005).



A crise iminente teria sido precipitada por (ou canalizada para?) um conflito geopolítico: o embargo dos países do Golfo Pérsico à distribuição de petróleo para os Estados Unidos e a Europa segundo preços até então determinados por um acordo comercial tácito. Como decorrência, o preço do petróleo atinge altas de 400% ao ano. Dados os riscos de disparada nos custos de produção e dificuldades em escoá-la, a palavra de ordem do capitalismo contemporâneo desloca-se da produção para a eficiência.

Nos próximos anos, proliferaram novas tecnologias e técnicas administrativas, tais como: automação, logística, internacionalização, *offshoring*, *downsizing*, *outsourcing*, produção *on demand*, estoque zero etc. As medidas alteravam o foco da equação 'produção máxima x tempo mínimo', típicos da produção industrial em série, para 'escoamento máximo x custos operacionais mínimos'. O sistema produtivo com base nessas práticas, conhecido como toyotismo ou acumulação flexível, popularizou-se nas próximas décadas e se justapôs à lógica de produção em massa, que nunca desapareceu por completo.

Tamanha reconfiguração da produção não seria possível sem um equivalente processo de flexibilização do trabalho, o que se traduziu, entre outras mudanças, no aumento progressivo de contratações pontuais, por projeto ou empreitada e consequente minguamento de empregos e planos de carreira. Além de maior insegurança financeira, o novo arranjo impactaria os trabalhadores de forma subjetiva, já que o novo sistema abalaria as condições necessárias para que o acúmulo de experiência, conhecimento e perícia sejam valorizados, e abalaria as relações de longo prazo, com tendência ao enfraquecimento dos laços de camaradagem e solidariedade no ambiente de trabalho, agora mais instável e competitivo. Essas mudanças podem soar sutis, mas afetariam o senso de pertencimento, a identidade e a autoestima, promovendo o individualismo e a visão de curto prazo, em lugar da vinculação comunitária e da luta por objetivos coletivos e de longo





alcance. No âmbito político, essas transformações coincidiram com o encolhimento do Estado de bem-estar e da seguridade social em diversos países, tornando a situação dos trabalhadores ainda mais frágil e insegura.

No intervalo relativamente curto de uma geração, as relações de trabalho sofreriam intensas transformações, o que teria potencial para alimentar conflitos de classe, greves, levantes, instabilidade política e outras reações indesejadas pelas elites. É claro que houve resistências, mas, se lembrarmos a violência física que marcou as lutas trabalhistas do final do século XIX, os trabalhadores do século seguinte pareciam adaptar-se com mais mansidão.

Isto posto, antes de seguir em na linha do tempo, vale ponderar sobre os mecanismos de controle social que operariam para encorajar os sujeitos a adotar modos de ser e viver aderentes aos interesses dominantes.

Nas últimas décadas do século XX, Deleuze (1992) percebeu que os dispositivos disciplinares denunciados por Foucault (1972), que por muito tempo foram impostos por instituições como governo, igreja, exército, fábrica, escola e família, eram paulatinamente substituídos por uma forma menos perceptível e mais poderosa de domesticação. Novos dispositivos de controle operariam não tanto pelo encarceramento e punição direta dos corpos, mas por um contínuo modelamento das subjetividades. O expediente se tornava remoto, as paredes do escritório davam lugar ao trabalho remoto, a escola dava lugar à educação continuada e assim por diante. Entretanto, se a disciplina se tornaria menos limitada à ação de carrascos, horários ou portões, a sensação de estarmos permanentemente vigiados e endividados se generalizaria. “A lógica antes restrita à prisão abarca agora o campo social inteiro, como se a própria sociedade tivesse se tornado uma prisão” (Pelbart, 2016, p. 5). Em resumo: o controle



social a partir da segunda metade do século XX passa a visar menos os corpos humanos e mais suas mentes e corações.

Para nomear as transformações do capitalismo no final do século XX e lançar luz ao projeto ideológico que as acompanhariam, Sennett (2006) propõe o conceito de “capitalismo flexível” – termo com que seguirei no presente texto, a fim de ressaltar a pedra angular desse sistema: a promoção da flexibilidade como um valor.

Para dar conta de tal intento, a sociedade contemporânea teria encontrado nas narrativas midiáticas um modo de exercer poder calcado na convocação para o prazer. Seu modelo de influência não seria o do bedel que reprime e castiga, mas de uma sereia que seduz a gozar-se a vida ao máximo agora mesmo (Aidar Prado, 2013). Para isso, as narrativas midiáticas revestiriam tudo com uma sedutora roupagem de escolha, liberdade e flexibilidade. O objetivo seria modelar as subjetividades segundo valores compatíveis com o capitalismo flexível e a ética neoliberal, mas convencendo-as de que seus movimentos de adaptação nada mais seriam do que o resultado das suas livres escolhas. Antes de prosseguirmos, vale elucidar do que se trataria a ética neoliberal.

Algumas literaturas tratam do neoliberalismo fazendo relação ao liberalismo, uma teoria político-econômica proposta no século XVIII como alternativa ao sistema absolutista que dominava a Europa. Tal teoria propunha que o bem-estar humano seria melhor promovido liberando-se as liberdades individuais e as capacidades empreendedoras em uma estrutura institucional caracterizada pelo direito à propriedade, livre mercado e livre comércio. O papel do Estado liberal seria criar e preservar uma estrutura institucional que garantisse a qualidade e a integridade do dinheiro e estabelecesse funções militares, de defesa, polícia e leis adequadas para garantir o proclamado livre mercado - se necessário à força. As intervenções nos mercados deveriam ser mínimas ou inexistentes, porque, de acordo com a teoria, o Estado não



possuiria capacidade para entender os sinais do mercado e grupos de influência inevitavelmente distorceriam a balança de poder em seu benefício (o que, segundo seus defensores, presumidamente não aconteceria no sistema liberal).

Embora os pilares do liberalismo sigam compondo o imaginário neoliberal, o último constitui muito mais do que uma simples continuidade do primeiro. Antes de ser uma teoria econômico-política, o neoliberalismo seria uma racionalidade que visa estruturar não apenas a ação dos governantes, mas a conduta dos governados. Trata-se não apenas de um capitalismo desimpedido, mas plenamente assumido como norma geral de vida, definido, portanto, como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos de controle que visam modular todas as relações sociais e todas as esferas da vida contemporânea segundo os interesses dominantes (Dardot e Laval, 2017).

Como resultado na incorporação da ética neoliberal, as pessoas passariam a se auto administrar ao modo como se administra um negócio, assimilando e replicando um modelo de auto-exploração (Sibilia, 2003; Freire Filho, 2010; Bruno, 2012; Aidar Prado, 2013; Safatle, 2015; Pelbart, 2016). Em suma, no neoliberalismo, o modelo disciplinar da empresa se projetaria sobre o *self*, orientando modos de ser e viver de modo sutil, mas potencialmente profundo.

Os sujeitos internalizaram um 'ideal empresarial de si' como dispositivo disciplinar. Tal ideal abriu as portas para os indivíduos se autocompreenderem como "empresários de si mesmos", que definem a racionalidade de suas ações a partir da lógica de investimentos e retorno de 'capitais' e compreendem seus afetos como objetos de um trabalho sobre si, tendo em vista a produção de 'inteligência emocional' e otimização de suas competências afetivas. Isso permitiu ainda a 'racionalização empresarial do desejo', fundamento normativo para a internalização de uma vigilância baseada no auto avaliação constante a partir



de critérios derivados do mundo da administração, agora enraizados psiquicamente. (Safatle, 2015<sup>69</sup>)

Assim como o capitalismo flexível toma a flexibilidade como valor basilar, o projeto neoliberal se basearia na promoção da liberdade. Contudo, como Polanyi (1954) assinala, o significado de liberdade pode ser tão vago, como vasto e contraditório: há as liberdades, por assim dizer, fundamentalmente positivas, como as liberdades de expressão, de reunião, de escolha, de ir e vir; mas há também a liberdade de explorar o semelhante (e até a si mesmo) ou de obter ganhos extraordinários sem prestar um serviço equivalentemente extraordinário à sociedade, a liberdade de impedir que invenções sejam francamente usadas para o benefício público ou a liberdade de obter lucros a partir de estados de vulnerabilidade, crises e calamidades - muitas vezes provocadas pelas mesmas dinâmicas capitalistas que bradam as liberdades e os direitos individuais.

No ideário neoliberal, planejamento e controle são atacados como entrave e negação à liberdade. Em linha com o modo como o Airbnb rebateu as regulamentações em Nova Iorque, as liberdades e direitos de empreendimento e de propriedade são declaradas vitais, mas as liberdades e direitos que a regulação cria são apontadas como não-liberdade. Desta forma, a liberdade degenera para caber em formatos circunscritos, propagados a partir de um aparato simbólico que mobilize nossas sensações, instintos, valores e desejos. “Se bem-sucedido, esse aparato se incorpora a tal ponto ao senso comum que passa a ser tido por certo e livre de questionamento” (Harvey, 2005, p.5).

Considerar as implicações ideológicas do neoliberalismo significa entender o capitalismo flexível não apenas como um projeto de reorganização administrativo-produtiva, mas como parte de um

69 Artigo publicado pela *Carta Capital*, na edição de 14.05.2015.



projeto ideológico para o estabelecimento de condições favoráveis à acumulação do capital e à manutenção do poder por elites econômicas que se veriam ameaçadas.

Aos consumidores, o capitalismo flexível seria oferecido sob a bandeira da liberdade, na forma de liberdade de escolha. A internacionalização da produção e a produção *on demand* seriam promovidas nas narrativas empresariais quase que única e exclusivamente como formas de proporcionar produtos mais baratos, melhores e mais diferenciados. Embora fosse razoável sugerir o oposto, o argumento corrente parece ser que o mercado apenas estaria se adaptando às necessidades e vontades dos consumidores.

Aos trabalhadores, o trabalho precarizado seria promovido como um ideal de autonomia, realização, colaboração, eficiência, prazer e equilíbrio entre as vidas profissional e pessoal. O trabalhador atual e desejável seria apresentado como alguém capaz de empenhar-se de forma autônoma e de bom grado, que, com isso, se livraria de rotinas, controles e burocracias. Contudo, apesar da rigidez e formalismo típicos do sistema de produção de massa serem paulatinamente abandonados, a dominação e a alienação assumiram outra forma, talvez mais severa. “A aparência de uma nova verdade é enganosa. Os trabalhadores são livres, mas é uma liberdade amoral” (Sennett, 2006, p. 69), que esconde o imperativo do trabalho *non-stop*.

Na prática, a proclamada desburocratização diminuiu custos e responsabilidades para os donos do capital, que os repassaram aos trabalhadores, conclamados como corresponsáveis pelos resultados organizacionais e submetidos a avaliações constantes. “Os sujeitos são incentivados a competir isolada e sofregamente, em uma intensidade de abrangência até então desconhecidas, em um clima geral de salve-se quem puder” (Sennett, 2006, p. 36).





Embora em um primeiro olhar o ideário hegemônico soe mais como promotor de liberdade do que de conformidade, o imperativo do aprimoramento constante urge mais como um encargo do que como uma deliberalidade. Na prática, os trabalhadores trabalham mais e acumulam mais responsabilidades com menos garantias e contrapartidas, enquanto a máquina econômica pode funcionar de maneira eficiente e lucrativa contando com uma elite ainda menor.

Não conseguir preencher todos os requisitos exigidos pelo mercado seria vivido como se fosse uma falta ou falha individual – e não como impedimentos do próprio sistema. O mundo parece se dividir em dois extremos: de um lado, aqueles mais capazes de se adaptar às demandas do capitalismo e sobreviver: os ‘ganhadores’. De outro lado, todos aqueles que por qualquer razão não se ajustariam, os ‘inválidos’ para o sistema (uma legião que incluiria os doentes e os idosos, por exemplo), postos como perdedores e ameaçados de morte social por fracasso, exclusão, humilhação e miséria – quando não de morte literal.

O neocapitalismo apaga as fronteiras, [...] é inclusivo e prospera incorporando efetivos maiores e domínios de vida mais variados. Mas esse novo ‘universal’ instaura um modelo exclusivo que tem por característica primeira excluir massas inteiras. (Pelbart, 2016, p. 30)

A forma como o sucesso é apresentado em algumas narrativas midiáticas oferece um exemplo clarificador dessa dinâmica. Primeiramente, o sucesso é tratado como algo de plena responsabilidade do indivíduo, minimizando-se a existência, força e frequência de fatores externos que favoreçam ou atrapalhem as conquistas de uns em detrimento a outros, recorrendo-se ao sortilégio de que “querer é poder”. Desta maneira, as adversidades são apontadas como falhas pessoais, retirando-se a atenção das estruturas políticas, econômicas e sociais. Outra estratégia seria o estabelecimento de rígidos padrões do que seria ‘o’ sucesso,



estratégia que colaboraria para convergir os interesses e esforços dos indivíduos em uma direção mais ou menos uniforme.

As narrativas contemporâneas sobre a felicidade serviriam como outro exemplo. Por séculos, a conquista da felicidade foi vista como decorrência de uma conjunção rara de fatores de satisfação, como o estabelecimento de laços afetivos e a obtenção conforto, bem-estar e prazer. Coexistia a suspeita de que a felicidade seria uma utopia, fazendo mais sentido perseguir-se o prazer, a alegria ou o bem-comum. Nas últimas décadas, o ideário anterior parece abandonado: a liberdade é posta não apenas como possível, mas como impreterível. Lado-a-lado ao sucesso, parece tida como um advento simples que dependeria única e exclusivamente da vontade individual. Chama a atenção o paradoxo comumente repetido de que o segredo da felicidade seria o desconforto, incentivando as subjetividades a se submeter a práticas não prazerosas, prometendo-se que estados de permanente auto sacrifício acabariam por se revelar felizes. A lógica se assemelha à ética protestante dos primeiros tempos do capitalismo industrial; contudo, no primeiro caso o júbilo seria certo, oferecido por um Deus justo, conquanto na contemporaneidade as recompensas aos sacrifícios são mormente incertas. Como forma de canalizar medos e frustrações para a autodisciplina, oferece-se a inversão retórica de que primeiro seria necessário sentir-se feliz para depois obter-se o que se almeja. Tal antítese inibiria demonstrações de dúvida e insatisfação, promovendo uma espécie de 'jogo do riso'<sup>70</sup> ao contrário, no qual quem parar de sorrir perde a competição.

A psicologia positiva, a neurociência e os guias leigos de autoajuda se encarregam de instrumentar [a felicidade], de redefini-la como um potente fertilizante ou energético natural. Chegamos a ficar atordoados diante das múltiplas benesses anunciadas: *Ser feliz faz bem. Ser feliz nos torna bem quistos.*

<sup>70</sup> Brincadeira infantil popular, em que os adversários se encaram seriamente e quem ri primeiro perde o jogo.



*Ser feliz nos estimula a fazer o bem. Ser feliz nos torna bem-sucedidos. [...] A felicidade desponta como recurso de otimização da saúde, da sociabilidade e da produtividade.*  
(Freire Filho, 2010, p. 50, grifos do autor)

Buscando identificar algum ponto fraco no capitalismo flexível, Sennett (2006) parecia convicto de que o sistema manteria um ponto cego: as condições opressivas que envolveriam o trabalho flexível acabariam por alimentar um anseio por relações mais humanas e comunais. Em suas palavras, “as incertezas da flexibilidade, a ausência de confiança e compromisso com raízes fundas, a superficialidade do trabalho em equipe e acima de tudo a sensação de não deixarmos nada de nosso no mundo - todas essas condições levam as pessoas a procurar por outra cena de ligação e profundidade” (Idem, p. 165). O estudioso depositava esperanças no estabelecimento de redes comunitárias, sindicatos, ONGs e cooperativas como formas de pressão, ação e barganha. Todavia, o capitalismo mostra-se hábil em retroalimentar-se de forças que lhe fariam oposição. Como pontuarei adiante, alguns anos depois, tal desejo de conexão e colaboração acabaria incorporado ao apelo corporativo.

Seguindo essa tese, Illouz (2011) propõe que, apoiado na ética neoliberal, o capitalismo acabaria por ‘fagocitar’<sup>71</sup> a vida social e íntima, transformando-a a partir de modelos de visibilidade, negociação e valorização típicos das trocas econômicas. Segundo a autora, movido pela necessidade de contornar resistências (como as geradas pelos movimentos feministas e ambientalistas), o capitalismo contemporâneo, baseado em conhecimentos que advinham da psicanálise, estimularia uma cultura sentimentalista, que misturaria aspectos de trabalho,

<sup>71</sup> Empréstado da biologia, o termo fagocitose se refere ao processo de envolvimento de elementos do ambiente, externos às células, que são incorporados à sua estrutura - primeiro isolando-os e depois fragmentando-os e transformando-os até que sejam totalmente metabolizados. Nas ciências econômicas e sociais vemos esse fenômeno acontecer quando, por exemplo, movimentos da contracultura acabam por ser incorporados à cultura dominante e seus símbolos transformados em mercadoria.



consumo e cidadania com questões de ordem íntima e pessoal em um amálgama, com vistas a dificultar o poder de crítica e ação dos sujeitos. Esse “capitalismo afetivo”, seria permanentemente reforçado por revistas, novelas, programas de entrevistas, comédias românticas, literatura de autoajuda, e, mais recentemente, pelas redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios. Nessa arena midiática, os sentimentos seriam postos à inspeção pública, discutidos e avaliados a partir de lógicas neoliberais de medição e administração. Em caminho complementar, Casaqui (2016) sugere que enquanto a vida afetiva estaria se tornando mais econômica, as transações econômicas estariam sendo envolvidas em uma roupagem de afetividade, pintando-se a impessoalidade e o desafeto típicos do sistema com tintas de personalidade e sentimentalismo.

Nos anos de 1990, tal estratégia teria sido amplamente empregue no ideário da chamada responsabilidade social (ou cidadania corporativa), que ligava marcas a causas sociais e ambientais. As empresas da economia do compartilhamento parecem extrapolar essa lógica: dizem querer tornar vizinhanças seguras, melhorar a mobilidade, facilitar o acesso a bens, democratizar o conhecimento, enriquecer experiências, diminuir desperdícios, promover a confiança entre desconhecidos etc. O empenho de algumas marcas em projetar valor social é extraordinário, propondo que seus negócios apresentariam benefícios sociais e ambientais ‘em si’. Como observado por Slee (2017, p. 55), “o site do Airbnb e seus anúncios são construídos em torno de histórias de conexões pessoais: acolhedores anfitriões, refeições feitas em companhia, amizades que brotaram. Faz parecer que apenas pessoas mais isolada e chata do mundo poderia ver o seu sucesso como algo além de um grande feito”. No item a seguir, analisaremos o contexto em que tais apelos seriam tecidos.



### 1.3.2. Rumo ao capitalismo de plataforma

Chegados os anos de 1980, a crise do petróleo havia sido contornada. Todavia, a prometida retomada da produção industrial e da oferta de empregos não se concretizara. De certo que o mercado tomaria um caminho diametralmente oposto, se orientando aos setores de finanças, serviços e tecnologia, marcando a transição de uma economia produtiva (baseada na produção de bens tangíveis) e territorializada (com os impactos dos negócios circunscritos a uma dada região ou país) para uma economia desmaterializada, financeirizada, especulativa e globalizada (Lazzarato, 2006; Fumagalli, 2007).

Para dar dimensão do quanto a economia mudaria em poucas décadas, quando o Whatsapp foi vendido ao Facebook por quase US\$ 20 bilhões, em 2014, contava com cerca de cinquenta funcionários, apenas. Como comparação, uma das maiores empresas de telecomunicações do mundo, a AT&T, empregava quase 600 mil funcionários na década de 1960 (Srnicek, 2017).

Como visto no item anterior, tamanha adaptação no sistema produtivo costuma requerer proporcionais adaptações no mundo do trabalho, por sua vez suportadas por narrativas midiáticas de promoção do novo arranjo. Não tardou até que o trabalho no ascendente setor de serviços, sobretudo no setor financeiro, fosse glamourizado como novo ideal de vida a ser admirado e perseguido. Provavelmente advindo da expressão *Young Urban Professional*, o termo *yuppie* se tornaria popular nos anos de 1980-90 para designar profissionais apresentados como ambiciosos, competitivos, individualistas e hedonistas. Tal ideal de profissional era comumente apresentado em contraste ao seu pai, que ilustraria a geração anterior e seria retratado como um abnegado trabalhador à mercê dos planos das indústrias, confinado em frias fábricas e escritórios, com poucas perspectivas de





ascensão social. O *yuppie*, ao contrário, era mostrado como um tipo ativo e capaz de conjugar os interesses corporativos com seus planos de ascensão social. Frequentemente associado à retórica de que para ser bem-sucedido seria preciso primeiro parecer bem-sucedido, o personagem-tipo seria retratado em peças de alfaiataria bem cortadas e escritórios luxuosos.

Em contraste a esse ideal de trabalho e vida, populações inteiras passariam a conviver com um cenário de menos oportunidades. Em linha gerais, as políticas de incentivo à imigração, típicas da fase pré-global do capitalismo, eram francamente substituídas pela nova capacidade das empresas de levarem seu capital rapidamente para onde se acenassem com mão-de-obra barata e outras facilidades e incentivos - lembrando que capital financeiro é a forma mais móvel de capital.

A circulação acelerada e sem entraves de dinheiro requeria, pois, a criação de uma infraestrutura inédita de armazenamento e análise de dados. É nesse momento que empresas que visavam explorar as possibilidades da internet, apelidados de 'ponto-com', atrairiam generosas reservas de capital. Eram empreendimentos como: AOL (1989), Amazon (1994), Yahoo (1995), Google (1998), Napster (1999) e, um pouco mais tarde, Facebook (2004) e YouTube (2005). Em apenas três anos - de 1997 a 2000 - as ações das ponto-com alcançaram alta de impressionantes 300% e atraíram mais de US\$ 3 trilhões em investimentos. Para termos uma grandeza dessas cifras, durante as décadas de 1970-80, pautadas pela automação industrial, os investimentos mundiais em tecnologia teriam beirado os US\$ 50 bilhões<sup>72</sup>.



72 Dados em Srnicek, 2017, p. 16-24.

Contemporâneas a eventos como a queda do Muro de Berlim, a Perestroika, a criação da União Europeia e a Batalha de Seattle<sup>73</sup>, as ponto-com parecem aproveitar-se de um contexto sociopolítico favorável à construção de narrativas libertárias para bradar as maravilhas de um mundo supostamente mais democrático e sem fronteiras onde as pessoas estariam mais ligadas e teriam mais acesso a meios técnicos, informações e bens.

Em 2001, quando grande parte dos investimentos foi repentinamente resgatada pelos investidores, isso contribuiu para triar as organizações mais competitivas, que acabaram por concentrar o mercado. As empresas que resistiram e seus executivos atraíam não apenas fortuna, em uma lógica de 'o vencedor leva tudo', mas também *status* de visionários, contribuindo para compor um novo imaginário sobre o sucesso e glamourizar o setor de tecnologia, que canalizaria em torno de si um sentido de conexão e colaboração que pautaria as comunicações dos negócios digitais nas próximas décadas.

Nos próximos anos, cinco grandes empresas se estabeleceram – Microsoft, Apple, Amazon, Google, e, mais tarde, Facebook. Juntas, as chamadas *Big Five* praticamente detêm o monopólio de toda estrutura necessária à manufatura de dados: redes de satélites e cabeamento, *datacenters*, mecanismos de busca, navegadores, servidores, sistemas operacionais, serviços de nuvem, provedores de e-mails e mensagens, redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios, redes de publicidade e notícias, aplicativos, *marketplaces*, sistemas eletrônicos de pagamento, serviços de identificação, sistemas de análise de dados,

73 Batalha de Seattle foi o nome com que ficaram conhecidas as manifestações ocorridas a partir de 30 de novembro de 1999 durante a reunião da Organização Mundial do Comércio (OMC), na cidade estadunidense de Seattle. Durante vários dias, mais de 40 mil pessoas, dentre ambientalistas, trabalhadores, sindicalistas, estudantes, pacifistas e humanistas, mobilizaram-se para barrar as negociações da OMC. Declarando não ter tido auxílio de partidos políticos, os grupos criticavam políticas desenvolvimentistas estatais e corporativas, com ênfase nas pautas sobre os desdobramentos dessas políticas sobre os direitos humanos e o meio-ambiente.



mecanismos de hospedagem, serviços geoespaciais, protocolos de criptografia, mecanismos de inteligência artificial etc. A rigor, a entrada de concorrentes nesse círculo não é vedada, mas, na prática, as *Big Five* deixam pouco espaço para disputas.

Quando as empresas começaram a construção técnica e ideológica da Web 2.0, posicionaram-se como infraestruturas - como se equivalessem à tubulação pública de água ou cabos de eletricidade. Fundada nessa base ideológica, a web aos poucos foi se incorporando à cultura como um lugar onde poderiam acontecer atividades sociais as mais plurais, de modos diversos, assim como ocorrem na vida off-line. Todavia, as atividades sociais não foram simplesmente canalizadas para a internet; foram também modeladas segundo os interesses corporativos dominantes na internet (Van Dijck, 2016).

Nos primeiros tempos da web, a atuação na rede estava fortemente ligada ao anonimato e à cultura *hacker*. Embora o manejo dos sistemas informáticos requeresse certo conhecimento técnico, códigos abertos eram relativamente comuns, permitindo aos internautas adaptarem sua experiência on-line de acordo com as próprias diretrizes.

Conforme a web era mais explorada por empresas, as interfaces se tornavam mais 'amigáveis', mas também menos abertas, canalizando a participação dos internautas em sentidos mais previsíveis e rastreáveis. "Uma mudança de ênfase que equivaleria a deixar de distribuir água potável por tubulações para passar a vender água Evian engarrafada" (Van Dijck, 2016, p. 6). Deste modo, enquanto pessoas e organizações transferiam mais e mais de suas vidas à cena digital, as ponto-com dariam forma a serviços altamente padronizados. Logo o uso anônimo se converteria em uso público e, mais tarde, em um uso 'espetacularizado' (Sibilia, 2003). A web se tornaria mais popular, mas também mais institucional e normatizada.



O texto de apresentação da Web 2.0, escrito por um conhecido empresário do setor [de tecnologia], Tim O'Reilly, constitui um verdadeiro manifesto sobre os benefícios da colaboração on-line. O'Reilly recorre a alguns conceitos dos estudos de cibercultura, como de inteligência coletiva (Lévy, 1998), para dourar a pílula das sedutoras estratégias mercadológicas anunciadas. Não há dúvida que a chamada “arquitetura de participação”, descrita por O'Reilly, tem papel importante em diversos processos criativos, colaborativos e educacionais. De toda forma, a expectativa de lucratividade sublinhava o entusiasmo do manifesto. [...] Muito embora o modelo de “conteúdo gerado pelo consumidor” fosse apresentado com uma roupagem de resistência, logo atraiu a atenção como um negócio promissor e os clientes passam a gerar o produto que eles próprios consumirão. Apesar das aplicações cidadãs viabilizadas pela arquitetura de participação, não se pode perder de vista que o imperativo do lucro foi a força motriz para os avanços. [...] Mas não é agora que o pano caiu, revelando um bastidor industrial. Ora, o capital é autônomo. Ele quer se multiplicar. Não tem bandeira, ideologia ou nacionalidade. Não importa se para crescer precise adotar um pretensão discurso revolucionário. E com frequência utiliza-se de ideais e mantras alheios para atingir seus objetivos. (Primo, 2015, p. 112)

Embora narrativas midiáticas propaguem que a popularização da web significaria uma democratização geral do conhecimento, proporcionando liberdades e vantagens para as pessoas, é preciso evidenciar que essa estrutura foi arquitetada com vistas a garantir a livre circulação de capital financeiro (e não necessariamente do conhecimento) e ampliação do espaço-tempo para o trabalho e o consumo.

O atual capitalismo requer tecnologias para acumular, transferir, analisar e usar massivas bases de dados para orientar decisões de mercado. Disso decorre o interesse pelas tecnologias da informação e a consequente promoção que se faz dessas tecnologias. Elas densificam as transações de mercado tanto no espaço como no tempo, produzindo uma expansão particularmente intensa no que chamo de “compressão espaço-tempo”, de modo que quanto mais ampla a escala geográfica e quanto mais curtos os tempos dos contratos de mercado, tanto melhor. (Harvey, 2005, p. 3-4)



Pelos motivos acima expostos, tomar toda uma estrutura de manufatura de dados como se equivallesse a uma plataforma férrea ou a rede de pública de esgotos parece uma forma de revestir iniciativas privadas com uma aura neutralidade e bem público, que pode não só ser imprecisa, como utilizada estrategicamente para eclipsar interesses em riste. Não à toa a comunicação dos negócios digitais repetidamente recorre a palavras como 'canal', 'rede', 'comunidade' e, mais recentemente, 'plataforma' como metáforas para seus serviços.

A expressão plataforma sugere um espaço nivelado, projetado para facilitar dadas atividades. O termo implica em uma ideia antecipatória de que algo acontecerá, mas sem oferecer detalhes e com isenção em relação às atividades que ocorreriam (Gillespie, 2018). Um eufemismo específico o suficiente para significar algo e vago o suficiente para servir a vários fins, públicos e situações sem, de fato, dizer o que as ditas plataformas digitais seriam ou fariam. Como exemplo, uma plataforma operacional como o Windows não se responsabiliza pelos que os usuários façam com ela. Plataforma sugere, ainda, um arranjo igualitário, prometendo deixar em posição equivalente aqueles que nela se posicionem. Pleitear para um serviço a alcinha de plataforma não seria uma reivindicação fortuita, mas um posicionamento calculado para dirimir tensões entre práticas e apelos empresariais.

A internet tende ser narrada como se fosse um universo transparente, uma 'mera' intermediária entre pessoas, zona livre de entraves governamentais e interesses de grandes empresas. O *slogan* "tornar a web mais social", usado pelo Facebook, corriqueiramente utilizado para convocar os usuários a tomar parte em mais atividades on-line, serve como exemplo de uma narrativa que posicionaria o mundo digital como um território feito pelas pessoas, para as pessoas – eclipsando a existência de tantas corporações que muito lucram com a web.





De modo geral, as plataformas digitais ocupam uma zona cinzenta: vendem serviços, mas clamam para si o papel de 'meras' intermediárias; se dizem comprometidas com ideais democráticos, mas constituem uma macroestrutura hierárquica, centralizada e opaca; se dizem inovadoras, mas perpetuam lógicas extrativistas seculares; se orientam ao lucro, mas se posicionam como defensoras de interesses públicos e comunitários.

Como Morozov (2013; 2018) observa, a comunicação das plataformas digitais parece resolver as tensões retóricas oferecendo a tecnologia como uma espécie de panaceia capaz de contornar tensões e resolver todo tipo de problema político, econômico, social ou ambiental – fenômeno que chama de “solucionismo tecnológico”. De acordo com o estudioso, as plataformas digitais canalizariam as oposições e o engajamento social para atividades simples como clicar, curtir, postar, usar *hashtags* etc. Desta forma, ofertariam práticas de consumo e sociabilidade digital como soluções para enfrentar questões complexas, fornecendo aos consumidores a sensação apaziguante de 'fazer a sua parte na mudança', enquanto o sistema econômico seguiria pautado pelas regras de outrora.

Em contraste às narrativas de mudança, estoura mais uma crise econômica global - classificada como uma das mais graves da história - conhecida como 'bolha hipotecária'. A crise escancararia até onde as corporações chegariam na busca por lucratividade, já que o colapso fora provocado pela ação deliberadamente irresponsável de empresas que ofereciam crédito e avaliações de valor e de risco em condições francamente especulativas. O *crash*<sup>74</sup> que se seguiu manteve semelhanças como a bolha da internet, mas apresentou componentes mais dramáticos, como centenas de milhares de

74 No vocabulário da bolsa de valores, *crash* é uma queda abrupta e acentuada dos preços das ações. Quase sempre ocorre após uma onda especulativa no mercado, quando grandes volumes de ações são negociados a preços consideravelmente superiores ao seu valor econômico estimado.



peças desabrigadas, falidas e fragilizadas e uma conta social de mais de US\$ 10 trilhões retirados dos caixas públicos dos Estados Unidos e da União Europeia para prestar socorro ao mercado.

Curiosamente, o mesmo período de crise generalizada é marcado pelo florescimento de uma onda de novos negócios, tais como: Airbnb (2008), Uber (2008), Groupon (2008), Taskrabbit (2008), Oasis (2009), WeWork (2010), Cabify (2011), Lyft (2012), EatWith (2012) etc. – rotulados sob a alcunha de economia do compartilhamento.

Ao examinar o cenário em que surgiria a dita economia do compartilhamento, parece válido considerar que as bolhas de 2001 e 2008 teriam enriquecido sobremaneira os investidores, deixando disponível no mercado global um volume colossal de capital voltado a investimentos de risco. Além disso, em razão dessas crises, as empresas sobreviventes da bolha da internet ofereciam, a preços módicos, acesso a imensos *datacenters* e serviços de armazenamento, monitoramento e gestão de dados, então ociosos. Para fins de comparação, o valor médio do processamento por gigabyte despencou de onze dólares em 2000 para dois centavos durante a década seguinte.<sup>75</sup> Isso faria com que os novos negócios digitais começassem suas operações com um capital inicial relativamente comedido, tornando-as extremamente atraentes.

Parece razoável considerar que a crise econômico-financeira tenha abalado ainda mais estabilidade financeira e o ânimo do trabalhador flexível, a quem promessas de economizar algum dinheiro a partir da adoção de práticas de consumo precarizado e de obter alguma fonte de renda extra (ainda que míngua) com trabalho precarizado tendem a soar mais tentadoras do que em tempos de afluência. De fato, a partir da crise de 2008, a precarização teria se tornado um fenômeno tão dominante que autores como Harvey (2005) passam a se referir à classe trabalhadora (tradicionalmente chamada de proletariado) como o “precariado”.

<sup>75</sup> Dados disponíveis em Slee, 2017, p. 14.



A atuação do setor financeiro rumo à crise econômica arranharia a imagem do *yuppie*, agora apontado como um tipo egoísta e irresponsável. O novo ideal de trabalhador promovido pela mídia seria agora o do trabalhador do setor de tecnologia - apontado como um tipo jovem, empreendedor, inovador, despojado e socialmente responsável.

Apesar do empenho retórico em fazer supor que os negócios digitais representariam um jeito distinto e melhorado de fazer negócios, ao analisarmos o caminho trilhado, assistiríamos não a uma ruptura com o capitalismo flexível, mas a uma intensificação das suas lógicas e dinâmicas, que alguns autores denunciam sob os nomes de capitalismo de plataforma (Van Dijck *et al*, 2018; Srnicek, 2017) e capitalismo de dados (Couldry e Mejias, 2019).

De acordo com esses estudiosos, viveríamos uma fase do capitalismo em que o ecossistema dedicado à mineração e análise de dados - chamado por Van Dijck *et al* (2018) de “ecossistema de plataforma” - estaria se fortalecendo e se entrelaçando paulatina e continuamente às estruturas sociais, culturais e políticas, moldando a maneira como a sociedade contemporânea é organizada. Para esses pesquisadores, assim como modos de ser e viver teriam sido modulados anteriormente à luz do capitalismo flexível, novos modos de ser e viver pautados pelos interesses do ecossistema de plataforma estariam em formação, com base nos atuais interesses capitalistas.

## 1.4 SUBJETIVIDADES EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO

Antes de seguir à análise do vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, farei uma última digressão para explorar alguns desdobramentos da globalização sobre a vida subjetiva.



Grosso modo, o termo globalização se refere à circulação acelerada e sem entraves de capital financeiro pelo globo. Para que isso fosse possível - além de uma infraestrutura de circulação de dados adequada - foi necessário que empresas, bens, pessoas e um arsenal de imagens e ideias fossem também colocados em circulação pelo globo (embora não necessariamente de forma tão desimpedida quanto o capital).

A globalização começa a tomar forma no final do século passado, na primeira fase do capitalismo flexível, quando as empresas começaram a se internacionalizar, ou seja, passaram a ter fábricas, filiais ou lojas fora de seus países-matriz. O dinheiro circulava além das fronteiras, mas empresas e marcas permaneciam ligadas a identidades locais e nacionais. Conforme os negócios se descentralizaram, a identificação corporação-nação foi enfraquecida e relativizada. O sucesso de uma empresa, que antes poderia ser celebrado como expressão da força de um povo, passaria a ser creditado como êxito de sua cultura organizacional. Isto posto, uma das primeiras consequências da globalização é que ela desvincularia as empresas de lugares físicos e suas correspondentes culturas, rumando a “uma forma de capitalismo mais pura, praticada globalmente por administradores mais frios e racionais nas suas decisões, abandonando quaisquer filiações com povos e lugares” (Ortiz, 1994, p. 153).

O capitalismo flexível demandaria uma força de trabalho igualmente flexível, com alta capacidade e disposição para se desterritorializar. Isso significa que além daqueles mais dispostos a viagens, jornadas prolongadas e mudanças de rotina e endereço, o mercado tenderia a valorizar trabalhadores menos apegados a laços, valores e culturas particulares. Como consequência, a globalização colaboraria para liberar as subjetividades de contornos identitários rígidos, ligados ao local de nascimento, linhagem familiar, etnia, papel profissional etc. Em substituição, a globalização ofereceria uma cultura



aderente aos valores capitalistas, independente de nação, religião, país ou classe social. É nesse ponto que a globalização mostra sua face sociocultural: na criação de uma cultura globalizada, ao que Ortiz (1994) prefere chamar de “mundialização”.

Para explicar como ocorreria o processo de mundialização, vale compará-lo à formação dos estado-nação. A fim de congregiar comunidades em nações, uma das estratégias adotadas pelos Estados foi a adoção de idiomas e outras normatizações culturais e legais comuns que passaram a delinear o que significaria ser inglês, francês etc. Para ilustrar o que seria posto em comum na cultura global, Ortiz (1994) cita o caso de um executivo alemão que viajara a negócios a uma província da China, em meados da década de 1990. Sua estada fora complicada pelo estranhamento da cultura local, uma vez que não era familiarizado aos costumes. Na volta, ele teria feito uma parada em Hong Kong, onde experimentaria a sensação reconfortante de se sentir como em casa. É pouco provável que o viajante tenha se sentido tal qual em sua casa, na Alemanha, ou que tenha estabelecido uma conexão profunda com a cultura local em tão pouco tempo. O que provavelmente houve foi uma familiaridade semiótica em função da adoção de práticas de sociabilidade e consumo comuns.

A mundialização não equivaleria, portanto, a uma homogeneização totalizante, com aniquilamento total das diferenças, e muito menos a um processo de congregação planetária pacífico e democrático. Mundialização implica, isto sim, no compartilhamento crescente de um repertório cultural comum, centrado na promoção de práticas de sociabilidade e consumo para promover uma aparente regularidade a um mundo oscilante, dirimindo conflitos e dilemas do capitalismo contemporâneo a partir de uma sensação apaziguante de familiaridade e pertencimento. Como Douglas e Isherwood (2013) indicaram, o consumo é uma potente linguagem coletiva, uma forma não-verbal e ritual de estabelecer laços e significados e compartilhá-los, com uma capacidade ímpar de atravessar fronteiras e imaginários.





Tendo o consumo como um pilar, a expansão da cultura mundializada estaria intrinsecamente ligada à própria cultura de consumo. Muito mais do que o acirramento das compras ou um encurtamento no tempo entre aquisição e descarte, falar em termos de cultura de consumo equivale a considerar a crescente influência de lógicas e práticas de consumo sobre outras esferas da atividade humana, como a vida social e íntima.

A globalização traria novos desafios para as subjetividades não apenas por conta dos deslocamentos crescentes, mas também porque a mundialização seria acompanhada de uma inegável expansão das telecomunicações globais, permitindo que as imagens circulassem mais rapidamente e com menos entraves. O sortimento e aceleração das mensagens circulantes teriam ao mesmo tempo enfraquecido as tradições identitárias e comprimido o tempo necessário à maturação modos de ser e viver singulares, alinhados a bússolas individuais. O medo de se virar um nada, aliado à profusão e velocidade espantosa de mensagens, levaria as subjetividades à exasperação. Como uma espécie de droga para remediar um problema gerado pelo próprio sistema, o capitalismo ofereceria a consumo um cardápio de estilos de vida glamourizados e facilmente assimiláveis, cuja adoção ajudaria a transmitir certa tranquilidade momentânea. Embora de forma precária, os estilos de vida criados e vendidos pelo mercado funcionariam como uma espécie de “âncora identitária” (Freire Filho, 2003) ajudando as subjetividades a navegar no caos de imagens e mercadorias circulantes, organizando-as simbolicamente, em conjuntos mais ou menos coerentes, a partir das demarcações oferecidas pelos estilos de vida.

A mesma globalização que intensifica as misturas e pulveriza as identidades, implica na produção de *kits* de perfis-padrão de acordo com a órbita do mercado, para serem consumidos pelas subjetividades independentemente de contexto geográfico, nacional, cultural etc. Identidades locais fixas desaparecem



para dar lugar a identidades globalizadas flexíveis que mudam ao sabor dos movimentos do mercado e com igual velocidade. É verdade que estas mudanças implicam na conquista de uma flexibilidade para adaptar-se ao mercado em sua lógica de pulverização e globalização; uma abertura para o tão propalado novo: novos produtos, novas tecnologias, novos paradigmas, novos hábitos etc. Mas isto nada tem a ver com flexibilidade para navegar contra o vento dos acontecimentos. Abertura para o novo não envolve necessariamente abertura para o estranho, nem tolerância ao desassossego que isto mobiliza e menos ainda disposição para criar figuras singulares. (Rolnik, 1994<sup>76</sup>)

Um dos efeitos desse processo de modulação das subjetividades em torno de certos estilos de vida seria uma tendência de maior alinhamento entre modos de ser e viver adotados em diferentes localidades do planeta. Esse fenômeno se manifestaria mais intensamente nas metrópoles - onde os investimentos globais tendem a se concentrar - e poderia ser observado analisando-se a comunicação de corporações transacionais interessadas em moldar trabalhadores e consumidores mais padronizados e afinados com suas demandas: pessoas 'civilizadas', desenraizadas, desapegadas, adaptáveis, abertas às novidades, prontas para o trabalho, dispostas ao consumo, digitalmente conectadas e operantes em qualquer situação – em uma só palavra: globais.

Em seguida, mergulharei na análise de elementos formais e simbólicos articulados no vídeo publicitário “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” para observar como o Airbnb ajudaria a promover determinados modos de ser e viver.



76 Artigo publicado no caderno “Mais!” da Folha de São Paulo. São Paulo, 19.05.96. – Disponível em: [www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000044&pid=S0102-6909201300010001400003&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000044&pid=S0102-6909201300010001400003&lng=pt) – Acesso em: 19.07.2020

## 1.5 VÍDEO “HOW AIRBNB HOSTS HELP PEOPLE BELONG ANYWHERE”

Ao modo de um observador diante de uma pintura impressionista, tomei até agora certa distância do assunto inicial deste capítulo - o vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” – a fim de assumir uma perspectiva que permitisse melhor assimilar o que estaria diante dos olhos. Isto feito, podemos finalmente analisar a peça de perto, dando atenção aos elementos que a compõem.

A fim de propor uma interpretação crítica, os seguintes aspectos formais serão decompostos e analisados: falas, personagens, enredo, seqüências, enquadramentos, objetos de cena e músicas, procurando destacar entre esses itens aqueles que chamam mais a atenção no conjunto do vídeo. Às observações levantadas será adicionada uma camada de análise simbólica, relacionando esses elementos entre si e em relação às questões apresentadas nas páginas anteriores, procurando perceber como a marca articularia a construção de sentidos com vistas à promoção de determinados modos de ser e viver.

Com um minuto e 53 segundos, o vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” é narrado em primeira pessoa por diferentes personagens que falam em tom testemunhal.

**Figura 6: QR Code para o vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”**



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRxx0](https://www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRxx0) - Acesso em: 19.07.2020



Como de praxe quando quem narra é um personagem, a história é tecida de forma não-objetiva. O tecido narrativo é constituído como um espelhamento da memória dos narradores, de modo que seus pontos de vista e lembranças – mesmo que imprecisas e labirínticas – são postas como algo livre de questionamentos, já que não é oferecido ao espectador um contraponto. Narradores-personagens figuram como pessoas que teriam conhecimento privilegiado do que acontece/aconteceu/aconteceria, com o poder de julgar e criticar os fatos e os personagens narrados e apresentar movimentos pendulares entre passado, presente e futuro, tecendo razões de causa-efeito, projeções e predições.

Apesar desse vídeo-testemunho apresentar algumas dessas características, não obedece à fórmula recorrentemente utilizada para esse formato: pessoas falando diretamente à câmera ou para um interlocutor com câmera fixa ou em cenas com pouca movimentação e uso de legendagem com nomes e outras informações pessoais, como recursos para atribuir credibilidade. Nesta peça, os personagens aparecem em ação e suas falas são entrecortadas, dificultando acompanhar de quem conta o quê.

Os nomes dos depoentes não são revelados - nem no vídeo, nem na descrição no YouTube - o que leva a crer que se trate de atores interpretando conteúdo ficcional. A atmosfera confessional seria mantida pelos temas abordados (supostos sentimentos e surpresas no uso de Airbnb) e pelo tom emocional adotado.

As falas são entrecortadas: uma frase de um depoente aqui, que se combina com as palavras de outro ali. As peças de informação funcionam como um quebra-cabeças que comporia uma metanarrativa: a história de como o Airbnb conectaria pessoas ao redor do mundo. Para facilitar a acepção do conteúdo, procurei descruzar as falas, chegando ao que parecem ser três depoimentos:



Testemunho 1 – Tem uma brincadeira que eu gosto de fazer com meus hóspedes. Quando me enviam um email dizendo que querem reservar um quarto, eu sempre reforço como esse este lugar é incrível. Então, quando chegam, eu os observo da janela, meio desapontados, porque a porta é meio sem graça. Dá pra ver as expressões de: “será que eu me enganei?”. Então, eu os recebo e eles vêm como é aqui e imediatamente estão felizes. Acredito que essas surpresas ajudam a criar memórias para eles – e para mim, quando eu vejo o que acontece. Porque eles chegam como hóspedes e saem como amigos. É uma relação bastante pessoal para todos nós. As pessoas percebem que mesmo que sejam a ovelha negra de sua família, aqui podem de fato pertencer. Penso que voltam para casa com um novo sentido de si mesmas. Parece exagero, eu sei, mas eu acredito que isso é simplesmente a verdade.

Testemunho 2 – Depois de acolher centenas de hóspedes, me dou conta do quanto me conecto a todas essas pessoas únicas, vindas de diferentes países, culturas e *backgrounds*. Existe uma ligação humana profunda que nos conecta acima de tudo isso e esse sentimento é arrebatador. Ser um anfitrião Airbnb é ser parte de uma comunidade global nunca possível antes, quando éramos limitados a fronteiras rígidas de países, gêneros e etnias. Essa é uma experiência muito enriquecedora. Imagine agora que todos nós podemos vivenciar isso.

Testemunho 3 – Todo mundo só quer ser feliz, saudável e viver sem medo. O Airbnb me fez recobrar a fé na humanidade, para ser sincero. Conversar com os hóspedes me abriu uma nova perspectiva de mundo. (transcrição do conteúdo do vídeo





“How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, tradução livre<sup>77)</sup>

Embora se trate de conteúdo ficcional, alguns recursos são estrategicamente utilizados para envolver as histórias em um ar documental. Deste modo, o vídeo transita em uma dubiedade entre documentação e ficção. Os depoentes aparecem contando suas histórias a alguém, mas em diversas cenas agem como se não soubessem que estariam sendo observados e gravados. As cenas acontecem predominantemente na intimidade do lar – em quartos, cozinhas, quintais, por trás de portas e cortinas - compondo para que se tenha a sensação de observar o que aconteceu por frestas de portas, janelas e corredores. Os enquadramentos levam o espectador a tomar o lugar de testemunha oculta e atestar o que os personagens dizem.

Na primeira cena, vê-se uma metrópole: uma paisagem de edifícios cinzentos, vista da janela de uma casa ou apartamento. Não se distingue qual seria a cidade, indicando que isso não importaria, que histórias como essas aconteceriam em qualquer cidade do planeta. Em seguida, há um *close* em um jardim. O clima bucólico é reforçado pelo som de passarinhos e pelo zumbido de uma abelha que poliniza

77 Hostess 1: So, I have a trick I play on my guests. They send me an email and they want to book one of the rooms and I talk about how pretty it looks ... and they come here and you can see they look disappointed because the front door is really flat and bland, there's just like a number on there, so they can be confused, like "Have I make a mistake?". And then I open the door and they look down the walkway and suddenly there're happy. I just think that kind of mystery makes a special moment for them. And for me, when I see what happens. They come as guests and left as friends. It's a very personal experience for all of us. People find out they and the black sheep of their families, but here they can belong. I think they come home with a new sense of themselves. I know that sounds big, but I think it's actually true.

Host 2: After hosting hundreds of guests, I realize how I'm connected to these different people who belong from a different culture, a different country and different background. There's a common human bond which connects us. And that feeling is extremely overwhelming. Being an Airbnb host is being a part of a global community. This fringe of boundaries of different countries and different gender and different race, this has never been possible before. And that experience is much more enriching... Imagine today it's possible for all of us to experience that.

Host 3: We all just want to be happy, to be healthy and just live without like fear. It gave me faith in humanity, to be honest. Just talking to them gave me a lot of perspective of different cultures.

Fonte: [www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRx0](https://www.youtube.com/watch?v=hW1RFmrRx0) - Acesso em: 09.07.2020.



as flores. O contraste com a imagem anterior posicionaria esse jardim como um oásis de harmonia em meio ao cotidiano metrópoles. A partir daí, aparecem, uma após a outra, casas que serviriam de exemplos das acomodações listadas no Airbnb. Os atributos do jardim parecem transferidos a essas casas, posicionadas metaforicamente como redutos de paz no mundo global.

A primeira personagem-depoente, uma suposta locadora Airbnb, abre as cortinas da janela de um quarto no andar de cima de um sobrado enquanto aguarda uma locatária. Como se o espectador pudesse ver com os olhos da dona da casa, a câmera focaliza uma mulher que chega na calçada arrastando uma mala. Na sequência, há um jogo de imagens no qual a mão da hóspede que bate à porta é sucedida pela mão da locadora, que segura a cortina. Esse recurso de continuidade será repetidamente utilizado, sutilmente interligando os personagens, como se as ações de uns estivessem intrinsecamente conectadas as de outros. Na cena seguinte, quando a porta é aberta, há outro recurso de continuidade: a posição de cena, as texturas e cores similares dos cabelos da locatária e da locadora levam a um efeito-espelho: como se a dona da casa, ao abrir a porta, visse a si mesma refletida em quem chega.

Segundos depois, duas pessoas, que representam dois locatários Airbnb, admiram o quintal de uma casa e olham para o alto. Os enquadramentos, fundos, posições de cena e movimentos de câmera similares sugerem uma ligação entre eles, que não necessariamente coexistem no mesmo tempo-espço. O roteiro parece insinuar que o fato de os personagens vivenciarem experiências parecidas os interligariam de alguma forma. A câmera se move para cima, como que mostrando para onde ambos olhariam.

Uma ave voando no firmamento faz conexão simbólica com a revoada de pássaros da cena imediatamente seguinte. As aves cruzam um templo no Oriente, conduzindo o espectador a outra metrópole.



Na sequência, o espectador vê pessoas em um *tuk-tuk*<sup>78</sup>, como se os espiasse pela janela do veículo. O contraste oferecido pelo meio de transporte, sons, paisagens e a aparência dos personagens, indica que teríamos passado de alguma cidade estadunidense para alguma cidade na Índia.

Nas tomadas seguintes, o locador oriental bate uma toalha à janela, seguido imediatamente pela primeira locadora, que estica uma colcha. O abanar de tecidos oferece paridade visual e sonora. O mesmo recurso é explorado na próxima cena, quando a mulher que surge com uma bandeja de café não é a mesma que termina a sequência. Repetindo o ponto de vista da locadora anterior, que olhava seus convidados do alto de seu sobrado, o roteiro inclui imagens do locador indiano em seu terraço, também no alto, de onde observaria os turistas passeando pela cidade. Essas tomadas parecem transmitir a mensagem de que os viajantes seriam cuidados e protegidos.

Em seguida, há uma sequência de cenas com portas sendo abertas. Um locador abre uma porta na Índia, que é aberta em outra cidade qualquer do mundo, o que se repete com mais pessoas abrindo suas portas, ao que se sucedem viajantes sorridentes chegando de algum destino para qualquer outro.

A fórmula se repete: um *close* mostra mãos que começam a servir um vinho, que não correspondem às mãos que encham a taça ou às pessoas que brindam em outra casa ou conversam à mesa em alguma outra localidade do planeta.

A sequência final começa com um hóspede aparentemente voltando para casa (andando de costas para a câmera rumo a uma placa de saída), seguido por cenas de outros viajantes que andam em

<sup>78</sup> Também conhecido como autorriquixá ou autorriquexó, tuk-tuk é um triciclo motorizado com cabine para transporte de passageiros e mercadorias, popular em alguns países do sul e sudeste da Ásia.



direção ao horizonte ou de modo a se distanciar ou 'sair' da tela. O desfecho ocorre com o logotipo do Airbnb servindo de moldura para a imagem de pessoas sorridentes à mesa em uma das casas da história. O logo funciona alegoricamente como uma janela, sugerindo que no Airbnb 'caberiam' tantas outras histórias como essas. Como é comum nos filmes publicitários, tudo termina com o *slogan* da campanha - no caso, "Belong Anywhere".

Nos enquadramentos, vale notar o uso consistente de linhas horizontais que remeteriam a estabilidade, descanso e tranquilidade – e colaborariam para por os personagens no mesmo plano, trazendo uma sensação de proximidade e igualdade.

Um ponto a destacar é o *casting*, que parece tentar cobrir certa diversidade de gênero e etnia, com homens e mulheres e pessoas loiras e morenas, ocidentais e orientais. Ainda assim - e assumindo que este tenha sido um cuidado proposital - chama a atenção a inexistência de negros. Os personagens aparentam ter mais ou menos a mesma faixa etária (idosos não são representados), mesma classe social (todos seriam de classe-média-alta) e estariam relativamente dentro do padrão de beleza comercialmente estabelecido, sem nenhuma característica física mais distintiva, como traços físicos marcantes ou estilos destoantes. Representando o sujeito global, os personagens parecem compartilhar as mesmas práticas de sociabilidade e consumo. É notável que uma marca que fale em pertencimento, apesar de alguns cuidados, apresente tamanha homogeneidade.

De modo equivalente, as locações apresentam grande padronização. Apesar do Airbnb afirmar que suas acomodações seriam únicas e autênticas, os cenários apresentam características estilísticas relativamente standardizadas – ainda mais se considerarmos lares em culturas tão distintas quando Estados Unidos e Índia.



Um detalhe curioso é o conjunto das bebidas e alimentos utilizados nas cenas. O café parece operar como símbolo global de hospitalidade, enquanto o vinho sustentaria uma atmosfera de festividade. Se o café parece útil para transmitir a mensagem de que se hospedar em Airbnb seria tão familiar quanto estar em casa, ambivalentemente, o vinho parece anunciar que os dias em um Airbnb seriam especiais. É interessante que a bebida alcoólica utilizada seja o vinho – e não vodka, cachaça, cerveja ou qualquer outra. Vinho, afinal, está ligado a um imaginário cristão de partilha e irmandade, o que pode convir às estratégias da marca. Aliás, outros alimentos ligados ao imaginário judaico-cristão ocidental compõem o *mise-en-scène*, como pão, azeitonas e peixe.

Primordialmente, o vídeo atenderia à função didática de explicar como o produto oferecido pela empresa deveria ser utilizado e entendido. Entre outras normatizações, ensinaria que locadores de referência deveriam zelar pelos hóspedes, entretê-los e relacionar-se com eles ao mesmo tempo amistosa e distanciadamente. Ensinaria o tipo de ambiente desejado pela marca e mais: o tipo de pessoa desejada. Uma vez apresentando acomodações e pessoas ‘adequadas’, o serviço se coloca como presumidamente confiável, buscando assim ajudar a superar possíveis desconfianças em relação a se hospedar na casa de estranhos.

A comunicação do Airbnb trata locadores e locatários como anfitriões e hóspedes, supondo que se estabeleceria entre eles uma relação de amizade, ao invés de clientela. Contudo, o vídeo sugere que os donos das casas tomem uma série de cuidados com decoração, limpeza, enxoval etc. Tal fato chama a atenção, pois se contrapõe a relações mais cordiais e informais. Por mais que queiramos agradar aos nossos amigos, relações de amizade costumam ser mais relaxadas, sem a necessidade de exceder expectativas. É oportuno lembrar que usuários Airbnb são continuamente submetidos a escrutínio público





no site da empresa e que excelentes avaliações são fundamentais para que os anúncios figurem dentre as primeiras páginas de busca. Não olvidando que laços amistosos possam ser formados em alguns casos, mas isso não significa que o principal objetivo das relações estabelecidas seja este, e não locar imóveis.

Como é comum a diversos negócios digitais, a conexão digital é apresentada sob uma roupagem sedutora de conexão humana. Em vez de um serviço que conecta digitalmente locadores e locatários, o vídeo apresentaria o Airbnb como uma comunidade alternativa, inclusiva, fraternal, “mais transformadora do que qualquer outra”, onde qualquer um poderia se sentir em casa. As relações são descritas ao modo de “chegam como hóspedes e saem como amigos”. A peça representa o serviço de modo idealizado, ecoando a ideia de que estaríamos todos conectados, unidos por sentimentos de confiança e empatia. A tomar por uma das falas, o serviço (para não dizer o mundo todo) seria composto por pessoas que “só querem ser felizes, saudáveis e viver sem medo”, levando o espectador a uma interpretação de não haveria nenhuma razão para ser cético, crítico ou temeroso.

A retórica da conexão humana seria utilizada, ainda, para compensar fragilidades decorrentes do consumo precarizado. Como na acomodação amadora hóspedes contariam com menos estrutura, conveniências e garantias do que em um hotel, isso seria compensado simbolicamente com uma suposta maior autenticidade. É como se a propaganda afirmasse: ‘pode ser simples, mas é de coração’. Com esse apelo, a marca relativizaria eventuais frustrações e problemas no uso do serviço a partir da oferta simbólica de afetividade.

Ao modo da campanha veiculada no metrô de Nova Iorque citada no item 1.1, neste vídeo, os holofotes recaem sobre os usuários, permanecendo o Airbnb como pano de fundo, como se pouco ou nada interferisse nas histórias contadas. Não sendo pelo logotipo no final pela menção ao nome do serviço, a corporação desaparece



no enredo. A narrativa ratificaria o argumento de que a economia do compartilhamento seria presumidamente feita de pessoas, por pessoas, para pessoas – eclipsando-se que haja uma operação milionária em jogo.

De modo central, o vídeo alude à ideia de que deslocar-se e conhecer pessoas e lugares ao redor do mundo seria uma experiência de conexão extraordinária, que todos deveriam almejar e adotar, situando a mobilidade como algo positivo e altamente desejável.

A narrativa parece distinguir quem viaja usando Airbnb do chamado turista de massa. Ao mostrar grupos circulando por ruas tranquilas em bairros aparentemente comuns e enfocar relações entre pessoas em detrimento de paisagens turísticas, o vídeo sugeriria um turismo mais harmônico, integrado às rotinas locais e genuinamente interessado no encontro com o outro. Na prática, porém, falar em turismo sustentável ao mesmo tempo em que se incentiva que todos viajem mais e mais seria um tanto paradoxal, já que muito mais pessoas circulando pelas cidades turísticas do mundo tenderia a desequilibrar as rotinas das localidades.

Tomando como exemplo o vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, as narrativas publicitárias da marca parecem contribuir para a modelação de subjetividades mais desapegadas e errantes, que pertenceriam, a rigor, a *nowhere*. Isso seria transmutado e ofertado como a possibilidade de pertencer a *anywhere*. Desta forma, o Airbnb se ligaria a um ideário de liberdade, aventura, ousadia, abertura, conexão, comunhão, inclusão. Carregando na tinta, se sentir em casa em qualquer lugar corresponderia a habitar, metaforicamente, o mundo global, então traduzido em estilos de morar, decorar, trabalhar, estudar, viajar e interagir mais desterritorializados e maleáveis por um lado e mais padronizados por outro.



Apesar do ideário de compartilhamento e pertencimento não ter exatamente desaparecido, a partir de 2016, a comunicação do Airbnb passa a promover seus serviços por outra lente: diminui-se a promoção da suposta vinculação afetiva entre hóspede-anfitrião para dar lugar a uma promoção mais direta e ostensiva da mobilidade, posta como parte fundamental da boa vida, aquela que valeria a pena ser vivida. Os detalhes de como isso aconteceria são apresentados no Capítulo 2.



2

*LIVE  
THERE*

Outubro de 2016. Os vídeos que são postados no canal oficial do Airbnb no YouTube exibem nova assinatura. Em vez de “Belong Anywhere”, apresentam crescentemente o *slogan* “Live There”. A assinatura vem acompanhada de uma mudança de tom. Sai de cena o apelo ao compartilhamento para oferecer-se o mundo a consumo. Quais teriam sido as possíveis razões dessa mudança de rota e como isso se desdobraria na produção de subjetividades? Eis a questão que norteia o presente capítulo.

## 2.1 AIRBNB: UM NEGÓCIO DE DADOS (2014 A 2017)

Quando se fala em Airbnb, parte considerável das pessoas pensará nessa fase da marca, de 2014 a 2017. Antes de 2013, a comunicação da empresa era tímida e sua atuação esteve quase limitada à América do Norte. A partir de 2014, o Airbnb se tornaria uma marca globalmente conhecida, povoando o imaginário e as manchetes, em notícias sobre o seu vertiginoso crescimento e uma série de conflitos em razão desse mesmo motivo.

Neste capítulo, procuro remontar os passos da empresa durante esse período. Ao fazê-lo, parto de uma *startup* de hospedagens ‘compartilhadas’ para vislumbrar uma firma global que implantava novas unidades de negócio com vistas a atuar, mais ou menos a partir de 2017, em setores tão variados como venda de ingressos, organização de passeios e eventos, compras de empresas, construção e venda de imóveis, locações de imóveis de luxo e uma série de serviços voltados ao mercado corporativo.

Concomitantemente, parto de uma empresa cujo *valuation* era de US \$ 1 bilhão para chegarmos, apenas três anos depois, a





um negócio estimado em mais de 30 bilhões. Embora a companhia estivesse em franca expansão, ao analisar os empreendimentos, investidores, investimentos e resultados financeiros tornados públicos pelo Airbnb, este estudo levaria a considerar que o espetacular salto no valor financeiro anunciado pela firma e sua aparente atratividade para alguns dos principais investidores de risco do mundo não derivaria exclusivamente das receitas oriundas das vendas dos seus produtos e serviços aos usuários, mas também do potencialmente valioso *big data* de propriedade da empresa - que viria sendo gerado desde seus primórdios e exponencialmente agigantado a cada novo passo de negócio. Esse raciocínio será desenvolvido nos itens 2.1.2. e 2.2.

### 2.1.1. Sobre a expansão geográfica do Airbnb

Conforme abordado no capítulo anterior, a expansão do Airbnb passaria a colidir com resistências de prefeituras e moradores das principais cidades turísticas estadunidenses, especialmente a partir de 2013. Neste item, explorarei como a relação da empresa com as cidades teria se desdobrado entre 2014 e 2017.

Olhados pelo retrovisor, os reveses com São Francisco e Nova York se mostrariam menos casos isolados do que emblemáticos. São Francisco era nada menos que a cidade natal do Airbnb, a capital simbólica do Vale do Silício, supostamente o berço da economia do compartilhamento e de sua retórica. Como o próprio Brian Chesky observou: “Você pode ganhar dez cidades da Europa, mas se perder a sua cidade, parece que você está perdendo” (Stone, 2017, p. 292). Em outra mão, Nova Iorque era a mais importante metrópole dos Estados Unidos, uma das maiores cidades turísticas do mundo. Era importante que as instabilidades nessas localidades fossem contornadas antes que acalorassem as críticas que começavam a brotar em outras localidades.



Contudo, os conflitos entre Nova Iorque e Airbnb nunca foram sanados - apenas intercalaram-se períodos de maior e menor tensão. Em 2015, houve até uma reviravolta pitoresca, quando foi a empresa que moveu uma ação judicial contra a cidade, sob a alegação de que as leis locais violariam “o direito constitucional à liberdade de expressão e a Lei de Decência nas Comunicações que impede que sites sejam responsabilizados pelas ações de usuários”<sup>79</sup>. Em comunicado oficial, a marca declarou: “continuaremos a lutar por soluções que funcionem para as pessoas, não para os poderosos”<sup>80</sup>. Em 2016, o Airbnb anunciou que concordaria em retirar a ação, “desde que a cidade multasse apenas os anfitriões, e não o Airbnb”<sup>81</sup>.

Após quase ser proibido em sua cidade natal, o Airbnb passou a encontrar resistências em mais cidades californianas como Los Angeles, Santa Monica e San Jose. Em meio a controvérsias, a companhia anunciou a transferência de parte de seus escritórios da Califórnia para a cidade de Portland, em Oregon, estado vizinho. A mudança foi divulgada como parte de uma ação de cidadania corporativa: o Airbnb estaria firmando parcerias com diversos municípios para estimular o compartilhamento, ao que Portland teria sido escolhida como local-piloto. Na época, a companhia lançou um manifesto intitulado “Cidades Compartilhadas”, ilustrado com fotos de espaços públicos e comunitários (incluindo o registro de executivos da companhia empunhando pás em um trabalho voluntário em uma escola em São Francisco), que dizia:

Imagine se pudéssemos construir uma verdadeira cidade compartilhada. [...] Uma cidade que promove a comunidade, onde espaços não são desperdiçados. Uma cidade que produz mais, sem desperdício. Sei que soa radical [...] mas

79 Informações em: [www.huffpostbrasil.com/entry/airbnb-sues-new-york-city\\_n\\_580d91e1e4b02444efa3faf0?ri18n=true](http://www.huffpostbrasil.com/entry/airbnb-sues-new-york-city_n_580d91e1e4b02444efa3faf0?ri18n=true) – Acesso em: 16.07.2020.

80 Ibidem.

81 Informações em: [www.nytimes.com/2016/12/03/technology/airbnb-ends-fight-with-new-york-city-over-fines.html](http://www.nytimes.com/2016/12/03/technology/airbnb-ends-fight-with-new-york-city-over-fines.html) – Acesso em: 16.07.2020.



queremos ajudar a construir esse futuro. Temos o compromisso de ajudar a tornar as cidades mais fortes social, econômica e ambientalmente. Temos o compromisso de enriquecer bairros, celebrar o patrimônio cultural, apoiar negócios locais, compartilhar recursos com quem precisa e fortalecer o espírito de comunidade. Acreditamos em trazer de volta a ideia de cidades como aldeias. Temos o compromisso de promover a diversidade e as artes. Estamos comprometidos com a segurança. Acreditamos que as cidades prosperam quando seus moradores são microempreendedores. Para honrar esses compromissos e criar cidades prósperas, anunciamos a Cidade Compartilhada: uma iniciativa para ajudar a criar cidades compartilháveis por meio de ações relevantes e concretas. (Chesky, 2014, em tradução livre<sup>82</sup>)

Apesar do tom inspiracional do texto, os compromissos firmados girariam em torno de seis pontos práticos<sup>83</sup>:

- o site doaria detectores de fumaça aos locadores de Portland que alegassem não poder pagar por um e os orientaria a notificarem os vizinhos sobre suas práticas de locação;
- o Airbnb informaria aos locadores que deveriam obter uma licença na prefeitura; em troca, a cidade concordaria em reduzir o alvará de US\$ 5 mil para US\$ 178;
- a cidade reconheceria a legalidade das hospedagens 'compartilhadas', sem limites de diárias no caso de coabitação. Nos casos em que locadores e locatários não coabitassem, a locação deveria se limitar a 90 dias por ano;
- por meio de uma campanha de marketing segmentada, o Airbnb incentivaria seus usuários a doar dinheiro a projetos sociais selecionados na região. Como contrapartida, a cada dólar doado, a firma doaria mais um; e

<sup>82</sup> *Shared Cities Manifesto*, na íntegra, em: <https://medium.com/@bchesky/shared-city-db9746750a3a> - Acesso em 16.07.2020.

<sup>83</sup> *Ibidem*.



- a empresa apoiaria campanhas para promover Portland como um novo *point* de negócios e turismo.

O acordo com Portland parecia conveniente para amenizar os ânimos. As notícias davam a entender que a empresa tomaria a ação inédita de ser co-responsável pelo cumprimento das regras. Contudo, “quando chegou a data limite para pagar as licenças, apenas 166 anfitriões, de um total de 1.600, o havia feito” (Slee, 2017, p. 81). Na prática, o acordo seria mais uma carta de intenções do que um compromisso legal. Ao fim, o Airbnb se limitaria a publicar recomendações aos usuários, apontados como os responsáveis pelas exigências. Ao que tudo indica, até o momento em que este livro era escrito, a conformidade em Portland ainda não fora alcançada.

A ostensiva não conformidade seria simples de ser evitada se o Airbnb exigisse de seus anfitriões o número da licença para listar acomodações no site (da mesma forma como sites de ingressos requerem números de carteiras de meia-entrada para autorizar compras), ou se ao menos a empresa fornecesse os dados solicitados pelas cidades para fins de inspeção. Mas o Airbnb nunca se comprometeu, de fato, a fazê-lo.

A companhia teria feito acordos pontuais em uma ou outra localidade - como quando concordou em recolher taxas turísticas automaticamente no ato da reserva em troca de legalização em Chicago, Washington, Austin, Phoenix, San Jose e Filadélfia ou em limitar automaticamente as locações para 120 dias por ano no Reino Unido. Apesar das negociações oscilarem de uma localidade para outra e de um governo para o próximo, de modo geral, a empresa manteria flagrante resistência em colaborar com as autoridades.

De 2014 a 2017, quase todas as cidades turísticas da América do Norte acabaram por sancionar limitações às hospedagens de curto prazo. Honolulu, no Havaí, anunciou que apenas 1.715 acomodações



licenciadas seriam consideradas legais<sup>84</sup>. Santa Monica permitiu locações somente quando os donos do imóvel morem no local. Los Angeles limitou a locação a 120 dias por ano, com multas em torno de mil dólares ao dia para locatários infratores<sup>85</sup>. Miami adotou a mesma linha, mas as multas chegariam a US\$ 80 mil. Houve um caso de uma multa milionária não honrada que acabou sendo encaminhada o Airbnb<sup>86</sup>, mas os valores seguem contestados pela firma que se diz legalmente eximida de responsabilidades pelo que quer que seus usuários façam. No Canadá, Toronto, Vancouver e Montreal também limitaram a quantidade de dias para locação de curto prazo, além de exigir cadastros nas prefeituras, inspeções de segurança e recolhimento de impostos.

Em linhas gerais, a diretriz governamental tem sido de que cada locador possa alugar apenas uma única acomodação pelo serviço e por um número limitado de noites, mas, sem a anuência do Airbnb, isso é difícil de fiscalizar. Assim, em detrimento de sanções existirem ou não, o internauta encontrará locações no site que descumprirão algumas regras estabelecidas.

Engrossando o coro de críticas, entre 2014 e 2016, vieram a público uma série de queixas de discriminação, roubos, golpes e assédio no uso de Airbnb denunciadas pelos próprios usuários. Como resposta, a empresa lançaria a propaganda #weaccept<sup>87</sup> no intervalo da final do SuperBowl - um dos horários mais nobres da TV americana. O comercial mostrava retratos de pessoas de várias

84 Informações em: [www.insidehook.com/daily\\_brief/travel/hawaii-just-made-it-a-whole-lot-harder-to-book-an-airbnb](http://www.insidehook.com/daily_brief/travel/hawaii-just-made-it-a-whole-lot-harder-to-book-an-airbnb) - Acesso em: 16.07.2020.

85 Informações em: <https://braziljournal.com/los-angeles-impoe-limites-ao-airbnb> - Acesso em: 16.07.2020.

86 Informações em: [www.miaminewtimes.com/news/miami-beach-has-fined-airbnb-style-landlords-16-million-since-march-8712957](http://www.miaminewtimes.com/news/miami-beach-has-fined-airbnb-style-landlords-16-million-since-march-8712957) e [www.acheiusa.com/Noticia/em-guerra-com-airbnb-miami-beach-ja-aplicou-15-mi-em-multas-38152](http://www.acheiusa.com/Noticia/em-guerra-com-airbnb-miami-beach-ja-aplicou-15-mi-em-multas-38152) - Acesso em: 16.07.2020.

87 Nós aceitamos, em tradução livre. Propaganda disponível em: [www.youtube.com/watch?v=kG5Yhh3XrvQ](https://www.youtube.com/watch?v=kG5Yhh3XrvQ) - Acesso em: 13.07.2020.





etnias e as inscrições: “Acreditamos que não importa quem você é ou de onde você veio, quem você ama ou qual seu credo: nós todos pertencemos. O mundo é mais belo quanto mais se aceita”. A mesma retórica foi aplicada em uma ação de marketing digital no réveillon de 2015, que consistiu na doação de um total de US\$ 1 milhão para pessoas ao redor dos Estados Unidos promoverem ações sociais com o tema #OneLessStranger<sup>88</sup> e postarem vídeos com os registros nas redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios. A postura da marca seguiu o padrão de culpabilizar os usuários pelos delitos<sup>89</sup>, declarando que os valores institucionais não endossariam tais práticas e que os culpados poderiam ser punidos de acordo com as regras de um código de ética então recém-lançado.

De fato, tanto nos casos de violação de direitos humanos como nos casos de descumprimento de leis de inquilinato, sonegação fiscal ou desrespeito aos direitos do consumidor, as sanções têm recaído sobre os usuários. Como regra, a companhia parece ignorar as medidas governamentais, como se não lhes dissessem respeito. Quando chamados a dar declarações, seus executivos seguiriam a tática de ‘atacar para se defender’, apontando outros como os responsáveis pelos problemas: as burocracias, os governos, as redes hoteleiras, alguns usuários etc. Ao fim, nos casos em que se torne imperativo que alguma atitude seja tomada, quase que fatalmente usuários acabam exemplarmente punidos.

Nesse ponto em particular, embora as notícias sobre a (não) regulação do Airbnb de certa forma oponham governos e a empresa, o olhar atento revelará um alinhamento: é que tanto o site como as prefeituras acabam por repassar os ônus aos cidadãos. O que vemos

88 Um estranho a menos, em tradução livre. Um vídeo-case da ação pode ser visto, na íntegra em: [www.youtube.com/watch?v=egKSFcdKENQ](http://www.youtube.com/watch?v=egKSFcdKENQ) – Acesso em: 11.07.2020.

89 Informações em: [www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american](http://www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american) e <https://mashable.com/2017/04/07/asian-airbnb-racism> - Acesso em: 16.07.2020.



são locadores multados e expostos ao escrutínio, locatários vítimas de golpes e violências e expulsos por autoridades de acomodações que nem sabiam ser ilegais. Aos cidadãos fica o ônus de lidar com estranhos no prédio, com o turismo desordenado, o aumento do custo de vida nas cidades, a necessidade de aumentar-se os impostos para equilibrar as contas públicas, entre outros problemas. Governos mudam, legislações e fiscalizações mais duras são substituídas por menos duras e assim sucessivamente. Quando a resistência em um lugar aumenta, o Airbnb pode facilmente projetar-se para outras localidades enquanto aguarda por um contexto mais favorável. Os governos e a empresa desfrutam de certo poder e flexibilidade, conquanto os moradores das cidades têm bem menos recursos e facilidades para escapar de constrangimentos. Apesar dos cidadãos constituírem os atores mais frágeis dessa história - que deveriam ser protegidos pelas instituições - tanto empresas como governos parecem seguir a lógica neoliberal de depositar o peso das responsabilidades sobre os indivíduos.

Uma das estratégias consistentemente adotadas pelo Airbnb tem sido lançar seus negócios rumo a novas localidades, onde resistências sejam menos potentes. Assim sendo, às conturbações na América do Norte a empresa responderia com a expansão na Europa. A parceria com a Axel Springer, descrita no item 1.2, teria sido um passo importante, assim como a aquisição das empresas europeias Accelo e Crashpader, que tinham uma ampla rede de hospedagens em países como a Alemanha e Inglaterra.

No início de 2015, a empresa de *lobby* Political Intelligence teria ajudado a apresentar o Airbnb à Comissão Europeia. Em fevereiro do mesmo ano, a cúpula da empresa já estaria envolvida com a Digital Tourism Network, que se apresenta como “uma rede de partes interessadas criada para discutir o avanço regulatório e remover



obstáculos à expansão da indústria digital”<sup>90</sup>. Em pouco tempo, o Airbnb se tornaria membro do grupo diretor da rede.

Além de tomar essas ações, a empresa parece ter firmado uma parceria não oficial com a prefeitura de Paris – o principal destino turístico europeu. Em 2015, a marca dedicou uma campanha de marketing exclusivamente a promover o destino, intitulada “A different Paris”<sup>91</sup>. Com produção elaborada, a campanha afirmava que a essência singular de Paris apenas poderia ser captada quando os viajantes se hospedam em acomodações alugadas pelo Airbnb. Segundo a campanha, viajar deste modo seria uma experiência diferente e reveladora, autêntica e afetiva, que permitiria ao viajante se sentir como um autêntico parisiense. Também em 2015, a empresa anunciaria um megaevento na cidade, o Airbnb Open. A escolha da localidade para substituir São Francisco, palco da edição anterior, parece indicar uma intenção de proximidade da marca com a Europa.

É conveniente lembrar que 2015 foi marcado pelo atentado ao Charlie Hebdo, quando homens apontados como terroristas muçulmanos teriam causado um tiroteio na sede do jornal. Em um primeiro momento, o ataque uniria os franceses em torno da superação moral, anunciando-se que, mesmo com a possibilidade de haver novos ataques, a cidade manteria sua rotina e eventos. O Airbnb oportunamente prestou doações, condolências e serviços especiais à cidade<sup>92</sup>. Considerando o contexto, não parece tão difícil compreender por que uma parceria com a companhia seria interessante à prefeitura naquele momento. Segundo o Instituto de Estatísticas Francês, a indústria hoteleira francesa havia sofrido muito com o desinteresse dos turistas após os atentados<sup>93</sup>, mas teria havido uma incrível recuperação,

90 Informações em: <https://corporateeurope.org/sites/default/files/unfairbnb.pdf> - Acesso em: 20.07.2020.

91 Disponível na íntegra em: [www.youtube.com/watch?v=CaRxeQha330](http://www.youtube.com/watch?v=CaRxeQha330) – Acesso em: 19.07.2020.

92 Informações em: <https://twitter.com/bchesky/status/665653514723598338> - Acesso em: 20.07.2020.

93 Informações em: <https://veja.abril.com.br/mundo/um-ano-apos-atentados-paris-luta-pelo-retorno-dos-turistas-> Acesso em: 20.07.2020.



chegando-se ao recorde de 89 milhões de visitantes estrangeiros na França em 2018. Segundo os jornais, a meta seria chegar aos 100 milhões de turistas até 2020<sup>94</sup>.

Era de esperar que, conforme o Airbnb crescesse, problemas similares aos ocorridos na América do Norte pudessem se repetir. Mas a Europa exibe características urbanísticas, culturais e políticas distintas dos Estados Unidos. Um ponto crucial é que as principais capitais europeias são seculares, pequenas e históricas, com alta concentração populacional em territórios relativamente modestos, com limites estreitos à expansão imobiliária (como, por exemplo, a impossibilidade de derrubar várias construções antigas para erigir prédios de apartamentos). A rigor, são cidades com baixos estoques de imóveis - sobretudo nas regiões centrais, que tendem a atrair mais turistas.

A expansão do turismo e das hospedagens de curto prazo na Europa teria um componente mais dramático do que na América pois retiraria do mercado residências historicamente dedicadas ao aluguel de longa temporada, destinado à moradia. Segundo as prefeituras de Paris, Londres, Berlim, Barcelona, Amsterdã, Veneza e Lisboa (onde o custo do aluguel subiu, em média, 33% em três anos<sup>95</sup>), o problema impactaria sobretudo a moradia popular, que estaria em vias de extinção. O Airbnb, contudo, rebate as críticas declarando que “baixo estoque de moradias ou custos de aluguel não são fatores de sua jurisdição”.

Em 2016 e 2017, após especulações de que a população de Paris teria dobrado devido à presença massiva de turistas<sup>96</sup>, a relação com a empresa teria estremecido. A prefeitura afirmava que o mercado



94 Informações em: [www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/airbnb-comeca-a-ceder-a-exigencias-legais-de-cidades-onde-atua-dpphzmwsfan2qzfpwxw289q7xs](http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/airbnb-comeca-a-ceder-a-exigencias-legais-de-cidades-onde-atua-dpphzmwsfan2qzfpwxw289q7xs) - Acesso em: 19.07.2020.

95 Ibidem.

imobiliário era invadido por investidores que compravam as parcas propriedades da cidade para explorá-las na locação de curto de prazo<sup>97</sup>. O fenômeno sustentaria uma bolha imobiliária de proporções preocupantes. Baseada nesses argumentos, a prefeitura demandou que a companhia entregasse dados de locadores para inspeção, tributação e desenho de políticas públicas. Com a negativa da firma, em 2019, Paris expediu uma multa histórica de €12,5 milhões<sup>98</sup>. Embora a medida pudesse ter surtido algum efeito moral, a ação seguiu contestada em trâmite legal até 2019.

Às críticas e resistências governamentais somaram-se manifestações populares. Cidadãos europeus saíram às ruas, picharam paredes e colocaram cartazes em casas, comércios e espaços públicos, manifestando um sentimento anti-corporativo e anti-turismo. Os motes dos protestos apontavam turistas e Airbnb como causadores dos infortúnios, inimigos a serem combatidos. Contudo, as frases tendem a minimizar (ou desconsiderar) o papel de consistentes políticas públicas que foram empreendidas por décadas pelos governos para que essas localidades fossem promovidas como pontos de interesse turístico.

Urry (2001) alerta que turistas não podem ser responsabilizados por todas as consequências da indústria turística, já que não se trata de um grupo organizado, mas de um encontro transitório de pessoas com características diversas. "Não existe um turista único, nem uma experiência universal e verdadeira para todos os turistas, em todas as épocas" (Idem, p. 16). O autor recomenda que nos afastemos de vieses reducionistas e moralistas sobre o suposto comportamento do turista para nos concentrar nas redes e sistemas que globalmente produzem, reproduzem e ofertam lugares ao consumo.

97 Informações em: <https://qz.com/877344/paris-is-blaming-airbnb-for-population-declines-in-the-heart-of-the-city> - Acesso em: 23.07.2020.

98 Informações em: [www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/airbnb-comeca-a-ceder-a-exigencias-legais-de-cidades-onde-atua-dpphzmwsfan2qzfpwx289q7xs-](http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/airbnb-comeca-a-ceder-a-exigencias-legais-de-cidades-onde-atua-dpphzmwsfan2qzfpwx289q7xs-) Acesso em: 19.07.2020.





Em face das reivindicações populares, Berlim foi uma das primeiras cidades europeias se posicionar e, depois de tentar outras medidas, chegaria à proibição da modalidade de locação de curto prazo, permitindo apenas contratos de locações anuais, semestrais ou, minimamente, bimestrais. As autoridades fariam inspeções, interrogariam moradores, expulsariam turistas ilegais e aplicariam multas elevadas, que chegariam aos € 100 mil.

Amsterdã determinaria um limite máximo de 60 dias anuais para locações de curto prazo. Adicionalmente, os locadores deveriam registrar-se em órgãos municipais. A quem não cumprir, seria enviada uma multa de € 20 mil. A lei estipula que casas não poderiam ser arrendadas a mais de quatro pessoas por locação e, em condomínios, os residentes teriam que obter autorização formal da associação de proprietários. Os espaços precisariam passar por inspeções e as permissões para locação poderiam ser retiradas sem aviso prévio.

Em Portugal, passaria a ser obrigatório que os anúncios de arrendamentos a turistas apresentassem o número do registro do imóvel no Registo Nacional de Turismo. As multas previstas poderiam atingir os € 32 mil.

Na França, distinguem-se os imóveis que são habitação dos seus proprietários e os restantes. Os primeiros poderiam ser locados por até 120 dias ano, ao fim do qual os anúncios teriam de ser retirados, só voltando a ser exibidos no ano seguinte. É obrigatório um registro prévio, cujo número deveria aparecer nos anúncios. Para arrendar casas que não sejam habitadas pelos proprietários, o tipo de uso da propriedade deve ser alterado na prefeitura, sob o custo de € 50 mil. Se o rendimento bruto anual resultante ultrapassar os € 23 mil, os proprietários deveriam honrar com contribuições tributárias diferenciadas. Foi estabelecido que o monitoramento do cumprimento deveria ser feito pelos sites de locação. Contudo,



como sanções às empresas nunca foram formalmente sancionadas, as regras teriam pouco efeito.

Na Espanha, as políticas variam entre municípios. Alguns instaurariam requisitos simples - como a aplicação de um seguro de responsabilidade civil – mas outros proibiriam alojamentos de curto prazo e exigiriam altas taxas turísticas.

As regras estão a mudar em todo o lado, tornando a legislação numa 'teia de normas fragmentadas em contínua transformação' que converteram o arrendamento turístico em um quebra-cabeças no centro de uma luta entre particulares e empresários. As normas estão em permanente mudança, em consequência das decisões dos tribunais, que são continuamente impugnadas. (Lança, 2017<sup>99</sup>)

Na Itália, após problemas em cidades como Veneza e Roma, as negociações com o Airbnb teriam sido deixadas ao governo nacional. Como a preocupação central seria evitar a evasão fiscal, o país sancionaria um decreto-lei em 2017, conhecido como “imposto Airbnb”, que obrigaria arrendamentos de curta duração a pagar uma taxa de 21% de imposto cobrado por cabeça e retido na fonte.

Em 2018, o Corporate Europe Observatory lançou um relatório polémico denominado Unfairbnb<sup>100</sup>, denunciando efeitos nocivos do Airbnb sobre as cidades europeias. Apesar dos embates, a Comissão Europeia tem mediado os conflitos em defesa da companhia, alegando que o turismo desempenha papel basilar na economia<sup>101</sup> e que seria



99 Informações em: [www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/como-esta-a-europa-a-lidar-com-o-alojamento-local](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/como-esta-a-europa-a-lidar-com-o-alojamento-local) - Acesso em: 20.07.2020.

100 Documento disponível na íntegra para *download* em: <https://corporateeurope.org/en/power-lobbies/2018/05/unfairbnb> - Acesso em: 12.07.2020.

101 Segundo dados de 2016 da PWC, o segmento das chamadas hospedagens compartilhadas, liderado pelo Airbnb, teria gerado cifras superiores a €15 bilhões na Europa. Isso se converteria, de longe, no setor mais rentável da economia compartilhada, já que o setor de transportes, em 2o lugar no ranking, teria gerado algo próximo a € 5 bilhões. Relatório completo em: [www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-ceo/assets/2016/PwC-CEO-BRASIL-31.pdf](http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-ceo/assets/2016/PwC-CEO-BRASIL-31.pdf) – Acesso em: 19.07.2020.

inócuo resistir à inovação tecnológica. Tais argumentos desvelam a fragilidade de um sistema econômico baseado na especulação financeira, na exploração do trabalho precarizado e na apropriação de dados. Os destinos europeus parecem encontrar-se em um campo minado: de um lado, as políticas governamentais teriam levado as economias nacionais a dependerem intrinsecamente das receitas do turismo, levando autores técnicos a falar em uma “turistificação das economias” (Valls, 2006). De outro lado, o turismo traz impactos crescentes e preocupantes às cidades, a quem tem sido conferida à árdua tarefa de resolver os problemas.

Embora a expansão do Airbnb impacte as rotinas citadinas, esperar que prefeituras resolvam os dilemas trazidos pela expansão da economia do compartilhamento soa um tanto ingênuo, quando não uma jogada proposital para deixar que as empresas expandam seus negócios sem entraves de vulto. Tendo estabelecidos regras nacionais – não apenas locais – Itália e Reino Unido talvez tenham mais chances de conseguir que a companhia pague alguns impostos e cumpra algumas regras - e não apenas publique-as em uma página difícil de achar em seu site<sup>102</sup>.

A partir de 2016, quando pressões contra o Airbnb ganhariam força em toda a Europa, a companhia repetiria a fórmula que a trouxe da América do Norte, lançando-se à promoção de novos destinos. Rumo ao Oriente, a firma estabelece uma subsidiária em Pequim e realiza um *rebranding* para adequar sua marca ao mundo oriental. A marca chinesa, Aibiyng, facilitaria a pronúncia e se beneficiaria do significado dessa palavra em mandarim: dar boas-vindas com amor<sup>103</sup>. O Airbnb afirmou que dobraria o investimento financeiro e triplicaria a força de trabalho no mundo oriental. Paralelamente, houve rumores

102 Informações em: [www.airbnb.com.br/help/topic/250/termos-e-pol%C3%ADticas](http://www.airbnb.com.br/help/topic/250/termos-e-pol%C3%ADticas) – Acesso em: 19.07.2020.

103 Informações em: [www.businessinsider.com/airbnb-for-china-rentals-aibiyng-2017-3](http://www.businessinsider.com/airbnb-for-china-rentals-aibiyng-2017-3) - Acesso em: 26.07.2020.



de que a empresa compraria o site chinês líder de locações de curto prazo, Xiaozhu<sup>104</sup>. Outra praça estratégica, segundo o co-fundador Nathan Blecharczyk, seria o Japão.

Crescemos 700% na China no ano passado e o Japão é agora o destino que mais cresce.” [...] é uma tremenda oportunidade para o país. Primeiro porque eles estão tentando se preparar para as Olimpíadas e já estão sem capacidade. Portanto, há muito interesse no compartilhamento. Segundo porque o envelhecimento da população significa que têm excesso de moradia e necessidade de renda. (Green, 2016<sup>105</sup>)

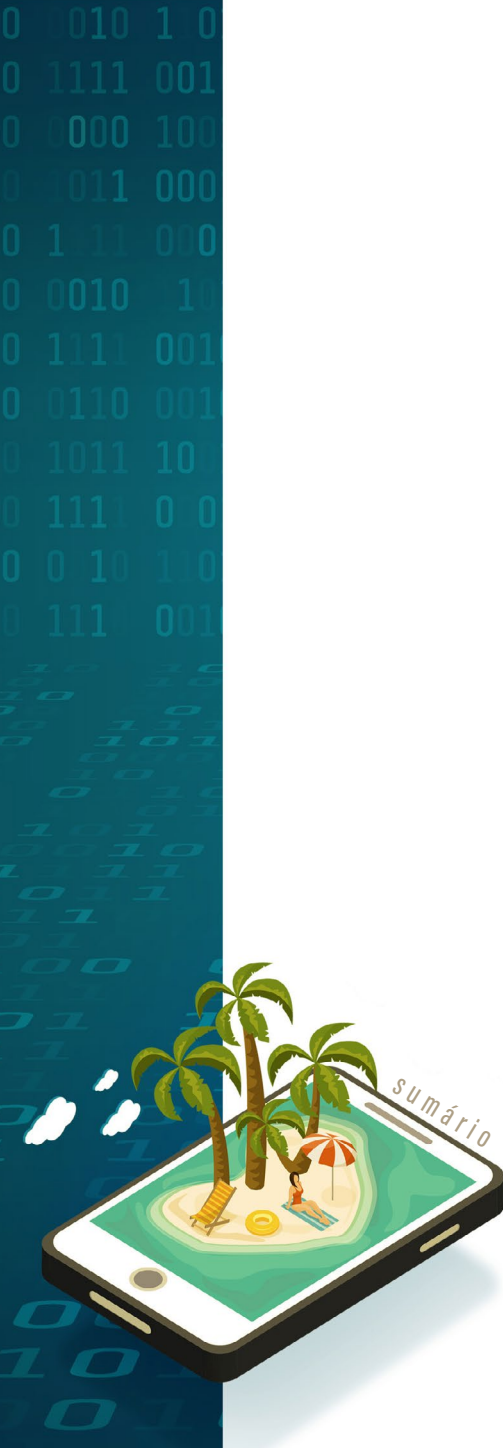
Outros destinos comumente citados em notícias sobre a expansão do Airbnb entre 2016 e 2017 seriam (em ordem alfabética): Bali, Bangkok, Beirute, Brunei, Dubai, Cabo Verde, Cidade do Cabo, Cairo, Casablanca, Fiji, Havana, Hong Kong, Ilha da Páscoa, Ilhas Maurício, Istambul, Jacarta, Madagascar, Maldivas, Melbourne, México, Moscou, Mumbai, Nairóbi, Patagônia, Perth, Queenstown, São Petersburgo, Seul, Seychelles, Sidney, Singapura, Taipé, Tasmânia e Tel Aviv. Contudo, a capilarização da companhia pode ser muito maior do que aparenta, chegando a todo e qualquer destino turístico do planeta. Em reportagem recente, a revista Exame exibiu uma matéria intitulada “Menos Paris, mais Ubatuba”, na qual versa sobre o aumento exponencial das hospedagens de curto em praias do litoral brasileiro<sup>106</sup>, que não fariam parte do circuito global do turismo, sugerindo que a expansão do Airbnb correria avançadamente em sentidos os mais variados.

No final de 2019, pouco antes da finalização desta pesquisa, finalmente saiu o veredicto sobre a multa milionária que Paris tentava

104 Informações em: [www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/airbnb-said-in-talks-to-buy-chinese-home-rental-rival-xiaozhu](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/airbnb-said-in-talks-to-buy-chinese-home-rental-rival-xiaozhu) - Acesso em: 26.07.2020.

105 Informações em: [www.cityam.com/airbnb-co-founder-nathan-blecharczyk-talks-japan-business-trips-and-blockchain-with-harriet-green](http://www.cityam.com/airbnb-co-founder-nathan-blecharczyk-talks-japan-business-trips-and-blockchain-with-harriet-green) - Acesso em: 09.07.2020.

106 Informações em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-tem-crescimento-para-alem-das-cidades-mais-obvias> - Acesso em: 19.07.2020.



impor ao Airbnb, com absolvição total da empresa. O parecer do Tribunal Superior da União Europeia foi que os serviços oferecidos se enquadrariam em “serviços de informação” e, portanto, não podem ser enquadrados nas regras imobiliárias<sup>107</sup>. A decisão abre um importante precedente legal, de modo que, nos próximos anos, tende a ser ainda mais difícil estabelecer limites à expansão da companhia.

### 2.1.2. Sobre o leque de negócios do Airbnb

Para seguir analisando a forma como Airbnb avançaria, convido o leitor a rever a lista dos investidores da empresa, no Capítulo 1. Acreditando que possa ajudar a compreender os movimentos de expansão da empresa, procurei investigar quem seriam esses *players*. Como era de esperar, nos primeiros anos, a *startup* atrairia os chamados investidores anjo e incubadoras, mas, a partir de 2013, o cenário mudaria de figura. Abaixo, uma breve descrição de corporações que estariam por trás do Airbnb (em ordem alfabética):

- Bank of America<sup>108</sup> (sede na Carolina do Norte) – considerada a segunda maior *holding* bancária nos Estados Unidos e terceira maior empresa do mundo. Após a aquisição da Merrill Lynch, em 2008, seria considerada também a maior corporação de gestão de fortunas do mundo;



<sup>107</sup> Informações em: [www.theguardian.com/technology/2019/dec/19/eu-court-rules-airbnb-does-not-require-estate-agents-licence](http://www.theguardian.com/technology/2019/dec/19/eu-court-rules-airbnb-does-not-require-estate-agents-licence) - Acesso em: 23.07.2020.

<sup>108</sup> Informações em: [www.bankofamerica.com](http://www.bankofamerica.com) - Acesso em: 29.07.2020.



- Bracket Capital<sup>109</sup> (Vale do Silício) – grande operador global de *private equity*<sup>110</sup>, especialista em negócios digitais e bitcoin;
- Brand Capital<sup>111</sup> (Mumbai) – braço de investimentos do The Times Group, o maior conglomerado de mídia da Índia e um dos maiores do mundo, com portfólio expressivo de canais de TV, produtoras de conteúdos, rádios e jornais;
- Baillie Gifford<sup>112</sup> (Edimburgo) – recentemente associado a denúncia de fraudes<sup>113</sup>, seria um dos maiores fundo de investimentos britânico, com investimentos globais em larga escala;
- CapitalG<sup>114</sup> (Vale do Silício) - parte do grupo Alphabet, é o braço de *private equity* da Google. Em seu site, a empresa afirma se concentrar em empresas que ofereçam intersecções com outros negócios da Alphabet;
- City-Morgan Stanley (Nova Iorque) – fusão do CityBank com o Morgan Stanley<sup>115</sup>, banco secular dos Estados Unidos fundado por magnatas britânicos que se tornaria um dos maiores bancos de investimentos do mundo, apesar das controvérsias que o



109 Informações em: [www.bracketcapital.com](http://www.bracketcapital.com) – Acesso em: 19.07.2020.

110 Modalidade de investimento que surgiria nos EUA nos anos de 1980, na qual uma empresa que administra os investimentos de um conjunto de investidores compra partes de empresas, passando a ter participação ampla e ativa na administração com o objetivo de alavancar os resultados para aumentar o valor da companhia no mínimo tempo possível. Em geral, *private equity* foca em empresas de médio porte que demonstrem capacidade notável de crescimento. Via de regra, antecede a abertura dessas empresas em bolsa de valores.

111 Informações em: [www.brandcapital.co.in](http://www.brandcapital.co.in) – Acesso em: 19.07.2020.

112 Informações em: [www.bailliegifford.com](http://www.bailliegifford.com) – Acesso em: 19.07.2020.

113 No site da empresa, há uma página com comunicado oficial a respeito das fraudes: [www.bailliegifford.com/en/uk/about-us/important-disclosures/recent-fraudulent-activity](http://www.bailliegifford.com/en/uk/about-us/important-disclosures/recent-fraudulent-activity) - Acesso em: 09.07.2020.

114 Informações em: <https://capitalg.com> – Acesso em: 19.07.2020.

115 Informações em: [www.morganstanley.com/about-us/global-offices](http://www.morganstanley.com/about-us/global-offices) - Acesso em: 19.07.2020.

envolve<sup>116</sup>. A liderança parece seguir com a família Morgan, proprietária de outras instituições financeiras, como a PJ Morgan Chase e a Wellington Management (*private equity* que reúne os investimentos de milhares de corporações ao redor do mundo e também investe no Airbnb);

- Groupe Arnault<sup>117</sup> (Paris) – braço de *private equity* do maior conglomerado do segmento de alto luxo do mundo, o LVMH, proprietário de mais de 70 marcas de luxo globais;
- Fidelity<sup>118</sup> (Boston) – considerada a maior empresa de fundos mútuos do mundo. Além de investir dinheiro de empresas, seria conhecida por investir capital oriundo de fundos de pensão;
- General Atlantic<sup>119</sup> (Nova Iorque) – operadora global de *private equity*, fundada pelo bilionário Charles Feeney, fundador do Duty Free;
- GGV Capital<sup>120</sup> (Vale do Silício) - empresa global de *venture capital*<sup>121</sup>. Com investimentos focados em nos setores de varejo e tecnologia. Em seu portfólio, figuram empresas como Alibaba;



116 Embora seja uma fonte não-oficial, uma sucinta e lista organizada de denúncias envolvendo os Bancos Morgan pode ser conferida em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Morgan\\_Stanley#2008](https://en.wikipedia.org/wiki/Morgan_Stanley#2008) – Acesso em: 23.07.2020.

117 Informações em: [www.lvmh.com/group](http://www.lvmh.com/group) - Acesso em: 19.07.2020

118 Informações em: [www.fidelity.com/about-fidelity/overview](http://www.fidelity.com/about-fidelity/overview) - Acesso em: 19.07.2020.

119 Informações em: [www.generalatlantic.com](http://www.generalatlantic.com) – Acesso em: 19.07.2020

120 Informações em: [www.ggvc.com](http://www.ggvc.com) – Acesso: 19.07.2020.

121 Venture capital (também chamado de capital de risco) são investimentos focados em médias empresas avaliadas como tendo potencial para se tornarem grandes empresas em pouco tempo.

- Hillhouse Capital<sup>122</sup> (Pequim) – gigante de investimentos com unidades de *private equity*, *venture capital* e fundos de *hedge*<sup>123</sup>. Com atuação predominante na Ásia, seria investidora-chave de parte significativa das maiores empresas orientais nos segmentos de tecnologia, vestuário, alimentos, varejo e construção. Na página de apresentação em seu website, a empresa afirma ter amplo *know-how* em “redefinir indústrias inteiras”;
- Horizons Ventures<sup>124</sup> (Hong Kong) - empresa global de *venture capital*, com foco em tecnologia. Entre outros negócios, teria comprado e revendido a DeepMind (comprado pelo Google), Dollar Shave Club (comprado pela Unilever) e Siri (comprada pela Apple);
- Kleiner Perkins<sup>125</sup> (Vale do Silício) – descrita pelo Wall Street Journal como uma das maiores e mais estabelecidas firmas de *venture capital* do mundo;
- Manhanthan Ventures Partners<sup>126</sup> (Nova Iorque) – banco especializado em investir em empresas que pretendem abrir capital;

122 Informações em: [www.hillhousecap.com](http://www.hillhousecap.com) – Acesso em: 19.07.2020.

123 Fundos de hedge têm como característica gerar rentabilidades maiores do que os demais tipos de investimento. Usando estratégias pouco convencionais, o fundo busca retorno máximo. Os investimentos podem ir desde operações de *day trade* com ações, títulos privados, *swaps*, arbitragem de *commodities* e até aquisição de imóveis, compra e venda de obras de arte, pedras preciosas, passes de atletas, alavancagens, vendas a descoberto (*short*), aluguel de ativos etc. Normalmente se concentram em operações voláteis e de alta complexidade. Informações em: [www.sunoresearch.com.br/artigos/fundo-de-hedge](http://www.sunoresearch.com.br/artigos/fundo-de-hedge) - Acesso em: 23.07.2020.

124 Informações em: [www.horizonsventures.com](http://www.horizonsventures.com) – Acesso em: 19.07.2020.

125 Informações em: [www.kleinerperkins.com](http://www.kleinerperkins.com) – Acesso em: 19.07.2020.

126 Informações em: <https://mvp.vc> – Acesso em: 19.07.2020.



- T. Rowe Price<sup>127</sup> (sede em Baltimore) - grande *player* global de gestão de ativos<sup>128</sup>, proprietária de parte significativa da UnitTrust da Índia, uma das maiores empresas de fundos mútuos<sup>129</sup> da Ásia;
- Technology Crossover Ventures<sup>130</sup> (Vale do Silício) - um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, com participações em empresas privadas e públicas ao redor do mundo. Com atuação focada no setor de tecnologia, manteria negócios com marcas como: Facebook, Spotify, LinkedIn, Nubank e Netflix;
- Temasek<sup>131</sup> (Singapura) – fundo soberano<sup>132</sup> de Singapura, de propriedade do governo da país. Empresa proprietária de algumas das maiores empresas asiáticas nos setores de mídia, construção, energia, aviação, finanças, alimentos e saúde;
- Tiger Global (Nova Iorque) – apontado como um dos maiores fundos de *hedge* do mundo, o fundo tem atuado em países emergentes, como Rússia (onde investiu na Yandex, considerada a Google da Rússia), Argentina (onde teria comprado parte do MercadoLivre) e Brasil. Por aqui, compraria empresas como NetShoes, OQVestir, Peixe Urbano, Decolar, ClickHotéis, WebImóvel, Catho e Manager. Curiosamente, a empresa não tem website e sua atuação parece imersa em uma aura de mistério.

127 Informações em: [www.troweprice.com](http://www.troweprice.com) – Acesso em: 19.07.2020.

128 Ver nota acima.

129 No jargão financeiro, operadoras de gestão de ativos, bancos de investimento e bancos múltiplos são financeiras especializadas em fundos mútuos de ações (ou investimentos múltiplos), o que se traduz em carteiras de investimentos que apresentem índices altíssimos de lucratividade e de risco potenciais.

130 Informações em: [www.tcv.com](http://www.tcv.com) - Acesso em: 19.07.2020.

131 Informações em: [www.temasek.com.sg/en/index](http://www.temasek.com.sg/en/index) - Acesso em: 19.07.2020.

132 Fundo soberano (ou fundo de riqueza soberana) se refere a um instrumento financeiro adotado por alguns países que utilizam suas reservas internacionais, excedentes da arrecadação fiscal ou do lucro de estatais para realizar investimentos. Fundos soberanos administram recursos provenientes, em sua maioria, da venda de recursos minerais, como o petróleo. Informações em: <https://folha-online.jusbrasil.com.br/noticias/739787/entenda-o-que-e-o-fundo-soberano> - Acesso em: 19.07.2020.



Quase ninguém viu, quase ninguém sabe como atua o Tiger Global Management. [...]. É natural que fundos de investimento não se exponham – cada aparição resulta em especulações sobre um sem-número de planos de negócios que lhes são apresentados [...]. Mas a exposição também atrai dinheiro para novas aplicações. Sair da toca é necessário. Essas são regras que servem para qualquer fundo. Só que o Tiger Global é tudo menos um fundo qualquer. [...] Não são *low-profile*. São *no-profile*. (Felitti, 2017<sup>133</sup>)

Ao constatar de onde proveria o capital que sustenta o Airbnb, fica latente a pergunta: como e por que uma dita “comunidade de hospedagens compartilhadas” interessaria a esses gigantes do mercado financeiro global? Não tenho pretensões, neste livro, de responder a essa pergunta, mas tê-la em mente pode ser importante.

Se em seus primeiros anos o Airbnb basicamente recebeu investimentos, a partir de 2012 a empresa passaria a ser também uma investidora, anunciando aquisições como<sup>134</sup>:

- Ano de 2012 - LocalMind, Fondu e NabeWise, sites e aplicativos que reúnem indicações e avaliações de passeios e lugares. Uma aquisição menos óbvia seria o *fotoblogging* concorrente do Twitter e do Instagram, o DailyBoth;
- 2014 - PencilWyth, um aplicativo de agendamento de reuniões, que coordenava agendas entre vários contatos, fazendo intersecções entre informações obtidas em e-mails, mensagens de textos e redes digitais para levantar horários e locais mais convenientes e adicioná-los às agendas de todos<sup>135</sup>;

133 Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT270142-16642,00.html> - Acesso em: 20.07.2020.

134 Disponível em: [www.cbinsights.com/research/airbnb-strategy-teardown-expert-intelligence](http://www.cbinsights.com/research/airbnb-strategy-teardown-expert-intelligence) - Acesso em: 20.07.2020.

135 Informações em: [www.siliconrepublic.com/companies/airbnb-pencil-new-wyth-app-into-planning-schedule-for-2015](http://www.siliconrepublic.com/companies/airbnb-pencil-new-wyth-app-into-planning-schedule-for-2015) - Acesso em: 19.07.2020.





- 2015 - Vamo, um aplicativo de venda de ingressos, e Trip4Real, site europeu de passeios turísticos com 40 mil usuários e 10 mil atividades. Foi incorporada a RentMethod, um site que reunia informações e *players* do mercado imobiliário e de construção na América do Norte. Uma compra intrigante foi a da Lapka, descrita na imprensa como “empresa russa de *gadgets* bizarros”, que se dedicava à fabricação de sensores com design de ponta, como um elegante bafômetro assistido à distância por *smartphones*, esculturas que capturam dados ambientais e sensores para telefones. “As pistas sobre o que essa parceria pode render são escassas. O Airbnb diz que a aquisição tem a ver com a inclusão dos talentos da Lapka”<sup>136</sup>;
- 2016 - ChangeTip, empresa especializada em bitcoin. Sua operação teria sido descontinuada e sua equipe incorporada ao quadro de funcionários do Airbnb. Adicionalmente, há a compra do Luxury Retreats, site especializado em hospedagens de alto luxo com 150 mil opções de acomodações;
- 2017 - Trooly, *startup* de verificação de antecedentes que combinava informações da web, *dark web*, redes digitais e *databases* próprios para avaliar credenciais de indivíduos e empresas. “Os detalhes do acordo estão em sigilo, mas, além da tecnologia, é provável que o Airbnb incorpore funcionários de Trooly em sua equipe”<sup>137</sup>. Outra aquisição foi a Deco Software, firma de desenvolvedores especializados em ReactNative, uma linguagem de programação para dispositivos móveis<sup>138</sup>. Uma



136 Informações em: [www.wired.com/2015/09/airbnb-just-bought-bizarro-russian-gadget-company](http://www.wired.com/2015/09/airbnb-just-bought-bizarro-russian-gadget-company) - Acesso em: 19.07.2020.

137 Informações em: <https://qz.com/india/1009210/trooly-airbnbs-chief-troubleshooter-was-founded-by-three-indian-entrepreneurs> - Acesso em: 18.07.2020.

138 O ReactNative teria ganhado em jornais em 2012, depois que Zuckerberg teria afirmado que: “O maior erro que o Facebook já cometeu foi apostar demais em HTML em oposição ao ReactNative”. Entrevista na íntegra em: [www.terra.com.br/noticias/tecnologia/internet/nosso-maior-erro-foi-apostar-em-html5-diz-zuckerberg,4b98201fd70ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html](http://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/internet/nosso-maior-erro-foi-apostar-em-html5-diz-zuckerberg,4b98201fd70ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html) – Acesso em: 18.07.2020.

terceira aquisição foi o Tilt, um site de transferências de dinheiro criado para competir com o PayPal;

- 2018 - HotelTonight, site que oferece quartos de redes hoteleiras que ficaram vagos de última hora a preços reduzidos. A aquisição soa um tanto irônica, já que a comunicação do Airbnb tanto criticava os supostos frios e estandardizados quartos de hotel e a presumida ganância da indústria hoteleira. Quem diria, a empresa passaria a comercializar quartos de hotel.

Os valores envolvidos na maioria dos negócios foram sigilosos. Mesmo sem saber sobre as cifras, essas compras oferecem pistas de que a marca pretendia expandir seus negócios para muito além das ditas hospedagens compartilhadas.

A partir de 2015, a empresa anuncia que iniciará uma série de novos negócios. O primeiro seria o Airbnb Trips. Segundo o anúncio oficial, a novidade se trataria de uma “rede social com capacidade para conectar todo tipo de serviço relacionado a viagens”<sup>139</sup>. A oferta inicial se concentraria no que a marca denomina de “experiências” - mas isso seria apenas a ponta do iceberg, pois o Trips teria potencial para agregar serviços tão variados quanto transportes, limpeza e embelezamento. O que começou em 12 praças (Cidade do Cabo, Detroit, Florença, Havana, Londres, Los Angeles, Miami, Nairóbi, Paris, São Francisco, Tóquio e Seul<sup>140</sup>), teria se expandido para 60 cidades em 2017. Apesar da elevação, se considerarmos o que o serviço de acomodações do Airbnb estava presente em dezenas de milhares de cidades, parece uma iniciativa relativamente tímida. Entretanto, o modelo de negócios da empresa é baseado em explorar

<sup>139</sup> Disponível em: [www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/airbnb-trips-chega-ao-brasil-em-junho-com-novos-servicos-de-passeios.html](http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/airbnb-trips-chega-ao-brasil-em-junho-com-novos-servicos-de-passeios.html) - Acesso em: 06.07.2020.

<sup>140</sup> Embora uma justificativa oficial para a seleção dessas cidades não tenha sido identificada, parece haver um cruzamento entre cidades com alta procura turística e que não apresentassem fortes resistências sociais e governamentais à expansão do Airbnb, como seriam o caso de Nova Iorque, Barcelona, Veneza e Amsterdã, cuja ausência da lista chama a atenção.



possibilidades de saltos exponenciais. Algo pode começar pequeno, desde que se espere agigantamento rápido. Segundo o site, o Trips teria fechado 2017 com uma taxa de crescimento de impressionantes 2500%, que a companhia compararia aos resultados do primeiro ano do serviço de locações.

A empresa parecia interessada em repetir o que havia feito com o mercado pulverizado de acomodações para explorar outro setor também pautado por informalidade e fragmentação: o de passeios turísticos. A firma não se concentraria (pelo menos não de início) em eventos de turismo massivo, mantendo foco em um circuito mais alternativo, de modo que as 'experiências' incluíam do espetáculo do boi-bumbá e oficinas de reciclagem até a contratação de bandas famosas para *shows* particulares ou reservas em restaurantes VIPs. De um lado, as 'experiências' ajudariam a envolver a marca em uma aura de autenticidade, aventura e simplicidade. De outro, ajudaria a empresa a agigantar a oferta de serviços exclusivos e de luxo – o que seria importante para os seus futuros passos.

Em ambos os casos, o novo braço de negócios abriu uma prerrogativa para que pessoas jurídicas passassem a ofertar oficialmente pelo Airbnb. Muito embora houvesse denúncias de que os maiores dos negócios sempre tenham sido operados por profissionais<sup>141</sup>, a companhia seguiu afirmando de que se trataria de uma plataforma para conectar pessoas, subtendendo-se pessoas físicas. Embora a comunicação da marca continue a dar essa impressão, parte considerável das ofertas transacionadas pelo Trips advém abertamente de empresas – e embora algumas sejam possivelmente pequenas e locais, outras podem ser grandes e globais.

O Airbnb passou a tecer parcerias com diversas instituições, como museus, casas de espetáculos, espaços de eventos e

141 Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/majores-anunciantes-no-airbnb-sao-empresas-com-ate-157-imoveis.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/majores-anunciantes-no-airbnb-sao-empresas-com-ate-157-imoveis.shtml) - Acesso em: 23.07.2020.



operadoras de vendas de ingressos, sendo emblemática a parceria com a Multiplus<sup>142</sup> – o maior programa de fidelidade e recompensas do mundo<sup>143</sup>. A parceria foi divulgada discretamente, anunciando que reservas feitas no Airbnb passariam contar pontos para ser trocados por milhas e produtos junto a marcas parceiras. Pouco depois, foram anunciadas convergências com outros programas de milhagem<sup>144</sup>. Ao que tudo indica, o Airbnb se prepararia para estruturar um programa de vantagens próprio, com foco nos clientes recorrentes - o que viria à tona em meados de 2018, como abordado no Capítulo 3.

Após o lançamento do Trips, a firma encomendaria um novo processo de *valuation* que terminou com valor de mercado estimado em US\$ 24 bilhões. Se considerarmos que o *valuation* de 2013 havia apontado US\$ 1 bilhão, o salto muito é expressivo. Não surpreende que o anúncio tenha gerado ceticismo<sup>145</sup>. Um fator que contribuiria para a impressão de uma avaliação superestimada, é que, segundo dados do próprio Airbnb somente no último quartil de 2016 a operação teria atingido o ponto de equilíbrio financeiro, ou seja: finalmente teria parado de dar prejuízo consecutivo<sup>146</sup>.

Em 2016, em uma estratégia de diversificação, a firma lançaria dois serviços diferenciados de hospedagem: o Airbnb Plus<sup>147</sup>, uma seleção de espaços de design, com locadores bem avaliados no

142 Disponível em: <https://passageirodeprimeira.com/multiplus-e-airbnb-anunciam-parceria> - Acesso em: 21.07.2020.

143 Disponível em: [www.mediagroup.com.br/host/multiplus/2013/port/06.htm](http://www.mediagroup.com.br/host/multiplus/2013/port/06.htm) - Acesso em: 09.07.2020.

144 Disponível em: [www.airbnb.com.br/help/article/1545/programa-de-parceria-airbnb-e-delta-skymiles](http://www.airbnb.com.br/help/article/1545/programa-de-parceria-airbnb-e-delta-skymiles), <https://exame.abril.com.br/blog/primeiro-lugar/cliente-smiles-podera-pagar-pela-hospedagem-com-milhas> e [www.hotmilhas.com.br/latam-fidelidade-airbnb-ponto-reserva](http://www.hotmilhas.com.br/latam-fidelidade-airbnb-ponto-reserva) - Acesso em: 12.07.2020.

145 Disponível em: [www.cbinsights.com/research/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown](http://www.cbinsights.com/research/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown) - Acesso em: 23.07.2020.

146 Informações em: [www.businessinsider.com/airbnb-reaches-profitability-2017-1](http://www.businessinsider.com/airbnb-reaches-profitability-2017-1) - Acesso em: 23.07.2020.

147 Informações em: [www.airbnb.com.br/plus](http://www.airbnb.com.br/plus) - Acesso em: 09.07.2020.



sistema de reputação do site e reserva instantânea<sup>148</sup> e o Luxe<sup>149</sup> (primeiramente chamado de Airbnb Beyond), um braço de negócios dedicado ao mercado de luxo, com acomodações espetaculares e serviços exclusivos de *concierge*.

A compra milionária da Luxury Retreats se encaixaria nesse movimento, embora seja contraditório que uma marca cuja retórica se baseie no compartilhamento tenha se orientado ao mercado *upscale*. Malgrado que colchões de ar improvisados sigam compondo o universo simbólico da marca, na prática, a empresa claramente se orienta a outro tipo de oferta.

Um indício da mudança de rumo seria o abandono do Airbnb Open, um megaevento provavelmente custoso em orçamento e esforços. Dedicado ao locador-médio, que dificilmente anunciaria várias hospedagens ou investiria em acomodações luxuosas, o evento foi simplesmente descontinuado, sem um encerramento oficial ou devidas justificativas à imprensa e aos antigos participantes<sup>150</sup>.

Outro indício seria o surgimento de empresas dedicadas a fazer a gestão de imóveis para locação no Airbnb. Da decoração do imóvel, à limpeza, atendimento dos locatários e gestão dos anúncios, essas firmas prometem cuidar de tudo. Aparentemente, o mercado seria significativo, já que uma busca rápida na internet demonstra existir um sem número delas, inclusive algumas promissoras *startups* como

148 Por reserva instantânea entende-se uma modalidade de contratação na qual o locador efetua a reserva automaticamente pelo site sem necessidade que contatar antes o locador, se apresentar, responder perguntas e fazer um pedido de reserva, que poderia ou não ser aceito. Até o advento do Airbnb Plus, este teria sido o *modo operandi* para reservas no site. – Informações em: [www.airbnb.com.br/plus](http://www.airbnb.com.br/plus) - Acesso em: 09.07.2020.

149 Disponível em: [www.airbnb.com.br/luxury](http://www.airbnb.com.br/luxury) - Acesso em: 09.07.2020.

150 Disponível em: <https://optimizemybnb.com/airbnb-open-2017>, <https://optimizemybnb.com/airbnb-open-2019> e: <https://community.withairbnb.com/t5/Airbnb-Open/Airbnb-Open-2018/tc-p/649620>





GuestReady<sup>151</sup> e Guesty<sup>152</sup> que atrairiam milhões em investimentos. Em 2016, o Airbnb teria realizado uma sequência de integrações com dezenas de *softwares* de aluguel por temporada como Kigo, LiveRez e BookingPal, utilizados na gestão profissional de imóveis. Em 2017, a área do site e aplicativo digital reservada aos proprietários teria sido reformulada para facilitar o trabalho de grandes administradoras.

É de se considerar que hospedagens *premium* movimentem *tickets* médios<sup>153</sup> consideráveis, tornando ainda mais questionável que o Airbnb se esquive ao recolhimento de impostos baseado no argumento de que “assim como o empréstimo de açúcar entre vizinhos não é uma transação submetida à legislação sanitária, o compartilhamento de casas tampouco não pode ser submetido à inspeções e taxas” (Klein, 2016, p. 31).

Pode ser oportuno lembrar que os protestos que se agigantavam pelas cidades europeias mobilizariam sobretudo as classes trabalhadoras. Às elites (que constituiriam o principal público do serviço Plus e, sobretudo, do Luxe) discussões sobre recolhimento de impostos, oferta de moradias populares, aumento do custo de vida ou periferização tenderiam a causar menos interesse. Para que confrontar diretamente as crescentes resistências de algumas prefeituras e de uma dada fatia da população, além do aumento da concorrência no setor de viagens para a classe média, enquanto haveria um lucrativo mercado disponível de aluguel de mansões, ainda descentralizado, voltado a classes que dispõem de maior renda, mobilidade, vantagens e poder, de onde não ecoavam tantas críticas?

É digno de nota que o Airbnb Plus tenha rendido ampla publicidade, com divulgação, entre outras peças, do vídeo publicitário

151 Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/06/17/guestready-raises-6m> - Acesso em: 26.07.2020.

152 Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/03/21/guesty-a-tech-platform-for-property-managers-on-airbnb-and-other-rental-sites-raises-35m> - Acesso em: 26.07.2020.

153 No jargão do marketing, *ticket* médio se refere ao valor médio das vendas.



“Introducing Airbnb Plus”, analisado no Capítulo 3. Em compensação, destarte eventualmente saia alguma matéria na imprensa sobre o tema, a divulgação do Luxe permaneceu patentemente discreta. É preciso vasculhar no site da empresa para encontrar menções ao serviço. Para utilizá-lo, é preciso acessar um site exclusivamente dedicado. No canal oficial do YouTube, um dos principais canais de divulgação da marca, não foi postado um único vídeo sobre o serviço. Ao buscar pelo termo ‘luxe’, o canal lista alguns poucos vídeos que mostram casas espetaculares pontuais<sup>154</sup> sem esclarecer que a empresa mantenha um braço de negócios especializado em atender o mercado de altíssimo padrão.

É possível conjecturar que a discrição manteria linha com o modo de vida dos ricos, caracterizado por “pelo luxo do anonimato” (Birtchnell e Caletrío, 2013; Featherstone, 2014; Elliott e Urry, 2010). Ou que o serviço perderia o encanto para o público-alvo se passasse a ser acessado por ‘qualquer um’. Mas é possível alegar que mais do que não contaminar o serviço de luxo com outros negócios da companhia, o intuito talvez seja preservar a aura de ‘comunidade’ que pavimentara o caminho de sucesso de marca.

Em 2018, após especulações de que isso já ocorreria, a empresa anuncia sua entrada em mais um novo mercado: o de construção. Se por anos foi um clichê jornalístico descrever o Airbnb como a maior empresa hoteleira do mundo sem ter um único quarto de hotel, a partir de então, esse argumento é anulado.

Tudo indica que a construção de imóveis estaria no radar da firma desde 2016, quando foi criada uma divisão especial, denominada Samara, oficialmente dedicada ao desenvolvimento de novos negócios. Anos depois, essa divisão anunciou que a empresa estava construindo edifícios de alto padrão com centenas de unidades na Flórida e no

154 Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=6l0CjuvAjnM](https://www.youtube.com/watch?v=6l0CjuvAjnM) - Acesso em: 10.07.2020.



Texas, em parceria com a incorporadora NGD Homesharing que administraria os condomínios. Cerca de 20% dos imóveis ficariam no portfólio da NGD de 80% dos apartamentos seriam postos à venda. Os compradores poderiam morar e/ou alugar via Airbnb.

A divulgação da entrada no mercado de construção seria acompanhada de argumentos sobre cidadania corporativa. Segundo um dos fundadores do Airbnb, o ponto central do projeto seria “repensar as casas”, testar e estimular o uso de materiais e tecnologias de construção sustentáveis.

Investigamos como as construções podem usar técnicas sofisticadas de manufatura, tecnologias de casas inteligentes, e temos muita vantagem ao ter *insights* da comunidade do Airbnb! Não é sobre construir uma casa, é uma iniciativa para repensar as casas. Casas são complexas e estamos tomando uma abordagem ampla — não queremos apenas desenhar uma coisa, mas um sistema que pode ter muitos propósitos. (Gebbia, 2018<sup>155</sup>)

Segundo divulgado, os preços dos apartamentos podem passar dos US\$ 1 milhão, fora os impostos e taxas de manutenção e condomínio. Apesar de revestido em um apelo à sustentabilidade, foi noticiado na imprensa que “o foco são milionários que querem fazer investimentos imobiliários e, ao mesmo tempo, ter um lugar para ficar quando visitarem o local”<sup>156</sup>. Segundo anunciado, o objetivo é que o projeto seja expandido a outras localidades.

Após voltar seus negócios aos mercados de luxo e construção, a empresa realizaria novos *valuations*, anunciando valores de mercado estimados em US\$ 30 e 31 bilhões nos anos de 2017 e 2018, consecutivamente, acompanhados de rumores de que se prepararia

155 Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/11/airbnb-vai-comecar-projetar-casas-em-2019.html> - Acesso em: 10.07.2020.

156 Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-o-airbnb-esta-virando-hotel-de-luxo-e-imobiliaria-nos-eua> - Acesso em: 21.07.2020.



para um abrir capital em bolsa de valores. Em 2017, o site anunciou seu primeiro ano no azul. Em 2018, a lucratividade teria sido próxima a US\$ 1 bilhão. Ainda que essa última cifra seja significativa, salta aos olhos que uma empresa recém lucrativa, ainda em amadurecimento, com frentes de negócios em fase de teste e ainda com necessidade de receber investimentos, já apresentasse um potencial de retorno 30 vezes superior à sua capacidade de gerar lucros.

Dado o contexto acima apresentado, classificar o Airbnb como um negócio de hospedagem 'compartilhada' não dá conta de descrever a sua natureza. É inconteste que a empresa se lançava em novos segmentos, distanciando-se de seu apelo inicial. Mas interessa levantar aqui outra questão: é que ao longo da trajetória do Airbnb seu valor de mercado parece não se relacionar intimamente à capacidade de gerar lucros, ao volume de reservas ou à venda de quaisquer outros produtos, mas, isto sim, à sua capacidade de agregar novos usuários e novas interações à sua rede.

Uma forma de entender como um negócio deficitário, arriscado e controverso seria tão atraente, avaliado em bilhões de dólares, seria levarmos em consideração que, como anunciado pelo Fórum Econômico Mundial, "dados são o novo petróleo"<sup>157</sup>.

O modelo de negócio do Airbnb estaria calcado, antes de tudo, no volume gigantesco de dados que trafega em sua rede. Se voltarmos à pergunta: "o que grandes investidores vêem no Airbnb?", chegaremos à proposição de que possivelmente os dados de posse da empresa sejam um importante ativo. Assumir esse ponto de vista ajudaria a iluminar alguns capítulos da história da empresa, como a polêmica cooptação de dados do Craigslist, a parceria com a Múltiplos e as aquisições da ChangeTip, DailyBoth, Lapka, PencilWith, Tilt e Trooly – que sugerem a centralidade dos dados para sucesso do Airbnb.

<sup>157</sup> Relatório oficial do World Economy Forum disponível na íntegra em: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Data\\_Science\\_In\\_the\\_New\\_Economy.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Data_Science_In_the_New_Economy.pdf) - Acesso em: 22.07.2020.



Em outra frente, o acesso a amplos dados se traduziria em vantagens competitivas para adentrar em novos mercados. Como um exemplo, é possível conjecturar que, analisando os dados que trafegam em sua rede desde 2008, a empresa vislumbrasse as movimentações imobiliárias nos Estados Unidos de uma posição particularmente favorável, mapeando localidades com alta procura, com detalhes precisos sobre as preferências dos clientes – informações que talvez gigantes da construção não tenham acesso tão facilmente.

Ao fim, pouco importaria o que os usuários Airbnb fariam no uso do site, desde que mais e mais atores – pessoas, empresas, coisas, lugares – passem a compor a rede, gerando novos dados – pessoais, financeiros, corporativos, imobiliários, geográficos etc. A tarefa fulcral da marca seria, portanto, construir e ofertar motivos atraentes o suficiente para agregar novos atores, em quantidade e variedade, e aumentar o fluxo de dados em seu poder, expandindo-o exponencialmente em sentidos diversos. Afinal, ações com dados pessoais “tornam-se mais eficazes e poderosas quanto maior e mais longa for a presença digital das pessoas, quanto mais serviços lhes forem oferecidos e quanto mais natural e imperceptível tudo isso conseguir ser” (Dainezi, 2019, p. 24) Ou, na fala de Chesky: “em algum momento, pela lei dos grandes números, só é necessário plantar mais sementes”<sup>158</sup>.

Proponho que uma forma profícua de emoldurar os movimentos de mercado do Airbnb seria posicionando-o não como um negócio de hospedagens ‘compartilhadas’, nem de hospedagens de luxo, nem de venda de ingressos, nem de construção ou qualquer outra coisa que não prioritariamente como um bem-sucedido negócio de dados. Seguirei analisando essa questão no próximo item.

158 Informações em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais> - Acesso em: 22.07.2020.





## 2.2 CAPITALISMO DE DADOS

“Colonialismo de dados” é um instigante conceito proposto por Couldry e Mejias (2019) como forma de posicionar diversas abordagens críticas sobre *big data* em um amplo quadro econômico, político e social.

Antes de continuar, é necessário fazer uma pausa para estabelecer o que deve ser entendido por *big data*. A definição técnica implica em algo mais específico do que um conjunto de grandes dados. Para ser considerado *big data*, é preciso que os dados apresentem significativa (de preferência imensa) variedade e cheguem em volume e velocidade ascendentes, tendendo ao infinito<sup>159</sup>.

Isto considerado, para os autores, o colonialismo, usado não como metáfora nem como uma simples continuação das formas históricas do colonialismo territorial, serviria de moldura teórica para ajudar a entender o que se passa com *big data* no século XXI. Seguindo o raciocínio desses pesquisadores, para entender o capitalismo contemporâneo, deveríamos não apenas contemplar o que aconteceu últimas décadas, mas considerar séculos de colonialismo. Se considerarmos que o colonialismo territorial, com apropriação de vastos territórios, recursos naturais e corpos humanos, acabou por proporcionar as pré-condições essenciais ao surgimento do capitalismo industrial (que evoluiu, conforme abordado no item 1.3, para o capitalismo flexível), chegaríamos à proposição de que o colonialismo de dados estaria moldando as pré-condições para um novo estágio capitalista, que estaria apenas começando - ao que os autores designam “capitalismo de dados”.

159 Informações em: [www.cetax.com.br/blog/big-data](http://www.cetax.com.br/blog/big-data) - Acesso em: 11.07.2020.



O fio condutor da argumentação é que, em detrimento de mudanças em seus processos e narrativas, o capitalismo sempre dependeu intrinsecamente da disponibilidade de recursos baratos, fáceis de apropriar de seus legítimos proprietários e cujo esgotamento não seja visto como problemático. Isso aconteceu por séculos de colonialismo territorial e o mesmo estaria acontecendo agora com os dados.

Ora, recursos naturais não são gratuitos ou baratos, mas estruturas legais e filosóficas foram estabelecidas para racionalizá-los como tal. Desta feita, aparente naturalidade com que os dados são apropriados das pessoas derivaria de uma máquina ideológica secular. Para que dados sejam disponíveis à apropriação, como prerrogativa, primeiro seriam postos como um recurso 'natural' e abundante, alicerçando-se em uma ideia comum e enganosa de que dados seriam resíduos da vida social e pessoal, de propriedade de ninguém, algo que simplesmente estaria ali, sendo desperdiçado, à disposição das instituições.

O prisma oferecido pelos estudos coloniais leva-nos a ver as plataformas digitais como mais do que uma prática de negócios: como meios de produção que manufaturam o social para o capital. Em outras palavras, elas produziriam um social passível de ser continuamente capturado, rastreado, classificado, contabilizado e comercializado na forma de dados. As plataformas seriam um meio-chave pelo qual a vida cotidiana - em grande parte até agora fora do escopo formal das relações econômicas - seria então captada para franca mercantilização.

De acordo com Marx (1985), por meio da mercantilização do trabalho, o capitalismo industrial transformou essa atividade humana concreta em uma forma social com dimensão e valor abstratos; similarmente, o colonialismo de dados estaria transformando a vida humana em uma nova forma social abstrata para a mercantilização - o que Couldry e Mejias (2019) chamam de "relações de dados". Os



valiosos dados seriam, portanto, abstrações dos processos da vida humana, extraídos das interações sociais cotidianas, moduladas e mediadas por plataformas digitais e armazenadas em gigantescos bancos de dados de posse de corporações.

Complementando outras abordagens críticas que centram-se na problemática da exploração do trabalho precarizado e defendem que o capitalismo contemporâneo estaria estendendo os limites do trabalho quase aos limites da vida (Sennett, 1999; 2006; Harvey, 2005), o colonialismo de dados sugere algo mais dramático: que o capitalismo teria chegado a uma fase em que extrairia valor da própria existência humana.

Nosso argumento não se preocupa especificamente com a exploração do trabalho, nem estamos afirmando que a vida cotidiana é agora governada e administrada como se fosse trabalho. [...] Mais úteis são abordagens que veem o que está acontecendo como uma forma de apropriação fundamental da vida como recurso. Esta apropriação é complexa. Não é simplesmente uma questão de colher um recurso natural: primeiro, a vida precisa ser configurada de modo a gerar tal recurso (chegamos então à contribuição das plataformas); segundo, os dados sobre as ações ou propriedades de um indivíduo precisam ser combinados com dados múltiplos para gerar relações potencialmente valiosas. (Couldry e Mejias, 2019, p. 3, tradução livre<sup>160</sup>)

Tomando essa perspectiva teórica, não surpreende que empresas que detêm grande quantidade de dados figurem entre as mais ricas,

160 Trecho original em inglês: *Our argument is not concerned here specifically with the exploitation of labor, quasi-labour or playbor. Nor are we claiming that everyday life is now governed and managed as if it was labor. More helpful are approaches which see what is going on with data as a form of fundamental appropriation of resource or extraction. This appropriation is certainly complex. It is not simply a matter of harvesting a natural resource: first, life needs to be configured so as to generate such a resource (we come to the contribution of platforms later); second, data about one individual's actions or properties at one moment needs to be combined with data about other actions, moments, and properties to generate valuable relations between data points. A great deal of important work in the past half- decade has explained how exactly this happens and the details of how human actors are drawn into relations that extract and manage such data* (Couldry; Mejias, 2019, p. 3).



prestigiadas e influentes da atualidade. A aparente gratuidade de alguns de seus serviços esconderiam, como alega Primo (2015), que estaríamos pagando o preço com nossas próprias vidas.

Sim, uma simples curtida oferece um dado não apenas sobre quem curtiu, mas sobre todo seu círculo amistoso. Ora, assume-se que gostos sejam compartilhados entre amigos – sendo este um dos motivos da relação estabelecida. Logo, uma sequência de endossos individuais, correlacionada com endossos de outros, pode ser generalizada como padrão grupal. Considerando-se todas estas informações, percebe-se que a gratuidade de plataformas como o Facebook é ilusória. De fato, não há pagamento de mensalidade. Mas, como alerta o mantra ativista: “se você não está pagando pelo produto, você é o produto”. Assumindo-se uma postura radical, seria possível argumentar que pagamos as redes sociais com nossas próprias vidas! Mais, pagamos também com as vidas de nossos amigos, cujos hábitos e gostos entregamos. (Primo, 2015, p. 126)

Um problema central é que o que as pessoas fazem enquanto os dados são-lhe extraídos não seria necessariamente trabalho, mas poderia ser apropriado, abstraído e mercantilizado como tal. Interessa salientar, como citado no item 1.2, o esforço ideológico empreendido pela economia do compartilhamento para configurar grande parte do trabalho necessário para os dados nos sejam extraídos como ações voluntárias, despretensiosas, generosas, em suma: ‘apenas compartilhamento’.

[As relações de dados] implicam os seres humanos em processos de extração de dados de maneiras que, à primeira vista, não parecem extrativistas. Esse é o ponto-chave: a tentativa corporativa audaz e disfarçada de incorporar toda a vida, concebida assim ou não por aqueles que a vivem, como ‘produção’, num processo expandido de mais-valia. A extração de dados de corpos, coisas e sistemas cria novas possibilidades para gerenciar tudo. [...] Se bem-sucedida, essa transformação não deixará nada fora da produção capitalista: a vida cotidiana



terá sido totalmente incorporada ao processo capitalista de produção. (Couldry e Mejias, 2019, p. 12, tradução livre<sup>161</sup>)

Ora, uma das mensagens mais exaustivamente ecoadas na mídia é de que, para o nosso próprio bem, da segurança pública, da medicina, do conhecimento, da democracia e da eficiência, devemos todos nos conectar. O tempo todo; quanto mais melhor. 'Ser conectado' se traduziria em um comportamento específico: tomar parte no maior volume possível de atividades on-line e 'compartilhar': os feitos, as aquisições, os hábitos, as opiniões, os endossos, os interesses, os sentimentos, as imagens, os contatos, os deslocamentos, o carro, a casa – e, conseqüentemente, os dados.

Dizem-nos que o progresso requer que estejamos conectados [...]. Mas a vigilância que essa conexão torna possível inaugura uma era de apropriação. Nesta nova era, a vida social torna-se uma entrada direta para a produção capitalista e os dados - coletados e processados quando estamos conectados - são os meios para essa transformação. Capturar e processar dados é administrado por um emergente setor de quantificação social [...] que garante a conversão regular e aparentemente natural da vida cotidiana em um fluxo de dados apropriado pelo mercado e transformado em valor financeiro. [...] O resultado é uma nova ordem social baseada em rastreamento contínuo, oferecendo oportunidades sem precedentes de discriminação e influência. Essa ordem tem conseqüências perturbadoras para a liberdade, a justiça e o poder - na verdade, para a qualidade da vida humana. [...] O colonialismo de dados está abrindo caminho para a capitalização da vida sem limites. Não haverá uma só camada da experiência humana da qual não será extraível valor econômico. A vida humana estará toda disponível para mineração e essa é a base de um novo arranjo social desigual,

161 Trecho original, em inglês: *New types of social relations implicate human beings in processes of data extraction, but in ways that do not prima facie seem extractive. That is the key point: the audacious yet largely disguised corporate attempt to incorporate all of life, whether or not conceived by those doing it as 'production,' into an expanded process for the generation of surplus value. The extraction of data from bodies, things and systems creates new possibilities for managing everything. [...] If successful, this transformation will leave no discernable 'outside' to capitalist production: everyday life will have become directly incorporated into the capitalist process of production* (Couldry; Mejias, 2019, p. 12).





incompatível com a liberdade e a autonomia humanas. (Couldry, 2019, tradução livre<sup>162</sup>)

Por vezes, a literatura técnica em *big data* chama os dados pessoais de “eus duplicados”. Assim, enquanto esperamos em uma fila, nossos eus duplicados estariam ‘trabalhando’ para o capitalismo de dados, gerando lucros para instituições por meio de ações que não necessariamente envolveriam outras formas de consumo e produção - como falar com um amigo por um aplicativo digital ou estar ‘apenas ativo’ em um serviço de geolocalização instalado no *smartphone* (por vezes sem nossa consciência). Até mesmo enquanto dormimos, nossos eus duplicados se manteriam operantes em um sem número de *data bases* – recebendo curtidas no Instagram, por exemplo – fornecendo ininterrupta e continuamente dados sobre nós e toda a nossa rede de contatos que são potencialmente valiosos para as corporações.

Como previu Deleuze (1992), o indivíduo seria agora um “divíduo”, ou seja, o ser humano atual seria partido em fragmentos, fracionado em inúmeros bancos de dados de informações intercambiáveis, capazes de extrair até o mínimo fragmento de informação sobre sua existência - com foco em seu potencial de produção, consumo e

162 Entrevista concedida ao blog da Stanford University, na Califórnia, EUA, disponível, na íntegra, em: <https://colonizedbydata.com> – Acesso em: 13.07.2020. Transcrição do trecho original, em inglês: *We are told that progress requires human beings to be connected [...] But connection, and the continuous surveillance that connection makes possible, usher in an era of neocolonial appropriation. In this new era, social life becomes a direct input to capitalist production, and data – the data collected and processed when we are connected.... Capturing and processing social data is today handled by an emerging social quantification sector. [...] they ensure the regular and seemingly natural conversion of daily life into a stream of data that can be appropriated for value. This stream is extracted from sensors embedded in bodies and objects, and from the traces left by human interaction online. The result is a new social order based on continuous tracking and offering unprecedented new opportunities for social discrimination and behavioral influence. This order has disturbing consequences for freedom, justice and power — indeed, for the quality of human life [...]. Just as historical colonialism paved the way for industrial capitalism, data colonialism is paving the way for a new stage of capitalism whose outlines we only partly see: the capitalization of life without limit. There will be no part of human life, no layer of experience, that is not extractable for economic value. This process of capitalization will be the foundation for a highly unequal new social arrangement, a social order that is deeply incompatible with human freedom and autonomy* (Couldry; Meijas, 2019).



endividamento. O antes indivíduo, uno e inteiro, agora se encontraria fatiado e desdobrado em tantas camadas quanto interessantes ao poder. Segundo a visão do autor, da mesma forma como a sociedade como um todo se tornaria mais e mais descentralizada, volátil e etérea, o homem contemporâneo se tornaria dividual.

Desde 2012, a consultoria internacional Domo, dedicada, segundo seu website, a “capacitar a empresas para lidar com *big data*”, realiza um estudo anual com o sugestivo nome de “Data Never Sleeps”, no qual apresenta uma curiosa estimativa de quantos dados seriam capturados a cada minuto por algumas conhecidas empresas - dentre elas o Airbnb. Segundo o cálculo apresentado pela Domo, em 2019, as principais plataformas globais teriam capturado pelo menos 4,3 quintilhões de dados em 2019<sup>163</sup>.

É importante compreender que as empresas pesquisadas pela Domo não apenas possuem um volume colossal de dados, mas também os manipulam, analisam e interpretam usando algoritmos desenhados sob os interesses financeiros e políticos dessas instituições. No entanto, usuários e pesquisadores e até especialistas não sabem muito sobre as intervenções que os algoritmos poderiam fazer - e as que de fato fazem. Frequentemente, mesmo cientistas caem no lugar-comum de descrever o conteúdo que circula na internet como o que retorna das buscas e dos interesses dos usuários - isso em vez de ver os tópicos mais destacados como resultados da ação de atores estratégicos (humanos e não humanos) que selecionam os rastros digitais e produzem dados a partir de regras secretas e inaudíveis (Gillespie, 2019). O Twitter por exemplo, deixa em aberto a definição essencial do que a empresa considera como ‘mais discutido’. Como alerta Pasquale (2015), algoritmos são como caixas pretas.

163 Pesquisa disponível na íntegra em: [www.domo.com/learn/data-never-sleeps-7](http://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-7) - Acesso em: 14.07.2020.



De certo, algoritmos não apenas guiam e facilitam atividades sociais - também distorcem e excluem algumas delas. Não apenas vinculam usuários; também os suspendem. Não apenas circulam conteúdos, mas uns sobre outros. Obviamente, o usuário preterido não está totalmente silenciado, o que dificulta identificar tal intervenção estritamente como censura. Porém, é preciso considerar que poucas empresas dominam praticamente toda a cena digital. Poder, escala e centralidade fazem diferença.

Para complicar ainda mais, embora instituições crescentemente utilizem algoritmos para examinar silenciosa e detalhadamente os nossos dados, nem mesmo estas teriam total controle sobre a forma que o fariam. Isso porque algoritmos 'aprendem' sozinhos a partir de mecanismos de inteligência artificial. Um algoritmo programado para reconhecer fotos de crianças, por exemplo, é inicialmente alimentado por algumas fotos com e sem crianças. Uma vez que tenha alcançado um nível de assertividade aceitável para o desenvolvedor, esse algoritmo é posto em operação e segue estabelecendo padrões próprios do que é uma criança, de modo que os parâmetros originais vão sendo alterados. Cada rastro digital cria um histórico que pode levar a uma classificação que será tratada com reverência pelos códigos, alterando os padrões lógicos em vigor.

Para ilustrar as distorções que podem ocorrer, em 2009, mais de 157 mil livros que tocavam na temática da homossexualidade desapareceram instantaneamente das listas de vendas da Amazon pois, segundo a empresa, acabaram algoritmicamente categorizados como pornográficos<sup>164</sup>. Naturalmente, sistemas informacionais complexos estão propensos a erros. Mas o caso revela algo importante: que os algoritmos que calculam 'os livros mais vendidos' ou 'os livros

164 Informações em: [www.theguardian.com/books/2009/apr/14/amazon-gay-sex-rankings-apology](http://www.theguardian.com/books/2009/apr/14/amazon-gay-sex-rankings-apology) - Acesso em: 08.07.2020.



existentes que se relacionam com a sua busca', não é neutro e objetivo, mas potencialmente instruído a preterir/preferir algumas categorias.

Como curadores da vida social contemporânea, algoritmos participariam na construção da realidade social a partir de pressupostos sobre gosto, etiqueta, visibilidade, lucratividade etc. Algoritmos atuariam para definir e apresentar à sociedade o que seria importante, relevante, popular, melhor, mais atual, mais procurado, 'verdadeiro' e assim por diante.

Pode-se alegar que não seria uma intervenção tão mais complexa do que a de um editor de jornal decidindo o que é uma matéria de primeira página e o que não vale a pena relatar ou como tal notícia deva ser tratada. Mas sim, o caso seria mais intrincado. Primeiramente porque a realidade criada a partir da intervenção algorítmica é posta à apreciação sob a premissa capciosa de que algoritmos seriam equações matemáticas neutras e que, portanto, não haveria quaisquer intervenções, interesses ou relações de poder em jogo. Não obstante, os serviços digitais interligam-se mutuamente, de modo que uma plataforma digital alimenta e é alimentada por outras em uma teia midiática ágil, obtusa e labiríntica.

De olho nas implicações dessa dinâmica para os estudos de comunicação, Couldry e Hepp (2016) afirmam que viveríamos imersos em um cenário de "*deep mediatization*" (mediatização profunda, em tradução livre), termo cunhado pelos autores para denunciar que a construção da realidade social contemporânea seria profundamente mediada por agentes humanos e não humanos - em múltiplas camadas de mediação e mediatização, opacas, movediças e comunicantes.

Algumas narrativas midiáticas sobre o que o mercado chama de *data driven marketing* clamam que as instituições usariam os dados pessoais para desenvolver benfezas estratégias de hipersegmentação, que gerariam mais assertividade nos negócios e



facilidades para as pessoas. Contudo é notória a falta de leis para assegurar a transparência na manipulação e mercantilização dos dados e garantir aos cidadãos possibilidades reais de proteção. Deste modo, não é possível saber como os nossos dados seriam captados e utilizados ou se (e como) seriam negociados, com quem e para que fins. De modo geral, aos usuários restaria o 'direito' de consentir à exploração de seus dados em termos de uso extensos, técnicos e potencialmente recheados de cláusulas abusivas, baseadas em condições de poder desiguais entre os pactuantes.

Falar nesses termos pode soar distópico, mas um escândalo em 2014, envolvendo o Facebook, revelou que dados obtidos pela empresa teriam gerado perfis sobre as preferências de cerca de 2 bilhões de pessoas que passaram a receber propaganda não declarada e altamente personalizada, com vistas a influenciar resultados políticos de vulto, como a campanha presidencial dos Estados Unidos de 2016 e o plebiscito sobre o Brexit<sup>165</sup>. Anos antes, em 2010, a Google reconheceu a captura de um volume imenso de dados de redes de wi-fi abertas por seus veículos autoguiados enquanto tiravam fotos para o serviço StreetView. Os dados incluíram nomes, endereços, telefones, URLs, senhas, e-mails e todo tipo de arquivos de texto, imagem, áudio e vídeo - de registros médicos a fotos de pessoas nuas dentro de suas casas<sup>166</sup>.

A partir de procedimentos de análise combinatória e cálculos estatísticos avançados de probabilidade e projeção é possível prever um sem número de possibilidades a partir de relativos poucos elementos. Considerando que, com *big data*, a base inicial de dados para análise, combinação e progressão estatística seria extensíssima, é plausível auferir que os subprodutos da apropriação, vigilância e interpretação

165 Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/o-escandalo-de-vazamento-de-dados-do-facebook-e-muito-pior-do-que-parecia> - Acesso em: 22.07.2020.

166 Informações em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/03/google-e-multado-nos-eua-por-coleta-de-dados-pessoais-para-street-view-2.html> - Acesso em: 22.07.2020.





de dados represente hoje algo muito substancial, de modo que soa demasiado estrito assumir que dados sejam um mero subproduto para as plataformas digitais, sendo premente propor que dados tenham se tornado seu produto principal. A tomar pela atratividade aos investidores e valor de mercado exibido por negócios como o Airbnb, dados parecem ser o ovo de ouro do capitalismo atual.

Contudo, não são eles duplicados que respondem às obrigações, custos e discriminações que a captura, vigilância e mercantilização de dados pode gerar. São pessoas de carne e osso que podem ou não receber um preço mais favorável, uma oferta de trabalho, uma oportunidade de crédito, certas notícias (falsas ou não), acesso ou negação a um benefício ou a uma dada informação, o direito a transitar por um determinado lugar ou até mesmo uma penalidade legal<sup>167</sup>, tudo baseado em julgamentos que partem de rastros algoritmicamente acumulados, transformados e interpretados - mas que são tratados como se fossem retratos objetivos da realidade.

Preocupada com os desdobramentos do colonialismo de dados, da governança algorítmica e da mediação profunda sobre a democracia, Zuboff (2018) propõe que caminharíamos para um “capitalismo de vigilância”. Na visão da pesquisadora, assim como as empresas, o Estado contemporâneo gozaria de um potencial de vigilância inédito. A esse novo tipo de poder, a autora chama de “instrumentarismo” e compara aos regimes totalitários do século XX, à medida que ambos se baseariam na vigilância sobre determinados grupos. Segundo a pesquisadora, a diferença fundamental seria que o instrumentarismo não visaria a aniquilar fisicamente o outro, mas prever e moldar comportamentos para assim manipulá-lo. Em todo o caso, isto significaria ignorar, limitar e negar a liberdade e autonomia dos grupos vigiados.

167 Informações em: [www.conjur.com.br/2019-out-27/algoritmos-ia-sao-usados-robos-decidam-pequenas-causeas](http://www.conjur.com.br/2019-out-27/algoritmos-ia-sao-usados-robos-decidam-pequenas-causeas) - Acesso em: 29.07.2020.



## 2.3 VIDA MOBILE

No Capítulo 1, expliquei que a globalização implica na circulação acelerada de dinheiro pelo globo, e, consequentemente, de dados, mercadorias, imagens e pessoas. Entretanto, para alguns estudiosos, a globalização neste início de século XXI tem elevado os deslocamentos em níveis tão severos, que preferem referir-se ao período recente por termos como “globalização acelerada” (Elliott e Urry, 2010) ou “capitalismo mundial integrado” (Guattari, 2016).

A tomar pelas estatísticas, esses autores estariam certos em fazê-lo. Na primeira década dos anos 2000, cada habitante do globo percorria, em média, 23 bilhões de quilômetros anuais - índice historicamente sem comparação. Em franca ascensão, é estimado que se ultrapassem os 106 bilhões de quilômetros anuais até 2050, em uma progressão que supera de longe o crescimento populacional previsto para o período<sup>168</sup>.

Em um primeiro olhar, a correlação entre esses números e o capitalismo contemporâneo pode parecer falsamente fraca: deslocamentos podem soar inofensivos, ligados à vida prosaica - e não inscritos em um complexo sistema econômico-político-social-cultural. No imaginário, viagens tendem a se contrapor ao mundo produção, ligando-se a um ideário de férias, evasão, descanso, improdutividade. Mas “as mobilidades, como metáfora e processo, estão no coração da vida social e deveriam ser centrais a qualquer análise sociológica” (Urry, 2001, p. 49). A forma como nos movemos, interagimos, usamos os recursos e nos posicionamos no mundo diz muito sobre os modos de ser e viver tidos como atuais e desejáveis em uma dada sociedade.

168 Dados disponíveis em Schafer e Victor, 2000, p. 171. Mais informações em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.500.7174&rep=rep1&type=pdf> - Acesso em: 14.07.2020.



Não há dúvidas de que o ser humano contemporâneo é convocado a se mover mais do que nunca. Para entender essa afirmação em toda a sua potência, nos parece fundamental sublinhar que 'mover' constituiria algo muito além de transportar ou movimentar o corpo físico. Embora os níveis de deslocamento físico pelo planeta sejam, de modo geral ascendentes, considera-se aqui a mobilidade física de pessoas e de coisas e também a mobilidade datificada, ou seja: nosso trânsito e o trânsito de tudo o que existe pelo mundo na forma de dados.

Assim sendo, a questão que não é apenas que nos deslocamos em níveis e velocidades inéditos, que trabalhamos mais, que tomamos parte em mais atividades ou que seríamos altamente incentivados ao desprendimento, mas que agora também nos 'desintegramos' e nos 'multiplicamos' apoiados em dispositivos sociotécnicos. Como consequência, modos de ser e viver também são postos em movimento.

Tal fenômeno ajudaria a explicar por que práticas para aumentar a mobilidade - tanto para aumentar as distâncias percorridas como para diminuir os tempos e contratempos dos deslocamentos - têm se tornado alvo de crescente interesse e alcançado certa centralidade na vida cotidiana. Isso se aplicaria não apenas aos viajantes recorrentes, mas a todos que compõem o mundo global ou pretendam fazê-lo.

Interessados em estudar os efeitos da globalização acelerada sobre as subjetividades, Elliott e Urry (2010) observaram e entrevistaram pessoas cujas vidas eram permeadas por constantes deslocamentos. A partir das observações, identificaram um conjunto de pontos que pareciam comuns entre os vários modos de ser e viver - ao que chamam de "*mobile life*". Embora esse conceito pudesse ser traduzido como vida móvel, manteve a palavra *mobile* a fim de melhor aludir às duas mobilidades, física e digital.

Observando que um crescente número de narrativas midiáticas promove estilos de vida pautados por altos índices deslocamentos,



autores como Feifer (1987), Bauman (1998) e Lipovetsky (2011) pleiteiam que a mobilidade teria se convertido em um dos maiores indicadores de *status* e valor do mundo atual – se não o maior. Concordando em partes, Elliott e Urry (2010) sugerem ser mais frutífero vê-la como um imperativo e não exatamente com distinção.

Se algumas pessoas podem cobrir mais terreno, consumir abundantemente e viver vidas potencialmente mais variadas, elas precisariam, necessariamente, estar digitalmente conectadas e em ininterrupto movimento. Aí residiriam dois ardis da *vida mobile*: é que ela pressupõe a independência física enquanto implica em uma dependência digital e pressupõe liberdade enquanto veta a opção de parar.

Mobilidade é a ideologia e a utopia do século XXI. Mais do que conhecimento, celebridade, poder econômico ou outro qualquer indicativo de sucesso, é a infinidade de promessas que viriam com a vida em movimento o que conta. A mobilidade provê narrativas abrangentes, descrevendo a relação dos sujeitos com a tecnologia, as comunicações datificadas e a mobilidade física. A história que se conta é hipnotizante, embora haja uma toxidade e dramatização ameaçadoras. A ascensão de uma sociedade *mobile* extensiva e intensiva forneceu uma resposta poderosa para a questão existencial: “para onde vou?”. A resposta veio em uma forma de: “vá a algum lugar, experimente ser outros ‘você’!”. No entanto, a ideia de preencher sonhos pessoais e ambições profissionais sempre procurando a resposta em outro lugar prova ter muito de ameaçadora. (Elliott e Urry, 2010, p. 8, tradução livre<sup>169</sup>)

169 Trecho original em inglês: *Freedom of movement is the ideology and the utopia of the twenty-first century. More than knowledge, celebrity, more economic or success itself, it is the infinity of promises and assumed opportunities arising from movement that counts the most. Mobility now provide the overarching narratives, depicting the relation of each life on the move to the microelectronics, software-operated communications and mobility systems. And the story it tells is mesmerizing, split as it is between intoxicating possibility and menacing darkness. Intoxicating because the rise of the extensive and intensive mobile society has provided one powerful answer to the existential question: where are our lives supposed to go? The answer has come as “going somewhere, being someone else!”. Yet the idea of fulfilling one’s personal dreams and professional ambitions thought trying to be elsewhere has proven to be flip side of something menacing* (Elliott; Urry, 2010, p. 8).



Com efeito, se a alta mobilidade traria algumas possibilidades bem-vindas, traria também uma série de efeitos menos desejados à vida social e subjetiva.

Em primeiro lugar, o engajamento com a mobilidade não se restringe ao uso de determinadas formas ou frequências de transporte físico ou ferramentas digitais, mas requer a constante reinvenção do *self* e um esforço das subjetividades no sentido de aderir a modos de ser, viver, se relacionar, viajar, trabalhar e morar que apresentem altas doses de flexibilidade, adaptabilidade, volatilidade e novidade. Elliott e Urry (2010) afirmam que seríamos compelidos a desenvolver *portable personalhoods* (pessoalidades portáteis, em tradução livre). Como afirmam, “a globalização teria chegado ao *self*” (Idem, p.3)<sup>170</sup>. Altas mobilidades pressionariam as rotinas diárias com impactos na natureza das ocupações, nas relações entre trabalho e lazer, nos limites entre vida pessoal e profissional, vida pública e privada, vida social e íntima e assim por diante, exigindo uma reconfiguração radical das estratégias de vida.

A segunda questão é que a alta mobilidade tende a implicar as vidas pessoais em uma agenda social, cultural e econômica globalmente expandida. Um efeito disto é que as agendas tendem a se sobrecarregar, pois a vida passaria a ser vivida ‘em rede’. Na prática, a lista de afazeres se avolumaria, passando incluir tarefas tão vastas quanto acompanhar as bolsas de valores ao redor do mundo, as eleições, os campeonatos desportivos, os lançamentos da indústria do entretenimento e a vida de celebridades, sem esquecer de parabenizar as centenas ou milhares de conhecidos acessíveis pelas redes digitais por seus aniversários. Outra consequência desse mesmo efeito seria a impressão de que o mundo estaria menor. Afinal, quando diversas pessoas ao redor do mundo parecem se pautar pela mesma agenda,

<sup>170</sup> Trecho original, em inglês: *Put in another way, the globalization of mobility extends into the core of the self* (Elliott; Urry, 2010, p. 3).





isso pode gerar uma impressão quimérica de proximidade, como se todos no planeta fossem parecidos, pensassem, quisessem e tivessem as mesmas coisas - e todos dispusessem de circunstâncias e possibilidades similares.

Mas se a vida *mobile* seria altamente sincronizada com a agenda global, seria também extremamente dessincronizada de outros sistemas de sintonia - os tempos da natureza, tempos internos, rotinas familiares e tempos locais. Os sentimentos de descompasso, desconexão e solidão que essa rotina poderia implicar seriam minimizados pela suposição de que todos estariam fazendo exatamente o mesmo. Desta feita, diversas narrativas midiáticas sugerem que não estaríamos descentrados, mas globalmente conectados. Na prática, indivíduos altamente atomizados estariam pseudoligados por um turbilhão de sistemas e tecnologias, gerando uma dinâmica ambivalente a que Elliot e Urry (2010) denominam de *networked individualism* (individualismo de rede, em tradução livre).

Sennett (1999) cunha o conceito de “flexitempo” para indicar esse mosaico de indivíduos produzindo (e consumindo) de certa forma em conjunção, mas em lugares e agendas distintos, móveis e altamente atomizados. Apesar de diversas narrativas midiáticas comemorarem as supostas vantagens da flexibilidade, o autor alerta que, na forma como ela tem sido imposta, não nos livra das limitações, ao contrário: gera desordem, impossibilitando às pessoas o controle da própria vida. “O tempo não foi liberado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles de alto para baixo” (Idem, p. 69). O autor adverte que a aparente flexibilização seria, ao fim, uma forma de mover os limites do trabalho ao limite da própria vida, com fins à apropriação do tempo livre dos trabalhadores na forma tempo excedente.

Em terceiro lugar, a alta mobilidade implicaria no imperativo de separações da família e outros vínculos afetivos por durações incertas. Embora distâncias e separações tenham feito parte dos



cotidianos de várias pessoas em diversos tempos e locais da história, na vida *mobile*, seria mais difícil prever os tempos das separações porque os planejamentos estariam mais suscetíveis a permanentes e repentinos replanejamentos, em uma sucessão de reagendamentos e renegociações. O desafio seria fazer com que as complexidades da vida funcionem em relação a um enredado crescente de necessidades e expectativas de outrem (parceiros, família, amigos, chefes, colegas, clientes, 'seguidores' etc.). Essa rotina movediça tende a sobrecarregar as relações e as subjetividades, exigindo altíssimos níveis de resiliência e a sensação de que pessoas e relações viveriam 'por um fio', à beira do colapso. Para mais, haveria a sensação de não ser dono de si mesmo, em face da pouca autonomia para fazer planos, além de pouquíssimos momentos para parar, desacelerar ou se 'desconectar'.

Circula essa lenda em torno da mobilidade e da vida bem-sucedida: "não é o que você conhece, mas quem você conhece". Quanto mais você se move, viaja, se encontra com outras pessoas, faz e mantém contatos, mais bem-sucedido poderia razoavelmente esperar se tornar, tanto em termos profissionais como pessoais. Embora possa haver alguma veracidade nesse mito, outros elementos são obscurecidos. As pessoas podem almejar estilos de vida inspirados em *jet-setters* que vivem em trânsito, mas os que levam estilos de vida altamente móveis geralmente sofrem com altos níveis de ansiedade, desconexão emocional e depressão. (Elliott e Urry, 2010. p. 9, tradução livre<sup>171</sup>)

Dado tão móvel cenário, os recursos digitais entrariam em cena como uma espécie de muleta emocional para minimizar frustrações. Elliott e Urry (2010) sugerem que *laptops*, *smartphones*, *tablets* e sistemas de câmera (como babás eletrônicas) funcionariam como

<sup>171</sup> Citação original em inglês: *There is a well-known myth surrounding mobility and the successful life that turns like this: it is not what you know, but who you know. Thus, the more you move, travel around, meet with some others, make and sustain contacts, the more successfully you can reasonably hope to become, in both professional and personal terms. Although there may be some truth to this myth, other elements turn out to be dubious. People may hanker after the celebrity-inspired jet-setters lifestyle, but many of those who in fact lead such lifestyles suffer high levels of anxiety, emotional disconnection and depression* (Elliott; Urry, 2010, p. 9).



uma espécie de *affect storage* (arsenal de afetos, em tradução livre), desempenhando três papéis reconfortantes: a) dar a sensação de que as pessoas queridas estariam a um 'clique de distância'; b) relaxar e entreter, desviando a atenção e aliviando temporariamente a ansiedade; e c) guardar as memórias, em um estoque potencialmente imenso de fotos, vídeos, músicas, histórias, postagens, mensagens e outras referências afetivas sempre à mão.

Em quarto lugar, a vida *mobile* é caracterizada pela instantaneidade e descontinuidade, levando a uma vivência *multitasking* e seriada, que se desenrolaria em coleções episódicas e descoordenadas de experiências, eventos, viagens, aquisições, colaborações e companhias, que se misturariam no tempo e no espaço. O *self* seria redesenhado por ciclos de curto prazo comprimidos e acelerados, alimentados por *bits* de informação e fatias de socialidade.

Nesse terreno de transformações instantâneas, as pessoas tenderiam a confiar em dispositivos digitais como porto-seguros, pois, enquanto o mundo se faz em pedaços e se move sem parar, esses dispositivos guardariam suas memórias, contatos, arquivos, agendas, informações etc. Assim, seria creditado à tecnologia um prestigiado papel de pilar da vida contemporânea, dada sua aparentemente capacidade de coordenar os movimentos de acordo com flutuações de variadas e crescentes agendas.

A vida *mobile* exigiria das subjetividades uma habilidade ambígua de abertura ao meio e foco em si, em uma complexa dinâmica de conexão-desconexão. Também requeria uma incrível capacidade de auto-divulgação, já que coordenar a vida também dependeria de divulgar-se o tempo todo onde se estaria, o quanto se estaria disponível, quais seriam os nossos interesses etc. Assim, a tarefa de manter o *self* e a vida social de pé seria crescentemente permeada por comandos de publicar, compartilhar, chamar, enviar, buscar, copiar-e-colar, cancelar, deletar. Em síntese, estar no mundo globalizado significaria estar



enredado em sistemas computacionais de mobilidade (*smartphones, laptops, tablets, MP3 players, wearable technologies*), que Elliott e Urry (2010) chamam de *miniaturized mobiles*.

Um quinto fator é que a vida *mobile* pressupõe condições físicas, psíquicas, financeiras e outras situações de vida particularmente favoráveis, impondo constrangimentos a uma série de pessoas, como mães e pais de crianças pequenas, grávidas, pessoas com mobilidade reduzida, idosos, obesos, pobres, etnias e grupos marginalizados etc. “Enquanto a mobilidade sobe para a posição mais alta entre os mais cobiçados valores, a liberdade de movimento, uma mercadoria escassa e desigualmente distribuída, rapidamente se torna o principal fator estratificante dos nossos tempos” (Bauman, 1998, p. 16). Na prática, a mobilidade de uns implica na imobilidade de outros - babás, seguranças, trabalhadores de hotéis, aeroportos, controladores de tráfego, *concierges*, assistentes pessoais, profissionais de atendimento, enfim, uma imensa rede fixa de suporte obscurecida. Enquanto uma elite parece ter o mundo para si, a mobilidade seguiria como aspiração ou impasse às classes trabalhadoras. Na ponta extrema do espectro, haveria os refugiados - do clima, das guerras e da miséria -, a quem não parece ser concedido nem ao menos o direito de ficar, muito menos de se mover.

Procurando mapear o que seria necessário para se dispor de alta mobilidade, Elliott e Urry (2010) chegaram à proposição de que a vida *mobile* dependeria do que chamam de *network capital* (capital de rede, em tradução livre), que seria composto por:

- a. qualificações que permitam o livre trânsito, tais quais: passaportes, cidadanias, vistos, dinheiro e crédito.
- b. farta estrutura de informação e comunicação posta em operação independente do local, incluindo: banda de internet, telefonia, acesso a bases de dados, agendas etc.



- c. facilidade em obter serviços de conveniência prontamente em qualquer local, como serviços *conciierge*, secretariado e *delivery*;
- d. ampla rede de contatos e suporte, composta por parentes, colegas, amigos, clientes, fornecedores, investidores, funcionários, 'seguidores' etc.
- e. habilidade pessoal de rápida adaptação e articulação independente do meio, além de tempo e disposição física e emocional para coordenar uma vida altamente móvel, em especial em situações de intercorrências.
- f. acesso a aluguéis de toda a sorte: escritórios, salas de reunião, casas, móveis, eletrodomésticos, equipamentos, veículos, vestuário, conteúdos etc.

Vale nos ater um pouco a questão dos aluguéis. Afinal, a vida *mobile* dependeria intimamente da possibilidade de se alugar quase tudo. Seria impensável estar sempre pronto e disposto para se mover e se multiplicar rapidamente para diversos lugares e em múltiplas tarefas se, a cada passo, fosse necessário transportar materialmente pilhas de informações e toda a parafernália que a vida confortável pressupõe. Isso dito, a promoção dos estilos de vida da moda aparece mormente combinada com o argumento de que seria desejável ter-se menos coisas e mais experiências, revestindo tais estilos de vida de sentidos de frugalidade, conveniência, desapego material, espiritualidade e consciência socioambiental. Como exemplos, destaco o nomadismo<sup>172</sup> e o minimalismo<sup>173</sup>.

172 Temo ligado, na cultura *pop* atual, aos chamados nômades digitais. O nomadismo digital seria um estilo de vida em voga que pressupõe ausência intencional de endereço fixo, baseada em possibilidades de teletrabalho, que seriam realizados de qualquer lugar do planeta, incluindo praias paradisíacas e outros lugares extraordinários e inusitados. Informações em <https://nomadesdigitais.com> - Acesso em: 27.07.2020.

173 Minimalismo aqui não se refere à corrente estética de mesmo nome, mas a um estilo de vida definido por um padrão de consumo indicado pelos praticantes como mais consciente e eficiente. Informações em: <https://libertacaodigital.com/minimalismo> - Acesso em: 30.07.2020.





Ora, o consumo de experiências nada mais é do que um tipo de consumo, com dois problemas extras. Primeiramente, o gozo pela compra tende a ser mais efêmero, incentivando-se o consumo de mais e mais experiências tão logo uma delas acabe. Outro problema é que manter aluguéis depende de se manter o capital em fluxo.

Tendo em vista que vivemos em uma economia imaterial, financeirizada e especulativa (conforme abordado no item 1.3.2), interessaria ao mercado que os consumidores abraçassem, o quanto possível, a ideia do acesso no lugar da posse. Como explicado, os modelos de negócios nos quais se baseiam alguns dos mais lucrativos negócios digitais do momento dependem da disposição para o 'compartilhamento' como meio de manter a escalabilidade. Soma-se a isto o fato de que a demanda por aluguéis tende a ser um tanto inelástica. Isso quer dizer que, em uma eventual dificuldade financeira, os consumidores tendem a adiar as compras (exceção feita a itens mais essenciais, com alimentos básicos), mas seguem tentando honrar as cobranças recorrentes, como aluguel de imóveis, mensalidades de TV e planos de telefonia, entre outros.

Na dita economia do acesso, os enxutos negócios digitais se beneficiam de não imobilizar imensas quantias de capital na forma de fábricas, maquinários, estoques, lojas físicas, folhas de pagamento etc. Em vez disso, mantêm altíssima liquidez, de modo que parte considerável das receitas fica liberada para uso especulativo. Finalmente, nesse cenário de instabilidade generalizada, apesar do prestígio de outrora ter sido arranhado pela crise de 2008, o setor financeiro segue com resultados assombrosos, se beneficiando tanto do maior fluxo de investimentos no mercado, como do maior endividamento do precariado (Lazzarato, 2017).

Isto considerado, podemos partir para a sexta questão: uma alta mobilidade requer volumes compatíveis de geração de energia. Todavia, o sistema de transportes global segue altamente poluente e



dependente de carbono, de modo que “não é só o dinheiro que move o mundo, mas também o petróleo barato” (Elliott e Urry, 2010, p.2). Além disso, a vida *mobile* parece acelerar quase tudo, e o processo de aquisição e descarte não passaria incólume, levando autores como Bauman (2008) a criticar a escalada do consumo e do consumismo. Notadamente, a produção de lixo se configura como um sério problema, com ênfase ao lixo eletrônico, que além de crescente, costuma apresentar alta toxicidade<sup>174</sup>. Ademais, embora a maioria de nós não enxergue isso cotidianamente, o capitalismo de dados requer uma titânica infraestrutura de *datacenters* (responsáveis por um consumo elevadíssimo de energia) e a apropriação extensiva de minérios raros e esgotáveis (como nióbio, tântalo, titânio e silício), cuja extração segue ligada à exploração de trabalho sem regulação em alguns dos países mais pobres do mundo.

Por fim, e talvez o ponto mais importante para os fins deste livro: cada movimentação, cada atividade das pessoas – quer elas deem anuência quer não – geram uma quantidade imensa de traços digitais que são convertidos em dados para uso das instituições. Das informações contidas em bancos de dados nos sistemas de imigração e alfândega, sistemas de geolocalização, informações armazenadas a partir dos nossos hábitos de compra, passando por dados bancários, financeiros, postagens em redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios – tudo isso comporia um banco de dados pomposo e global, com potenciais de intersecção e aplicação difíceis de delimitar.

A rigor, no mundo conectado as pessoas precisariam se deslocar menos, pois quase tudo poderia ser feito digital e remotamente. Com resultado, gozaríamos de mais liberdade e tempo para concentrar nossos esforços materiais e emocionais de acordo com nossa

174 Informações em: [www.ihu.unisinos.br/noticias/541491-o-lixao-pontocom-da-africa](http://www.ihu.unisinos.br/noticias/541491-o-lixao-pontocom-da-africa) - Acesso em: 22.07.2020.



singularidade e interesses. Mas é possível que o que mais aconteça seja justamente o oposto.

À luz das ideias aqui apresentadas, a resposta à pergunta “por que nos movemos tanto?” parece clara: porque a vida *mobile* interessaria, sob diversos pontos de vista, ao sistema econômico-político-social em voga. De fato, a vida *mobile* figuraria como uma das fundações do capitalismo de dados. Junto com o colonialismo de dados, a governança algorítmica e a midiatização profunda, a vida *mobile* seria como a quarta perna que ajudaria a manter o capitalismo atual de pé - e em franca expansão.

Não surpreende que diversas narrativas midiáticas sejam postas em movimento para incitar a mobilidade e estimular o desprendimento, a prontidão, a adaptação, a reinvenção, a inquietude e a conectividade. Detalharei a seguir um exemplo dessas narrativas: o filme publicitário do Airbnb intitulado “Vá pra Lá”.

## 2.4 VÍDEO “VÁ PRA LÁ”

Apenas dois anos separam o lançamento do vídeo “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, em 2014, e o comercial “Vá pra Lá”, de 2016. Contudo, mudanças nos apelos são sensíveis. De pronto, chama a atenção que o tom testemunhal anteriormente adotado tenha cedido lugar à linguagem imperativa típica da publicidade, com frases de ordem ao tipo: “faça isso, deseje aquilo”.



Figura 7: QR Code para o vídeo “Vá pra Lá”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=Og9MI\\_fOC6o](https://www.youtube.com/watch?v=Og9MI_fOC6o) - Acesso em: 19.07.2020

Neste vídeo de apenas um minuto de duração, um narrador oculto interpreta a forma como diferentes personagens viveriam e viajariam pelo mundo, dizendo:

Não vá para Paris, nem faça um tour por Paris, e, por favor, não rode Paris. *Não viaje para Paris: viva em Paris!* Com o Airbnb, você pode ter a sua própria casa. Você arruma a sua cama, você cozinha, enfim, pode fazer as coisas que você sempre faz. Então, não vá para Los Angeles, Nova Iorque, muito menos vá para Tóquio: viva nesses lugares! More em Malibu, no West Village ou em Shinagawa. Sinta-se em casa em qualquer lugar! Continue com sua rotina. Seja onde você for, não vá pra lá: viva lá! Nem que seja por uma noite. (transcrição do texto do vídeo “Vá pra Lá”, 2016, grifo nosso<sup>175</sup>)

Não havendo testemunhos em primeira pessoa, essa propaganda poderia soar menos subjetiva do que a anteriormente analisada. Mas narradores funcionam como uma espécie de personagem oculto – são “seres de papel” (Barthes, 1993), que relatam eventos e alterações de estado que teriam ocorrido no espaço empírico da narrativa. Se um narrador tem voz, pode remeter a ideologias e produzir considerações e suposições sobre eventos e personagens. A voz do narrador impõe-se, transformando a narrativa em uma conversa na qual convida o leitor a uma dada reação/conclusão. No presente exemplo, a tarefa da narração seria dar

<sup>175</sup> Vídeo na íntegra, em: [www.youtube.com/watch?v=Og9MI\\_fOC6o](https://www.youtube.com/watch?v=Og9MI_fOC6o) - Acesso em: 19.07.2020.



interpretação às imagens, manifestando um parecer sobre como os espectadores deveriam se posicionar entre relação a elas.

A argumentação baseia-se em uma contraposição retórica entre 'viajar' e 'viver'. Ora, viajar e viver não são antônimos, não são ideias correntemente postas em tensão. Contudo, quando o narrador roga "não viaje para Paris; [em vez disso] viva em Paris.", põe essas ideias em oposição. O texto reivindicaria que viajar não é viver, ou pelo menos não seria viver 'de verdade'. Viver 'de verdade' teria que ser alguma coisa distinta de 'apenas' viajar. A resposta seria acenada na frase: "[viajando] com Airbnb, você pode ter a sua própria casa, nem que seja por uma noite". O roteiro sugeriria que, agora, um lugar onde se passaria apenas uma noite poderia ser como um lar, posicionando as viagens com Airbnb como algo que nunca existiu antes, uma forma de vida alternativa que não equivaleria nem à vida ordinária, nem a viajar simplesmente, mas a uma conjunção inédita e extraordinária entre familiaridade e aventura. Tal argumento ratificaria o posicionamento legal da firma como não sendo nem hotel nem residência (negando-se, assim, a se submeter tanto às obrigações legais que incidem sobre o setor turístico quanto às regulações habitacionais).

Embora relativamente enxuto, o texto é cheio de jogos de palavras. O trecho "continue com sua rotina. [...] Nem que seja por uma noite", usa de certo humor para fazer o contrário do descrito no parágrafo anterior. Desta vez, em vez de criar oposições entre conceitos não opostos, o texto destensionaria duas ideias naturalmente em contraste: rotina e exceção. De um lado, a proposta de continuar com a rotina aparece como uma promessa apaziguadora de desfrutar em trânsito da mesma segurança, conforto e intimidade que o lar, as rotinas e a vida doméstica tendem a representar. A ideia de chamar de lar a algum lugar onde se dormiu uma só noite é bastante contraditória. Afinal, 'uma só noite', sugere exceção, novidade. Mas a narrativa trataria de posicionar o Airbnb simbolicamente como um lugar excepcional onde





se congregariam os benefícios e prazeres de viajar com os benefícios e prazeres de estar em casa.

Nessa suposta simbiose, ficam de fora quaisquer aborrecimentos e inconvenientes que tanto as rotinas e como as viagens possam representar. Em uma frente, apaga-se que a rotina do lar implica em trabalho doméstico e outras amarras, como obrigações em relação à segurança da casa e da vizinhança, cumprimento de leis sanitárias e antirruídos, impostos, reuniões de condomínio e outros compromissos que um turista tende a ignorar. Em outra frente, abafa-se que viagens também implicam em incômodos, insegurança, desconhecimento, inadequação, suscetibilidade e frustração de expectativas. A propaganda construiria como que um mundo paralelo onde as obrigações e chateações da vida rotineira seriam superadas e o desconhecido significaria apenas achados e oportunidades.

O vídeo começa mostrando turistas em três pontos turísticos de Paris – a Torre Eiffel, o Arco do Triunfo e o Rio Sena. Uma coloração cinza e fria impregna tudo: o céu, o chão, o rio, as construções, a vegetação, as pessoas. Nas imagens, não há Sol, nem verde, em flores, nem sorrisos. As pessoas aparecem de costas ou de lado, em grupos indistintos, ou paradas ou se movendo de forma automatizada, em barcos e patinetes motorizados. Ouvem-se ruídos de *flashes*, celulares, motores, buzinas, apitos e falação indistinta.

A atmosfera taciturna, usada para representar a vida costumeira nas cidades e o turismo massivo, muda a partir da cena seguinte. As imagens ficam coloridas e aparecem acomodações e locatários do Airbnb ao som de uma animada música francesa, com fundo de acordeom.

A sequência começa com um jovem abrindo a porta. A porta que se abre parece conduzir o espectador a constatar como seria a vida de quem aluga casas pelo Airbnb. As cenas mostram casas



amplas, agradáveis, confortáveis, claras e limpas. Os personagens seriam famílias, casais e pessoas sozinhas de classe média-alta, que cozinham, leem, dormem, brincam, conversam e nadam na piscina sem a presença dos donos das casas. Diferentemente do vídeo anteriormente analisado, nada aponta à hospedagem 'compartilhada'.

Um *close* parece destoar da sequência: é a imagem de um *smartphone* com o aplicativo digital do Airbnb, mostrando acomodações no bairro do Marais (apontado pela prefeitura como um dos mais procurados pelos turistas em Paris). A cena pode parecer um tanto acessória à trama, mas ajudaria a divulgar o aplicativo e desempenharia a função narrativa de explicar de que maneira os personagens teriam chegado ali: fazendo uma reserva no Airbnb. Mas possivelmente implicaria em algo mais. Primeiramente, a tela mostrando o Marais não estaria lá ao acaso, mas exemplificaria o tipo de bairro que interessaria à empresa - lugares antes típicos e relativamente populares, com potencial de revitalização e rápida valorização imobiliária. Em segundo lugar, a cena aludiria à centralidade dos dispositivos digitais à vida contemporânea. Implicitamente, a presença do telemóvel no roteiro promoveria as vantagens da conexão digital, como se infinitas possibilidades de trabalho, consumo e sociabilidade estivessem literalmente na palma das mãos, a um clique de distância. A imagem denotaria que tudo o que uma pessoa precisaria para viver estaria hoje em seus *smartphones* e *laptops*.

Um ponto que reforçaria essa mensagem seria a falta de malas e outros objetos de viagem. No vídeo "How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere" há pessoas arrastando bagagem pelas ruas, fazendo e desfazendo malas e empunhando bolsas e mochilas. Aqui, ao contrário, elas aparecem com as mãos livres ou chegando com sacola do mercado ou carrinho de feira abastecidos, como se fossem locais. A caracterização dos personagens parece fugir ao estereótipo do turista para apresentá-los não como viajantes, conforme o vídeo anterior, mas como moradores.



Para destacar que consumidores Airbnb não seriam turistas comuns, as tomadas internas são sucedidas por três cenas com multidões ao redor do mundo: um amontoado de gente tirando fotos de um cartão-postal, um ônibus de *city tour* lotado de turistas e uma massa de gente acompanhando a bandeira de sinalização de um guia de viagens. A essas três cenas contrapõem-se imagens de pessoas sozinhas ou em pequenos grupos pelas cidades, com muito espaço, andando de bicicleta na rua de braços abertos, fazendo exercícios físicos em uma quadra a céu aberto ao seu dispor, pulando em uma piscina privativa, praticando surfe em uma praia vazia ou frequentando atividades supostamente locais e exclusivas, como fazer banho turco ou passear de camelo. A sequência parece sugerir que os locatários fariam atividades em seu próprio ritmo, tendo muito mais controle sobre o seu tempo e suas vontades e desfrutando de mais liberdade, exclusividade e autenticidade.

A sequência seguinte é composta por quadros rápidos com pessoas de características bem distintas uma das outras, seja pela etnia, idade, sexo, indumentária ou cenário. Não é claro se seriam locatários, locadores ou moradores locais, mas isso não parece interessar à narrativa e sim a sugestão de que os estilos de vida adotados por consumidores Airbnb seriam genuínos, espontâneos, diversos, únicos.

A cena final mostra um casal em uma janela da qual se avista a Torre Eiffel iluminada. A câmera abre para um plano geral, mostrando Paris do alto. A essa imagem sobrepõe-se o logotipo da empresa e o *slogan*, “Sinta-se em casa em qualquer lugar”.

Comparando com o vídeo anterior, é nítido como a vinculação hóspede-anfitrião, antes central, perde força. As palavras hóspede e anfitrião, aliás, não são sequer mencionadas. As imagens não exploram essa relação e é até mesmo difícil afirmar se algum anfitrião apareceria na trama.



Na falta de anfitriões para mimar os locatários, o roteiro mostra comerciantes e moradores locais que fazem e servem comida, dirigem veículos, sorriem, cumprimentam e entretêm os visitantes, sempre aparentemente solícitos e amistosos.

A presença desses personagens manteria consonância com o Trips, o serviço de 'experiências' turísticas que acabara de ser lançado. Mas proponho algo além: a propaganda ofereceria as próprias localidades ao consumo. Essa hipótese seria ratificada pela exploração dos nomes e imagens de algumas das localidades de maior interesse turístico, comercial e imobiliário do mundo. Ao destacar Paris, Nova Iorque e Tóquio em detrimento de quaisquer outras cidades, a empresa apontaria que essas seriam as capitais do momento, lugares desejados e atuais para se viver, para onde todo mundo supostamente quereria ir. A peça não apenas divulga as cidades, como chega à especificidade de promover bairros como Malibu, West Village ou Shinagawa.

O vídeo anteriormente analisado parecia cumprir as funções de explicar a locadores e locatários como usar o Airbnb e promover o ideário do compartilhamento. O presente vídeo promoveria viagens de modo mais direto e ostensivo: oferecendo as próprias localidades a consumo.

A exposição de determinadas localidades seria conveniente à expansão do Airbnb. Poderia, por exemplo, ajudar a sustentar e dirigir o crescimento dos negócios nas regiões de interesse da empresa. Poderia ser utilizada em negociações com governos, promovendo-se essas localidades em troca de facilidades. Poderia também ser manejada para desviar de ruídos, fazendo parecer que as atividades da companhia nos locais apresentados em suas propagandas transcorrem sem problemas. Seria uma forma de impulsionar a valorização imobiliária em determinadas localidades. De modo mais geral, ao oferecer lugares a consumo a redor do planeta, a marca



estimularia mais deslocamentos e promoveria modos de ser e viver pautados por uma alta mobilidade.

Se colocadas lado a lado, as palavras empregues nos *scripts* dos vídeos “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” e “Vá pra Lá”, deixam a mudança de enfoque visível. No primeiro vídeo, destacam-se o uso de substantivos como: Airbnb, hóspedes, humanidade, mundo, casa, sentido, sentimento, ligação, amigos, memórias, perspectiva, brincadeira, surpresas, porta. No segundo, as expressões são: Paris, Los Angeles, Nova Iorque, Tóquio, lugar, lugares, rotina, uma noite, cama, cozinha. Dentre os verbos utilizados, no primeiro vídeo há: conectar, chegar, ser parte, pertencer, vivenciar, voltar, acolher, conversar, imaginar, perceber, ajudar, acolher, observar, acreditar. No segundo, utilizam-se os termos: vá, viva, sinta, faça, rode, viaje, você pode.

Dois pontos permaneceriam em comum entre as narrativas tecidas em “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere” e “Vá pra Lá”. O primeiro é a evocação de uma aura de autenticidade. A despeito do modelo de negócios do Airbnb pressupor altíssima escalabilidade (o que implicaria em milhares ou milhões de pessoas adotando as mesmas práticas de sociabilidade e consumo), a marca seguiria evocando certa unicidade, como se oferecesse experiências *sui generis*, não-comerciais e não-padronizadas.

Se pleitear uma aura de autenticidade teria sido útil nos primeiros tempos da firma para tentar legitimar o seu não enquadramento como um negócio ‘tradicional’ e escapar a regulações, agora tal associação seria mais importante do que nunca. Isso porque a empresa se lançava na exploração de negócios que poderiam colidir com a imagem comunitária que a sustentara, como o mercado de construção, o mercado de luxo e a franca associação com empresas mundo afora - isso sem mencionar a apropriação, vigilância e mercantilização dos dados dos usuários. Era preciso dar a entender que o Airbnb cresceria





sem perder seu presumido caráter genuíno. Assim, o vídeo mostraria mais e mais pessoas ao redor do mundo utilizando o serviço como parte integrante de suas vidas, dando a impressão de que isso nada traria de embaraços às localidades, economias e subjetividades.

Ambos as peças afirmam de que os consumidores Airbnb se sentiriam “em casa em qualquer lugar”. Entretanto, antes, a sensação de se sentir em casa decorreria da ação de anfitriões que fariam com que os visitantes ficassem à vontade e se sentissem bem-recebidos. Havia uma argumentação que o fato de sermos todos humanos nos conectaria fraternalmente, fazendo com que, pintando com cores fortes, a nossa família fosse a própria humanidade. Daí resultaria a possibilidade de se sentir em casa em qualquer lugar.

Enquanto a oferta de casas ‘compartilhadas’ minguava a olhos vistos e a empresa se orientava a outras ofertas, a figura do anfitrião desapareceria de cena. Era preciso, pois, fazer parecer que isso não seria um problema. E a propaganda cumpriria essa tarefa. Em vez de afirmar que seria perfeitamente possível se ‘sentir em casa’ na casa de desconhecidos, se constrói um conceito maleável de lar: não se trataria mais de deixar momentaneamente a sua casa para se lançar em períodos de aventuras pelo mundo, mas em portar a casa como quem porta um *smartphone*, que pode ser facilmente transportado para lá ou para cá, mantendo normalmente as suas funcionalidades.

Se no vídeo “Vá pra Lá” as cenas ainda se referem preferencialmente a situações de férias - com pessoas dormindo, passeando e visitando localidades turísticas - os próximos vídeos mostrarão personagens vivendo suas vidas cotidianas - trabalhando, fazendo reuniões, preparando refeições, cuidando dos filhos – em magníficas casas ao redor do mundo. Esses pontos serão abordados no próximo capítulo.



3

*FEEL AT HOME,  
PLUS MORE*

Chegamos ao capítulo final com uma série de informações para ajudar a elucidar os modos de ser e viver propagandeados nas narrativas publicitárias do Airbnb e possíveis relações entre eles os movimentos de negócio da empresa. Para prosseguir, no entanto, falta considerar os movimentos mais recentes da companhia. O que ela estaria preparando e comunicando nos anos de 2018 e 2019? Neste capítulo, seguirei os desdobramentos das decisões de negócio que começaram na fase anterior e pontuarei novos movimentos corporativos, refletindo sobre caminhos que se descortinariam para o futuro próximo.

Para completar essa investigação, serão analisados dois vídeos, “Introducing Airbnb Plus” e “Better Business Travel & Collaboration”, ambos postados no canal do Airbnb no YouTube em 2018, um em fevereiro e outro nas últimas semanas do ano. O primeiro vídeo apresenta o Airbnb Plus, um serviço de hospedagens *premium* e o segundo apresenta os serviços corporativos, sob o nome de Airbnb for Work.

Em contraste com as propagandas anteriores, nestes dois vídeos, o ideário de compartilhamento é abandonado para dar lugar a uma aura de exclusividade e sofisticação. Ademais, como será explorado ao longo desse capítulo, em vez promover as viagens como parte de momentos de férias e lazer, as peças parecem promover viagens e deslocamentos constantes como parte integrante de um ideal de boa vida.

### 3.1 AIRBNB: CONJECTURAS DE FUTURO (2018 A 2019)

Olhando a trajetória do Airbnb em retrospectiva, constata-se na prática algo que parece esperado: que importantes viradas nos



negócios – como a orientação a um novo mercado ou o lançamento de um novo produto - começam a ser preparadas anos antes de seu lançamento. Por isso, ao observar os acontecimentos pelo retrovisor, fica mais fácil remontar as peças do quebra-cabeças e reconhecer como algumas contratações, parcerias e aquisições, que pouco pareciam dizer quando tomadas de forma isolada, teriam se engendrado para impulsionar a empresa neste ou naquele sentido. Neste último capítulo, ao analisar movimentos mais recentes da firma, há dois resultados esperados. Um consiste em ganhar a maior perspectiva possível para melhor enxergar de que maneira as decisões e ações tomadas se engrenariam entre si e conduziriam a empresa ao momento presente. Além da consolidação dos movimentos do passado, é possível entrever novas investidas, mesmo que a leitura ainda seja turva, tecendo conjecturas do que estaria por vir.

Isto posto, alguns movimentos de negócios parecem claros: a) o delineamento do Airbnb como um *marketplace*<sup>176</sup> de serviços de mobilidade; b) o avanço nos mercados de luxo e corporativo; e c) a intensificação dos esforços de comunicação. Ao lado desses, haveria pontos mais obtusos, como o interesse da empresa por *blockchain* ou a possibilidade de atuação como uma rede digital de comunicação, sociabilidade e negócios estabelecidas, tal qual Facebook, Instagram e Twitter. A esses fatores soma-se uma aguardada abertura de capital, prometida para 2019 e por diversas vezes adiada. Explorarei cada um desses pontos.

Por anos, o Airbnb atuou concentradamente na locação de imóveis para curto prazo. A primeira diferenciação irromperia por volta de 2015 com a oferta das chamadas 'experiências'. Contudo, comercializá-las demandaria novas táticas. Embora a marca

176 Diferente de um e-commerce, em que um site de vendas comercializa produtos de uma única loja ou marca, o *marketplace* é uma plataforma digital que permite que diferentes empresas, lojas e pessoas possam negociar seus produtos e serviços. Fonte: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-desvantagens/> - Acesso: 01.08.2020.





destacasse algumas residências excepcionalmente atraentes, via de regra, não verificava os imóveis listados. Mas isso não funcionaria para os passeios, que teriam imensas variações de qualidade. Casos quase cômicos vazariam à imprensa, como uma ‘experiência’ em São Francisco que basicamente consistia em recolher o lixo deixado por turistas em uma praia, com ativistas aos berros<sup>177</sup>. Com certeza, não era o tipo de atividade que o Airbnb procuraria. A necessidade de reunir agentes de turismo previamente aprovados teria retardado o crescimento das ‘experiências’.

Após o lançamento, em 2015, com 500 opções listadas em 12 cidades, em 2018, já seriam 15 mil em 800 cidades. A empresa fica com 20% de cada reserva, o que teria gerado uma receita em cerca de US\$ 2 milhões em 2018. Não chega a ser um valor nulo, não obstante, é proporcionalmente baixo, quase um arredondamento frente às receitas anunciadas pelo Airbnb – especialmente se considerarmos o investimento mais de US\$ 100 milhões para desenvolver a robusta base tecnológica que sustenta o serviço. Ainda assim, há cálculos de que as ‘experiências’ poderão render até US\$ 18 milhões ao final de 2019<sup>178</sup>.

Em conformidade com o que foi destacado no Capítulo 1, negócios como o Airbnb precisam apresentar estrondosos de níveis escalabilidade, portanto, parece ingênuo cogitar que seus executivos investissem tanto na novidade se não vislumbrassem chances de crescimento exponencial. As cifras envolvidas para abrigar a oferta inicial de reais 500 ‘experiências’ evidenciam que a empresa teria planos maiores: se tornar um *marketplace* de serviços ligados à mobilidade. Assim sendo, as ‘experiências’ poderiam ser um piloto,

177 Informações em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais> - Acesso em: 12.07.2020.

178 Ibidem.





um teste, uma oportunidade de começar por um mercado de pouco risco e visibilidade, para ensaiar novas possibilidades de negócios.

Corroborando com essa hipótese, em 2018 o Airbnb escalou o ex-diretor da Amazon Prime, com quase vinte anos de empresa, um braço-direito do fundador da Amazon, Jeff Bezos. Quando o executivo ingressou na atual gigante do varejo, as pessoas se perguntavam se ela poderia vender algo além de livros; oportunamente, ele chegava no Airbnb quando a empresa precisaria executar expansão similar. Meses após a contratação, o Airbnb teria instituído uma diretoria de transportes. Para conduzi-la, anunciaria a chegada de um veterano da indústria da aviação para costurar parcerias com companhias aéreas, operadoras de ônibus de turismo, serviços de motoristas, reservas de veículos, guias de barco etc<sup>179</sup>. Dada a aquisição de *startups* de meios de pagamento, houve rumores de que remessas de dinheiro seriam incluídas na divisão de transportes. É difícil prever o escopo e condições da expansão, mas parece plausível afirmar que se delinearia algo relativamente grande para um futuro não tão distante.

A situação é particularmente desafiadora para o Airbnb: ao contrário do Google, que vem revolucionando tudo, das buscas até telefones e carros, até agora o Airbnb tem sido, em grande medida, um mágico de um só truque. Ele conecta quem têm casas vagas com quem quer alugá-las. Só isso. Daí o recém-descoberto interesse do Airbnb em vender experiências e ajudar a fazer reservas por meio de parcerias. [...] O plano é assim: tomando a Amazon como inspiração, Chesky quer que o Airbnb seja uma loja que vende de tudo, mas voltada a viajantes. Ele espera que ao menos 1 bilhão de pessoas por ano usem o Airbnb até 2028, um salto gigantesco em relação aos 400 milhões que usaram o serviço nos primeiros dez anos. Seguindo o modelo de Bezos, ele está reconfigurando a tecnologia do Airbnb para



179 Informações em: [www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/02/airbnb-contrata-executivo-de-companhia-aerea-para-oferecer-servicos-de-transporte.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/02/airbnb-contrata-executivo-de-companhia-aerea-para-oferecer-servicos-de-transporte.shtml) - Acesso em: 08.07.2020.

que seja capaz de incluir centenas de empresas e categorias mais rapidamente do que nunca. (Carson, 2019<sup>180</sup>)

Um episódio que visto em perspectiva parece clarear essas elucubrações foi a apresentação feita por Chesky no Airbnb Open de 2016. Primeiramente, chama a atenção a frase de efeito em torno da qual giraria toda a palestra: *Airbnb for everyone* (Airbnb para todos, em tradução livre). Em inglês, a frase transmitiria uma ideia de democratização e de segmentação (como se houvesse um Airbnb para cada um) e um sentido de onipresença (sugerindo que um dia todo mundo dormirá em uma acomodação do Airbnb).

Em uma apresentação, o executivo anunciou o lançamento do Airbnb Trips. Embora o foco caísse nas ‘experiências’, o executivo já falava em oferecer serviços de transportes e anunciava que começaria a trabalhar com quatro novas categorias: SuperHosts (uma espécie de selo que destacaria os ‘melhores’ locadores, de acordo com critérios algorítmicos); SuperGuests (uma listagem VIP de locatários recorrentes, bem qualificados no sistema de reputação do site); Airbnb Plus (uma lista de residências de design com reserva instantânea, que passariam a ter mais destaque) e Luxe (residências de alto luxo, com qualidade verificada e serviços agregados).

É interessante sublinhar que o vídeo “Introducing Airbnb Plus”, que será analisado neste capítulo e só passou a ser explorado na comunicação da marca em 2018, foi revelado nesse evento, anos antes, sem grandes alardes.

Em algum momento da palestra, foi apresentada uma evolução das categorias de busca no site, que então eram: *shared room*, *private room*, *entire house*, *vacation home*, *boutique* e *unique*<sup>181</sup>. Elas estariam

180 Informações em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais> - Acesso em: 08.07.2020.

181 Quarto compartilhado, ambientes privativos, casa inteira, casa de veraneio, acomodações de boutique e hospedagens únicas, em tradução livre.



sendo entrecruzadas com *big data* com vistas a mais segmentação. Esse esforço de análise teria servido para identificar nove novas categorias potenciais de trabalho: *dinner party*, *wedding*, *social stays*, *family*, *group getaway*, *honeymoon*, *one-of-a-kind*, *accessible* e *trips for work*<sup>182</sup>. O palestrante não deixava claro que o seria feito dessas categorias, mas cerca de dois anos depois um novo braço de negócios, o Airbnb for Work, seria lançado com a devida pompa e circunstância. O que nos leva a questionar sobre como se desdobrarão as demais oito categorias - que não parecem ter ganhado ênfase até agora, mas que podem despontar a qualquer instante.

Ao que tudo indica, os planos para o Airbnb for Work começariam em 2015, quando foi lançada a função *business travel*<sup>183</sup>, permitindo que funcionários de empresas fizessem reservas pela conta do empregador (antes disso, era preciso fazer as reservas como pessoa física e solicitar reembolso). Como resultado, as vendas corporativas, que em 2015 corresponderiam a 15% do total de reservas, teriam crescido seis vezes até 2017.

Pronto para abocanhar essa fatia do mercado, em 2017, o Airbnb anunciou a aquisição da Urbandoor, site especializado em estadias de clientes corporativos. Com a compra, o Airbnb teria duas vantagens. A primeira seria aumentar a sua oferta com novos 1.500 espaços destinados à realocação. A segunda seria transformar a carteira de proprietários de múltiplos imóveis da Urbandoor, que só negociavam locações de longo prazo, também em locadores de curto prazo<sup>184</sup>. Outra manobra seria a parceria com a WeWork, considerada a

182 Banquetes, casamentos, viagens por razões sociais e familiares, reuniões de grupos, lua-de-mel e viagens românticas, experiências únicas/exclusivas, viagens com acessibilidade garantida e viagens de trabalho, em tradução livre.

183 Informações em: [www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tecnologia/2016/06/airbnb-lanca-funcao-para-viagens-corporativas-veja\\_126459.html](http://www.panrotas.com.br/viagens-corporativas/tecnologia/2016/06/airbnb-lanca-funcao-para-viagens-corporativas-veja_126459.html) - Acesso em: 08.07.2020.

184 Informações em: <https://techcrunch.com/2019/08/05/doubling-down-on-business-travelers-airbnb-acquires-urbandoor> - Acesso em: 09.07.2020.



maior empresa de *coworking* do mundo. Com a novidade, os usuários Airbnb passariam a ter acesso aos escritórios WeWork<sup>185</sup>.

Estruturar os serviços *premium* de acomodação antes do lançamento do serviço de estadias corporativas parece ter feito muito sentido, já que os clientes corporativos não procurariam por um Airbnb médio, mas algo com mais conveniências, como wi-fi de alta capacidade, cofre, escritórios, ergonomia, restaurantes, academia, campos de golfe, serviços de segurança, portaria, limpeza, *babysitting*, *concierge*, despachantes, motoristas etc.

Mas por que o Airbnb teria optado por explorar o mercado corporativo antes das demais oito categorias identificadas como oportunidades? É certo que o setor de viagens corporativas seja potencialmente lucrativo – mas outros, como o de casamentos, também não o seriam? Responder a tal questão foge ao escopo deste livro, mas, lembrando que *big data* seria central aos negócios, vale especular o que significaria adicionar dados de mais de 500 mil companhias à rede<sup>186</sup>. Em primeiro lugar, o serviço corporativo justificaria a entrada de mais pessoas jurídicas no site. Em segundo, haveria um potencial aumento e diversificação do volume de dados em tráfego – e não dados quaisquer, mas dados empresariais, que podem render interpretações estratégicas sobre os movimentos econômico-financeiros globais e possíveis correlações com os comportamentos dos consumidores.

Em 2018, o Airbnb faria duas estreias. Uma delas foi o lançamento do seu programa de fidelidade para 10 mil clientes selecionados<sup>187</sup>. Uma ação mais difícil de interpretar foi a inserção da função *stories* para

185 Informações em: [www.panrotas.com.br/service-news/reader/reader.asp?cod\\_not=150229](http://www.panrotas.com.br/service-news/reader/reader.asp?cod_not=150229) – Acesso em: 08.07.2020.

186 Dados em: <https://techcrunch.com/2019/08/05/doubling-down-on-business-travelers-airbnb-acquires-urbandoor> - Acesso em: 08.07.2020.

187 Informações em: [www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/22/plano-da-airbnb-para-ter-1-bilhao-de-hospedes-inclui-programa-de-fidelidade.htm](http://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/22/plano-da-airbnb-para-ter-1-bilhao-de-hospedes-inclui-programa-de-fidelidade.htm) - Acesso em: 08.07.2020.



alguns dos viajantes recorrentes cadastrados no programa. Populares nas redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios, *stories* são coleções de vídeos curtos e efêmeros, gerados e publicados pelos usuários. Sua função para o Instagram, Facebook, Snapshat e Google parece óbvia, mas a adição pelo Airbnb soaria inesperada. Talvez o Airbnb intente alçar ao posto de 'rede social', construindo uma espécie de vitrine global de experiências de viagens. Os *stories* levariam ao perfil de quem as gravou, servindo de chamariz às acomodações e passeios envolvidos nas histórias.

É interessante lembrar que o corpo acionário do Airbnb seria composto alguns por investidores especializados em mídia - tais quais Axel Springer, Brand Capital, Capital G e Temasek - e que a firma vinha comprando empresas que atuavam em redes digitais de comunicação, sociabilidade e negócios - como DailyBoth, Deco, Pencil With e Trooly. Por esse prisma, o experimento com o *stories* não parece tão deslocado. Valeria especular, ainda, o que a adição dos *stories* poderia significar em termos de expansão de *big data*.

Para apimentar as indagações sobre o futuro da companhia, circulavam na imprensa rumores de que a empresa se prepararia para atuar em *blockchain*<sup>188</sup>. Os burburinhos teriam começado por época do Fórum Econômico Mundial de 2016, onde os co-fundadores teriam sugerido estar interessados em explorar maneiras de compartilhar a reputação on-line dos usuários de forma mais ampliada.

Para esboçar o que isso significaria, é fundamental sondar o que seria *blockchain*. Antes de tudo, merece registro a dificuldade de encontrar-se informações claras para o público leigo. De fato, mesmo entre especialistas o tema parece obtuso. Com fins exploratórios, entrevistei informalmente alguns profissionais de finanças e tecnologia

188 Informações em: <https://news.bitcoin.com/airbnb-speaks-blockchain-technology> e <https://qz.com/657246/airbnb-just-acquired-a-team-of-bitcoin-and-blockchain-experts> - Acesso em: 10.07.2020.





que, após tentativas frustradas de explicação, confessaram não entender bem do que se trataria.

*Blockchain* (corrente de blocos, em tradução livre), também conhecido como “protocolo da confiança”, seria uma tecnologia de registros compartilhados que visaria oferecer um protocolo de segurança para intermediar transações de todo o tipo. Os primeiros ensaios teriam provado a invulnerabilidade da criptografia empregue, o que impossibilitaria roubo ou adulteração dos dados registrados.

O sistema teria sido arquitetado por Satoshi Nakamoto<sup>189</sup>, pseudônimo da pessoa (ou, mais provavelmente, pessoas e máquinas) que criou um sistema monetário que não precisaria da chancela de bancos e governos para operar. Grosso modo, o sistema seria baseado em uma imensa rede capaz de armazenar uma infinita base de dados, gerando uma espécie de livro-razão, com o registro de todas as transações que ocorreriam em um determinado mercado. Depositado na web, esse gigantesco índice seria compartilhado com vários atores que poderiam verificar a autenticidade dos dados, chamados de mineradores. A primeira moeda criada por meio desse sistema ficou conhecida como bitcoin, mas outras vêm sendo inventadas. Pela lógica do sistema, os mineradores devem ser remunerados pelo trabalho de verificação das transações, geralmente com recebimento em criptomoedas.

Entusiastas do que vem sendo chamado de *blockchain economy* a descrevem como uma evolução da economia do compartilhamento, à medida em que essa tecnologia supostamente permitiria que decisões corporativas fossem tomadas de forma mais participativa (Tapscott e Tapscott, 2018).

<sup>189</sup> Parecer haver diversas teorias a respeito de quem poderia estar por trás da verdadeira identidade de Satoshi Nakamoto, mas sua identidade seguiria aguardando comprovação.



A rigor, qualquer computador conectado em *blockchain* poderia validar dados e fazer transações. Todavia, os sistemas de mineração (pelo menos por enquanto) seriam relativamente caros e pesados, barrando uma participação mais democrática. Além desse entrave, haveria a necessidade de algum conhecimento técnico em tecnologia e finanças, o que estaria *longe* de ser algo universal. E, como imensos blocos de informação são agregados sem parar, o sistema tende a se tornar cada vez mais complexo e mais moroso.

Tais fatores levam a considerar o risco de que um seleto grupo de instituições acabe por concentrar toda a atividade de verificação de dados. Juristas destacam o risco de que um ingresso massivo de corporações em *blockchain* inabilite a capacidade das autoridades de regulamentar e supervisionar importantes setores da economia (Di Fillipi e Wright, 2018).

Isto considerado, posso voltar ao Airbnb. Em 2016, a firma comprou a ChangeTip, uma *startup* especializada em *blockchain* (ver item 2.1.2), gerando uma interpretação de que estaria se preparando para receber, fazer pagamentos e investir em bitcoin. De certo, até o presente momento, a empresa efetuou parcerias para passar a receber reservas em criptomoedas<sup>190</sup>. Mas esse talvez seja um dentre outros possíveis interesses da companhia.

De pronto, embora em proporções maiores, a lógica geral do *blockchain* parece se assemelhar aos sistemas de reputação utilizados por plataformas de 'compartilhamento' sob pretexto de criar confiança entre as partes. Normalmente, poucos *players* além do Airbnb saberiam que você declinou da última reserva ou que seu cartão de crédito foi recusado, mas uma vez que esse bloco de dados esteja em cadeia, essas informações seriam distribuídas a infinitos atores permitindo que outros sistemas as verifiquem, refutem ou adicionem dados, que

190 Informações em: <https://br.cointelegraph.com/news/airbnb-now-bookable-with-bitcoin-and-lightning-network-via-fold-app> - Acesso em: 28.07.2020.



gerarão novos dados, sobre os quais diferentes sistemas tomariam decisões sobre permissões, créditos e investimentos, por exemplo. Por esse motivo, autores como Gilder (2018) têm apontado o *blockchain* como a “evolução dos *big data*”.

Além disso, pode ser prudente considerar que a criação do *blockchain* objetivava criar um modo de operação que corresse à tangente dos sistemas de regulação tradicionais, um campo em que talvez seja interessante ao Airbnb.

A Economia do Compartilhamento está na linha de frente da pressão por uma “regulação algorítmica”, na qual todas as regras de proteção serão substituídas por sistemas de classificação. [...] Num mundo assim [...] a história on-line de alguém se torna mais importante do que a sua idoneidade. O CEO do Airbnb expressa confiança no sistema de reputação: “Bem, as regras governamentais são feitas basicamente para rastreamento. Para proteger consumidores. Mas as cidades não podem proteger e rastrear tão bem quanto a tecnologia. Pensamos que governos deveriam existir apenas como espaço para último recurso”. (Slee, 2017, p. 169-170)

Fora essas especulações, parece haver consenso quanto às vantagens do *blockchain* para empresas que queiram ampliar a atuação e o controle sobre cadeias produtivas inteiras. Tal função poderia ser interessante a uma empresa que pretenda se tornar um *marketplace*. Além disso - e para que se tenha ideia de até onde o Airbnb poderia chegar na cadeira produtiva - a empresa aguardaria resposta da Comissão de Valores Mobiliários e Câmbio, nos Estados Unidos, sobre seu pedido de permissão para passar a oferecer empréstimos aos locadores para reformas de imóveis, que seriam feitas de acordo com os parâmetros fornecidos pela empresa<sup>191</sup>.

191 Informações em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais> - Acesso em: 28.07.2020.

Outros especialistas apontam que o desenvolvimento do *blockchain* implicará no fechamento de uma série de firmas, pois uma vez que mais blocos de informação sejam adicionados, gerenciados e conectados a sistemas e objetos inteligentes menos intermediários seriam necessários. Pode ser, portanto, que o Airbnb esteja interessado em se prevenir de possíveis ameaças ao seu modelo de negócios.

“No mundo de *blockchain*, o Airbnb nasceu morto porque ele é intermediário”, diz Ronan Damasco, diretor de tecnologia da Microsoft. Seria possível firmar um aluguel de imóvel integrando um contrato inteligente a uma fechadura inteligente. Bastaria a pessoa desbloquear a fechadura que parte do valor seria transferido para a conta do proprietário. (Amaro, 2017<sup>192</sup>)

Para encerrar a parte sobre *blockchain*, é preciso considerar a possibilidade do *blockchain* nunca se tornar tão popular e poderoso quanto imaginado ou obter um curto período de prestígio, caindo logo na obsolescência, assim como quantas tecnologias celebradas que rapidamente foram esquecidas e substituídas pela próxima novidade.

Mas apesar de renderem algumas manchetes, nem *stories* nem *blockchain* colocariam tantos holofotes sobre o Airbnb como o seu aguardado debut na bolsa de valores. O ano de 2019 foi marcado por aguardadas estreias, com a abertura de capital de prestigiadas empresas da economia de compartilhamento (Uber, Lyft, WeWork, Pinterest, Snap, Spotify etc.) e era esperado que Airbnb fosse a próxima. Há anos a empresa ofereceria ações aos funcionários como forma de remuneração adicional (com vencimento em 2020) e a expectativa teria aumentado quando um nome de peso foi contratado como novo diretor financeiro e quando o Manthant Ventures, um banco especializado em pré-abertura de capital, passou a compor o *hall* dos investidores.

192 Informações em: [www.ibm.com/blogs/robertoa/2017/11/o-que-e-blockchain-indo-alem-do-bitcoin](http://www.ibm.com/blogs/robertoa/2017/11/o-que-e-blockchain-indo-alem-do-bitcoin) - Acesso em: 29.07.2020.



A abertura de capital ganhou uma data no início de 2019, quando um dos mais influentes veículos de comunicação do Vale do Silício, o TechCrunch, soltou a notícia de que a oferta inicial de ações estaria pronta em 30 de junho de 2019<sup>193</sup>, detalhando até mesmo planos de bonificação. Mas o co-fundador do Airbnb, Nathan Blecharczyk, jogou água fria pouco depois, ao declarar: “não decidimos se abriremos a empresa em 2019”<sup>194</sup>. Segundo ele, que a firma estaria se preparando, mas isso não aconteceria tão rápido.

Nesse íterim, o Airbnb contrataria os bancos Morgan Stanley e Goldman Sachs como consultores no processo de abertura de capital. Junto com essa notícia, passaram a circular rumores de que a firma teria desistido de realizar IPO (sigla em inglês para Oferta Pública de Ações) e que avaliaria fazer uma listagem direta.

Como padrão, *startups* são criadas para rumar a um IPO o mais rapidamente possível com vistas à rápida capitalização dos investidores. Porém, existem outras modalidades de abertura de capital, entre as quais a listagem direta. IPO pressupõe que a empresa transformará parte considerável da participação dos proprietários em um grande volume de ações postas negociação em bolsa de valores. O valor da oferta inicial é determinado pela firma e auditado por bancos de investimento ou subscritores como base na sua contabilidade e projeções de crescimento, postos à escrutínio público. Na listagem direta os proprietários das empresas ficam liberados para negociar sua parte diretamente em bolsa de valores pelo valor que desejarem, sem a intermediação de bancos. A empresa não determina valores de venda, não emite novas ações e abre resultados financeiros parciais. Em relação ao IPO, a listagem

193 Informações em: <https://techcrunch.com/2018/06/29/airbnb-ipo/> - Acesso em: 29.07.2020.

194 Informações em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-vai-abrir-capital-em-2020-a-empresa-ira-melhor-que-uber-e-wework> - Acesso em: 29.07.2020.





direta representa uma abertura de capital mais tímida e com menos riscos, mas também com menor capitalização.

Antes pouco conhecida, a listagem direta ganharia os jornais em 2019, depois que o *streaming* de música, Spotify, surpreendeu o mercado declinando de um aguardado IPO. Ao que aparenta, os bancos Morgan Stanley e Goldman Sachs teriam recomendado que a empresa fosse à listagem direta depois dos resultados obtidos pelos aplicativos de transporte Uber e Lyft, que apresentaram quedas de valor de 35% e 44%, respectivamente.

Para o Airbnb, ir à listagem direta poderia significar uma saída para algumas saias-justas. Primeiramente, resolveria o impasse com os funcionários, que poderiam ir à bolsa e pedir o valor que quiserem por suas ações. É provável que os investidores também pressionem, embora a empresa negue<sup>195</sup>. Outro fator a considerar seria a desobrigação de justificar uma avaliação especulada em até US\$ 42 bilhões, consideravelmente superior aos seus concorrentes de capital aberto.

Por época, o Airbnb afirmava ter um fundo acumulado de mais US\$ 3 bilhões e, ao mesmo tempo, declarava que obteve apenas US\$ 100 milhões em lucros em 2018. Sua base de fluxo de caixa seria de cerca de 4%, enquanto empresas como Expedia, Hilton e American Airlines exibiriam margens em volta de 27%<sup>196</sup>. Como o Airbnb poderia continuar proporcionando o retorno padrão de dez vezes que os capitalistas de risco exigem e seguir se sustentando nas quedas de braço com órgãos regulatórios como um novato, um 'mero' intermediário, uma rede comunitária? Como seguir crescendo em escala, eximindo-se de obrigações e ao mesmo tempo manter o caráter de autenticidade que teria pavimentado o caminho para o sucesso?

<sup>195</sup> Informações em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais> - Acesso em: 28.07.2020.

<sup>196</sup> Idem.



Ante esses dilemas, não espanta que a empresa tenha elevado os seus investimentos em publicidade sobremodo: eles representariam descomunais 90% do orçamento total da empresa<sup>197</sup>. Apenas no primeiro semestre de 2019, o Airbnb teria gasto mais de US\$ 370 milhões. Com isso, as despesas totais teriam crescido 47% no primeiro trimestre, enquanto a receita oficial aumentaria 30% no mesmo período. A firma recusou-se a confirmar os valores, informando apenas que 2019 seria um ano estratégico de grandes investimentos.

De fato, nesse ano a marca esteve mais presente na mídia do que nunca. Uma das estratégias para obter alta exposição foi criar ofertas de acomodações e 'experiências' fabulosas. Desde seus primórdios, o Airbnb anunciava contar com hospedagens singulares, como casas na árvore, *trailers*, iglus, palafitas, casas-barco etc. Mas se essas acomodações refletiam a variedade da arquitetura mundial, agora as acomodações constituiriam grandiosos projetos de relações públicas, potencialmente caríssimos e detalhadamente desenhados para atrair holofotes. Exemplos dessas acomodações excepcionais incluem reservar o Museu do Louvre para dormir uma noite<sup>198</sup>, passar férias na base científica internacional na Antártida<sup>199</sup> ou viver em uma majestosa réplica em escala humana da casa da Barbie<sup>200</sup>. A imaginação e ousadia parecem sem limites, incluindo uma encantadora campanha com animais<sup>201</sup>, na qual se divulgam 'experiências' presumidamente *ecofriendly*, como frequentar uma praia que é uma reserva de pinguins ou participar de concertos no meio do oceano feitos para atrair e observar os tubarões brancos<sup>202</sup>.

197 Ibidem.

198 Vídeo publicitário em: [www.youtube.com/watch?v=NWyl4FeDfig](https://www.youtube.com/watch?v=NWyl4FeDfig) - Acesso em: 08.07.2020.

199 Vídeo publicitário em: [www.youtube.com/watch?v=72l2oYgxhng](https://www.youtube.com/watch?v=72l2oYgxhng) - Acesso em: 08.07.2020.

200 Vídeo publicitário em: [www.youtube.com/watch?v=ka8oXlX99WA](https://www.youtube.com/watch?v=ka8oXlX99WA) - Acesso em: 08.07.2020.

201 Vídeo da campanha em: [www.youtube.com/watch?v=KzHxFprSBOo](https://www.youtube.com/watch?v=KzHxFprSBOo) - Acesso em: 08.07.2020.

202 Informações em: [www.radiorock.com.br/2019/10/03/kiss-prepara-concerto-oceanico-para-atrair-tubaroes](http://www.radiorock.com.br/2019/10/03/kiss-prepara-concerto-oceanico-para-atrair-tubaroes) - Acesso em: 08.07.2020.



Ao longo de sua trajetória, a estratégia de mídia do Airbnb se concentraria em veículos de baixo custo, com destaque para mídia digital e externa. Mas as acomodações extraordinárias justificariam dispendiosas campanhas em TV, veiculadas em diversas praças - inclusive no Brasil, onde um comercial sobre as aventuras com animais ocupou o horário nobre.

Apesar do patente esforço da marca em projetar uma aura de singularidade, em 2019, o caso do Hotel Maya'bnb, em Honduras, que remodelou seus quartos para parecerem tal qual acomodações medias oferecidas pelo Airbnb, deflagrou, entre outras questões, que os ambientes ofertados pela firma via de regra teriam pouco de únicos; ao contrário: obedeceriam a um padrão facilmente reproduzível.

**Figura 8: vídeo-case da ação Honduras Maya'bnb**



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=5dQpTPth3kk](https://www.youtube.com/watch?v=5dQpTPth3kk) – Acesso em: 18.07.2020

No mesmo ano de 2019, a empresa lançou uma campanha de marketing multimilionária para promover suas hospedagens<sup>203</sup>. Os anúncios foram veiculados em TV, em praças estratégicas, por três meses. Os resultados parecem ter vindo na forma de um novo recorde: na noite de 10 de agosto de 2019, quatro milhões de pessoas teriam dormido em imóveis locados pelo Airbnb<sup>204</sup>.

203 Informações em: <https://canaltech.com.br/mercado/airbnb-se-depara-com-obstaculos-que-podem-atrapalhar-planos-de-abrir-capital-152827> - Acesso em: 09.07.2020.

204 Informações em: [www.revistahoteis.com.br/airbnb-4-milhoes-de-anuncios-e-recorde-de-hospedes-na-mesma-noite](http://www.revistahoteis.com.br/airbnb-4-milhoes-de-anuncios-e-recorde-de-hospedes-na-mesma-noite) - Acesso em: 08.07.2020.



Além de ações para criar e promover experiências turísticas fabulosas, parte do orçamento de marketing iria para uma campanha-manifesto em torno de uma lei aprovada pelo governo Trump em 2018 que proibia a entrada de pessoas de países muçulmanos nos Estados Unidos. Veiculado no intervalo do SuperBowl, o comercial exibia a seguinte mensagem: “Imagine um mundo sem viagens. Onde todos constroem muros e ninguém sai de casa. Não haveria imigrantes. Não haveria aventura. Portanto, nem haveria Estados Unidos da América. Limitar viagens é regredir. Continuemos viajando. Em frente!”<sup>205</sup>.

Apesar do empenho em posicionar a marca como defensora da diversidade e da paz, essa campanha geraria algumas respostas indesejadas, como paródias encomendadas por uma ONG e divulgadas no metrô de Londres. Um exemplar exibia o seguinte *slogan*: *Belong anywhere... unless you're Palestinian* (Sinta-se em casa... exceto se você for palestino, em tradução livre). Em seu perfil oficial no Facebook, a ONG afirmava:

O Airbnb continua a listar apartamentos para alugar em assentamentos israelenses ilegais na Palestina. Essas propriedades são construídas em terras roubadas, o que é considerado crime de guerra no direito internacional. Ao fazer negócios nesses assentamentos, o Airbnb apoia a discriminação, opressão e injustiça contra um povo inteiro. [...] O Airbnb anunciou que aceitaria taxas de aluguel na Cisjordânia ocupada e as doaria, mas isso é dinheiro sujo. Se palestinos não podem morar lá, não vá para lá. (Palestine Solidarity Campaign, 2019<sup>206</sup>)

Mas nem mesmo os mais prodigiosos esforços de comunicação da marca se comparariam ao patrocínio das Olimpíadas, que pode ter custado mais de US\$ 500 milhões. A marca já havia se envolvido nos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro, com a compra de uma

205 Propaganda disponível em: [www.youtube.com/watch?v=t3u6p0yXEQw](https://www.youtube.com/watch?v=t3u6p0yXEQw) - Acesso em: 08.07.2020.

206 Informações em: <https://palestinecampaign.eaction.online/airbnb?fbclid=IwAR1C9OwsO8usGn38QS84PTqM7ULqSHDVZGYIY-2mHe5f0NlqvBv3TNU31IE> - Acesso em: 09.07.2020.



cota secundária de patrocínio e uma campanha de marketing intitulada “Pode entrar”<sup>207</sup>. Ação semelhante se repetiria nos Jogos de Inverno 2018, na Coreia do Sul. Entretanto, agora, o Airbnb será nada menos do que o patrocinador principal dos próximos cinco Jogos Olímpicos – os Jogos Olímpicos de Verão 2020, em Tóquio (adiados por conta da pandemia de covid-19), os Jogos de Inverno de 2022, em Pequim; os Jogos Olímpicos de Verão 2024, em Paris, os Jogos de Inverno de 2026, em Milão e os Jogos de Verão de 2028, em Los Angeles.

O anúncio teve repercussões negativas no Japão e na França, onde a prefeitura de Paris aguardava os resultados de uma causa contra o Airbnb que havia chegado à mais alta instância jurídica da Europa. Em carta aberta ao presidente do Comitê Olímpico Internacional (COI), a prefeita de Paris, Anne Hidalgo, prometeu um referendo popular sobre limitações ao site.

O Airbnb é um fator no aumento dos preços de aluguel e no agravamento da escassez de moradias, penalizando todos os parisienses e, em particular, a classe média. [...] As consequências são medidas na escala de edifícios e ruas inteiras, quando não bairros inteiros que são afetados, gerando transtornos aos moradores, desestabilizando o comércio local e competindo deslealmente com a indústria hoteleira. (*Le Monde*, 2019<sup>208</sup>)

Dias após a carta, a Associação Hoteleira da França anunciaria suspensão de qualquer participação em Jogos Olímpicos em protesto à escolha de um patrocinador que “simplesmente não respeita regras”<sup>209</sup>. Segundo dados defendidos pelos hotéis, o Airbnb locaria mais de 80 mil casas inteiras em Paris, o que seria um número superior

207 Informações em: <https://propmark.com.br/anunciantes/airbnb-reforca-hospitalidade-com-campanha-pode-entrar> - Acesso em 08.07.2020.

208 Texto original em: [www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/18/airbnb-devient-sponsor-du-comite-olympique-hidalgo-alerte-sur-les-risques-de-ce-partenariat\\_6019615\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/18/airbnb-devient-sponsor-du-comite-olympique-hidalgo-alerte-sur-les-risques-de-ce-partenariat_6019615_3234.html) – Acesso em: 08.07.2020.

209 Informações em: [www.citylab.com/life/2019/11/airbnb-olympic-sponsor-paris-mayor-hidalgo-rental-tourism/602410](http://www.citylab.com/life/2019/11/airbnb-olympic-sponsor-paris-mayor-hidalgo-rental-tourism/602410) - Acesso em: 08.07.2020.





a todos os quartos de hotel da cidade somados. A escalada da presença da empresa em Paris foi igualmente criticada por ativistas do movimento *Droit au Logement* (Direito à moradia, em tradução livre) que clamam que os aluguéis em Paris nunca aumentaram tão rapidamente e denunciam o “duplo efeito Amazon-Airbnb”, se referindo à transformação em acomodações de curto prazo de locais que por anos abrigaram o comércio local, que estaria fechando, entre outros fatores, por conta da concorrência com a Amazon.

O COI argumenta que escolheu o Airbnb porque tornaria as Olimpíadas “mais viáveis e sustentáveis”. A empresa afirma que sua participação “reduziria o custo para os organizadores dos Jogos e minimizaria a necessidade de novas construções”, além de “deixar um legado extremamente positivo aos atletas e às comunidades-sede e render benefícios inéditos, como a integração entre compra de acomodações e ingressos”<sup>210</sup>.

No Japão, em meados de 2016, após anúncio que o turismo no país teria batido um recorde histórico, foi promulgada uma lei impondo altas restrições ao aluguel de curto prazo. O Airbnb não confirma até que ponto seus números caíram, mas, das 62 mil casas listadas no país, apenas 150 teriam sido oficialmente regulamentadas. Mas a empresa afirmaria que está empenhada em negociar com o governo e a justiça local para obter exceções durante os Jogos Olímpicos.

Parece haver uma brecha na legislação japonesa que isenta os locadores de restrições em casos em que a demanda por acomodações aumente de repente. Tudo indica que a cláusula fora escrita com vistas a terremotos e maremotos, relativamente comuns no país, mas o Airbnb teria usado essa prerrogativa durante a Copa do Mundo de Rugby de 2019. A empresa esperaria chegar a acordos com algum município na área de Kanto, região satélite de Tóquio,

<sup>210</sup> Idem acima.



para constituir uma espécie de 'free zone' para acomodações de curto prazo nas Olimpíadas<sup>211</sup>. De qualquer forma, no Japão - como na França - a escolha do Airbnb como patrocinador dos Jogos Olímpicos não seria unanimemente comemorada.

Para encerrar, nos anos de 2018 e 2019 as páginas policiais foram recheadas de notícias sobre o Airbnb, que foram desde câmaras escondidas nas acomodações<sup>212</sup> até estupros<sup>213</sup>, redes de prostituição e tráfico de pessoas<sup>214</sup> e mortes<sup>215</sup>. Denúncias de golpes e discriminação eram registradas há anos, mas além dos casos mais graves, a cada tragédia, a reação da empresa engrossaria críticas. Isso porque a firma mantém a conduta de se eximir de responsabilidades, não importando a situação. Como exemplo, uma família de seis brasileiros que viajava para Santiago para celebrar o aniversário da filha adolescente morreu carbonizada em uma acomodação que não tinha instalações de gás seguras. Em comunicado, a companhia declarou que "os anfitriões devem se certificar que as acomodações seguem as regulações e que incidentes negativos são proporcionalmente raros"<sup>216</sup>. A companhia acrescentou que os locadores geralmente informam nos anúncios se o local dispõe de detectores de fumaça, de modo que cabe ao cliente fica a par dessa condição.

Por tudo isso, apesar das perspectivas aparentemente grandiosas que se esboçariam para o futuro da empresa - que promete

211 Informações em: [www.reuters.com/article/us-olympics-airbnb-japan/airbnb-lobbies-local-japan-governments-to-ease-curbs-for-olympics-idUSKBN1XT0WX](http://www.reuters.com/article/us-olympics-airbnb-japan/airbnb-lobbies-local-japan-governments-to-ease-curbs-for-olympics-idUSKBN1XT0WX) - Acesso em: 09.07.2020.

212 Informações em: [www.buzzfeed.com/br/bradesposito/as-pessoas-continuam-encontrando-cameras-escondida](http://www.buzzfeed.com/br/bradesposito/as-pessoas-continuam-encontrando-cameras-escondida) - Acesso em: 08.07.2020.

213 Informações em: <https://canaltech.com.br/internet/airbnb-teme-que-uso-do-servico-para-encontros-sexuais-gere-crise-de-confianca-53231> - Acesso em: 08.07.2020.

214 Informações em: [www.b9.com.br/116984/brechas-na-politica-do-airbnb-abrem-espaco-para-uso-criminoso-dos-lugares-alugados](http://www.b9.com.br/116984/brechas-na-politica-do-airbnb-abrem-espaco-para-uso-criminoso-dos-lugares-alugados) e <https://olhardigital.com.br/noticia/locatarios-transformam-imoveis-do-airbnb-em-pontos-de-prostituicao/67444> - Acesso em: 08.07.2020.

215 Informações em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/11/02/airbnb-proibe-casas-de-festa-apos-tiros-nos-eua.ghtml> - Acesso em: 08.07.2020.

216 Informações em: <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/05/23/familia-morta-no-chile-airbnb-estava-em-predio-sem-certificado-de-gas.htm> - Acesso em: 08.07.2020.



bater a meta de 1 bilhão de pessoas dormindo em Airbnb até 2080<sup>217</sup> - há quem aposte que o colapso chegará antes disso. Se não for pela força de regulações, da má publicidade ou de impopularidade, chegaria em decorrência da dificuldade de continuar dando lucros exponenciais. Porém, se há algo que o Airbnb tem apresentado é uma notável tenacidade e a capacidade de seguir crescendo em escala mantendo a 'aura cool'.

### 3.2 VÍDEO “INTRODUCING AIRBNB PLUS”

22 de fevereiro de 2018. Uma nova postagem é feita no canal oficial do Airbnb no YouTube. Trata-se do vídeo “Introducing Airbnb Plus”, dedicado a promover o novo serviço de hospedagens *premium*. Como mencionado, o serviço já existia desde meados de 2016, quando começaria a ser estruturado e divulgado como uma coleção de acomodações de *design*, chanceladas pelo Airbnb e oferecidas por SuperHosts (nome dado pela empresa a locadores bem avaliados seguindo seu sistema próprio de reputação)<sup>218</sup>.

Figura 9: QR Code para o vídeo “Introducing Airbnb Plus”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=aekVKcuhQEA](https://www.youtube.com/watch?v=aekVKcuhQEA) - Acesso em: 19.07.2020

217 Informações em: [www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/22/plano-da-airbnb-para-ter-1-bilhao-de-hospedes-inclui-programa-de-fidelidade.htm](http://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/22/plano-da-airbnb-para-ter-1-bilhao-de-hospedes-inclui-programa-de-fidelidade.htm) - Acesso em: 28.07.2020.

218 Informações em: [www.airbnb.com.br/superhost](https://www.airbnb.com.br/superhost) - Acesso: 13.07.2020.

Em algum momento entre 2016 e 2018, os critérios que configurariam as acomodações Plus parecem ter sofrido ajustes, chegando a um *checklist* de 100 itens de conforto estabelecidos e exigidos pela empresa, tais como: entretenimento completo (TV por assinatura, Netflix etc.), wi-fi de alta velocidade, enxoval *premium*, secador de cabelo, cofre, escritório, lavanderia e cozinha completa, *amenities*, máquina de café expresso, ventilação, ar condicionado e/ou aquecimento, iluminação agradável, propriedade bem-conservada e silenciosa, limpeza impecável etc<sup>219</sup>.

Outra condição seria o *self-check-in*, que consistiria na possibilidade de os locatários acessarem os espaços reservados a qualquer hora, sem ter que encontrar com o locador para pegar e deixar as chaves. Isso implicaria em portarias 24h ou sistemas eletrônicos de travamento. No site e no aplicativo digital, locadores agora publicariam as informações de acesso, detalhadamente explicadas<sup>220</sup>. É provável que essa prática fosse interessante aos locadores profissionais, que dificilmente teriam interesse em interagir com locatários. É possível também que a empresa se interesse em implantar travas eletrônicas para atuar em *blockchain* (conforme abordado no item 3.1). Nesse caso, as portas de todas as acomodações Plus poderiam, em um futuro próximo, ser bloqueadas e desbloqueadas por meio de programação algorítmica.

Ao que pude averiguar, os locadores que desejarem se candidatar ao serviço Plus devem pagar uma taxa de US\$ 150, aprontar o imóvel segundo as condições exigidas e aguardar a visita de uma espécie de parecerista. Para se candidatar, seria impreterível exibir uma avaliação mínima de 4,8 (em uma escala de 0 a 5) no sistema de reputação e não declinar de nenhuma reserva.

219 Informações em: [www.airbnb.com.br/help/topic/1252/airbnb-plus](http://www.airbnb.com.br/help/topic/1252/airbnb-plus) - Acesso: 13.07.2020.

220 Informações em: <https://news.airbnb.com/introducing-a-new-way-to-check-in> - Acesso: 19.07.2020.



De fevereiro a dezembro de 2018 – quando foi lançado o Airbnb for Work - o canal da marca no YouTube foi turbinado com postagens sobre o serviço Plus. O conjunto de peças incluiu longos vídeos com executivas da empresa respondendo a perguntas de locadores em um formato que simula um programa de entrevistas<sup>221</sup> e todo tipo de passo-a-passo: o que é uma cama bem-feita<sup>222</sup>, como criar uma decoração de impacto<sup>223</sup>, protocolos para fazer a casa parecer familiar e aconchegante<sup>224</sup>, como deixar a casa preparada para a chegada dos hóspedes<sup>225</sup>, como adicionar um pouco de personalidade à casa<sup>226</sup>, como fazer um espaço pequeno parecer grande<sup>227</sup>, antecipando as necessidades dos hóspedes mais exigentes<sup>228</sup> e casas que serviriam de modelos a ser seguidos.

Tamanho esforço deixa entrever que o Plus havia se tornado estratégico. Como dito, a empresa se preparava para lançar o serviço de estadias corporativas e o público de viajantes de negócios não esperaria por um Airbnb médio, mas por acomodações com mais conveniências, de modo que a expansão do serviço *premium* seria sinérgica com o Airbnb for Work.

Com um minuto e 45 segundos de duração, o vídeo “Introducing Airbnb Plus”, ao contrário dos anteriormente analisados, não contém falas - nem de personagens, nem de narradores. Além de sons de fundo e falação quase indistinta, o único áudio é uma música aparentemente produzida para essa propaganda. O *jingle* apresenta arranjo simples

221 Vídeos em: [www.youtube.com/watch?v=nS5vsfzqIWg](https://www.youtube.com/watch?v=nS5vsfzqIWg) e [www.youtube.com/watch?v=U0wrRaY0qw0](https://www.youtube.com/watch?v=U0wrRaY0qw0) - Acesso em: 16.07.2020.

222 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=M5WW1dsrkYs](https://www.youtube.com/watch?v=M5WW1dsrkYs) - Acesso em: 16.07.2020.

223 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=2p4J6ZU9QFU](https://www.youtube.com/watch?v=2p4J6ZU9QFU) - Acesso em: 16.07.2020.

224 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=HUhm6hTKo1Q](https://www.youtube.com/watch?v=HUhm6hTKo1Q) - Acesso em: 16.07.2020.

225 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=RHUVEdPcxR0](https://www.youtube.com/watch?v=RHUVEdPcxR0) - Acesso em: 16.07.2020.

226 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=d-ON3EXgcwM](https://www.youtube.com/watch?v=d-ON3EXgcwM) - Acesso em: 16.07.2020.

227 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=21wYJB5jfVE](https://www.youtube.com/watch?v=21wYJB5jfVE) - Acesso em: 16.07.2020.

228 Vídeo disponível em: [www.youtube.com/watch?v=ODYibEtUH7I](https://www.youtube.com/watch?v=ODYibEtUH7I) - Acesso em: 16.07.2020.





e melodia animada, fácil de memorizar. A letra, em inglês, versa sobre um lugar que existe na imaginação para onde seria ótimo ir um dia. Repetindo que os dias lá seriam perfeitos, a letra descreve coisas maravilhosas que poderiam ser feitas nesse lugar idílico.

O primeiro terço do vídeo é dedicado a apresentar locadores preparando as acomodações para receber os locatários. Como uma espécie de *behind the scenes*, mostraria aos espectadores o que teria acontecido nos bastidores. Essa sequência começa com um homem enchendo uma boia em uma piscina com cascata, sucedido de outro desenhando um belo mapa à mão livre em uma espaçosa sala, seguido por pessoas preparando quadros brancos e telas de projeção em ambientes decorados. Todos representariam locadores do Airbnb Plus.

A esse conjunto de breves cenas se sucede uma sequência mais longa, que mostra uma mulher preparando uma mesa de café da manhã e deixando um lanche em uma casa de bonecas. Aparecem as seguintes inscrições: *Beautiful Homes*, *Exceptional Hosts* (Casas lindas e anfitriões excepcionais, em tradução livre). No meio da sequência, a locadora é focalizada em *close*, sorrindo, enquanto cuida da casa. Representando todos os demais locadores, ela simbolizaria o suposto zelo com que usuários do serviço Plus poderiam contar.

Após se certificar que tudo estaria impecável, essa mulher sai do imóvel. A cena faria referência ao *self-check-in*, assegurando que não haveria ninguém na casa quando os locatários chegarem. O ideário do compartilhamento, enfraquecido no vídeo “Vá pra Lá”, é aqui superado. Não só não há chance de coabitação, como locatário e locador jamais se cruzariam.

Na sequência seguinte, há cenas enfocando a decoração dos ambientes nas casas vazias, que supostamente estariam só esperando os locatários chegarem, intercalando *closes* e planos abertos.



Fazendo a transição entre as sequências, há um *close* em uma grande luminária que se acende. Alegoricamente, ao acender-se a luz, é como se a cortina do teatro abrisse. A luz serviria para indicar que 'o show vai começar'. Em seguida, aparece a seguinte inscrição na tela: *Verified for quality* (Qualidade verificada, em tradução livre), ao que se sucedem imagens de belos cômodos e detalhes de decoração: uma sala com pé direito alto, um imenso quadro, algumas esculturas, um banheiro fabuloso, uma cozinha rústica, um elegante escritório.

Na próxima tomada, há um *close* em um *smartphone* com o aplicativo digital do Airbnb. Na tela, vemos o anúncio de uma casa de praia. Na cena imediatamente seguinte, vemos que uma família chega à casa anunciada. O sistema de trava eletrônico é desativado por uma criança, sugerindo que o *self-check-in* deva ser descomplicado. A família entra na casa demonstrando entusiasmo e encantamento. As crianças gritam entusiasmadas e um casal olha embasbacado. As cenas são seguidas de outros locatários em outras casas, que admiram as almofadas, a banheira e os *amenities*, se jogam em convidativas camas, tomam café, exploram a vizinhança, preparam banquetes e jogam com os amigos, sempre aparentemente satisfeitos, tranquilos e sorridentes. Como legendas a essas cenas, aparecem as seguintes inscrições: *Verified for the essentials, like coffee, fast wi-fi, fully equipped kitchens* (Itens de conforto garantidos, como café, wi-fi e cozinha completa, em tradução livre).

Dentre as cenas com os locatários, chama a atenção uma sequência que mostra uma mulher no escritório de uma casa, com *laptop* nas mãos e fones nos ouvidos, parecendo estar em uma videoconferência de trabalho. Ela caminha com o equipamento pela casa, de onde avista um homem na piscina. Ela larga o computador, tira o vestido (revelando já estar com trajes de banho por baixo) e mergulha alegremente na piscina. Esses mesmos dois personagens fecham o vídeo, comendo pipoca e assistindo a um filme, abraçados e sorridentes,



em uma confortável varanda. As imagens são acompanhadas da inscrição: *All the comforts of home, plus more* (Como estar em casa, só que melhor, em tradução livre).

Como de praxe nos vídeos publicitários, ao fim, aparece o logotipo do Airbnb. Mas essa não é última cena: há ainda a mensagem *Subscribe* (Inscreva-se, em tradução livre) - um apelo para o espectador se inscrever nas redes digitais da empresa. À exibição dessa única palavra são dedicados significativos dezenove segundos do vídeo (18% do total), apontando a provável importância dessa mensagem para a companhia.

Considerando tudo o que foi abordado nesta pesquisa, concluímos que o presente vídeo ofereceria exemplo à vida *mobile*. Remontando ao conceito proposto por Elliott e Urry (2010), detalhado no item 2.3, fica claro que diversos pressupostos, características e consequências da vida *mobile* estão aqui sugeridos ou mesmo explícitos.

Bauman (1998) alerta que ao mesmo tempo em que a mobilidade ocupa posição privilegiada entre os mais cobiçados valores, também seria uma mercadoria escassa e desigualmente distribuída, ou seja, um fator estratificante. Ora, neste vídeo há uma representação bem demarcada entre a vida *mobile* de uns e a rotina fixa de outros. Um mundo dividido entre aqueles cujo modo de viver incluiria múltiplos deslocamentos e uma rede de suporte fixa. Os personagens podem ser claramente classificados entre os geograficamente fixos, que têm horas para fazer as coisas, que servem e 'desaparecem'; e personagens que vivem a vida em movimento em horários e lugares mais fluidos, que são servidos e glamourizados.

No primeiro vídeo aqui analisado, "How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere", havia um argumento de que parte do pagamento por ser um locador Airbnb residiria na suposta possibilidade



de conhecer pessoas e culturas no exercício de hospitalidade. Em “Introducing Airbnb Plus” esse tipo de anfitrião interessado em conhecer os hóspedes seria substituído por pessoas apresentadas como simplesmente satisfeitas em servir.

Além disso, as casas totalmente equipadas (com sortimento de louças, opções de entretenimento, *amenities*, estoque na despensa e até comidas e bebidas frescas para a chegada dos locatários) e o *self-check-in* moldariam a experiência de viagem para dar a impressão de que os locatários estariam em suas próprias casas.

Consolidando o ideário introduzido no vídeo “Vá pra Lá”, o lar se torna portátil. Embora os personagens pareçam aproveitar a vida e se divertir, não estariam exatamente em férias, mas vivendo suas vidas em movimento em diversos lugares. A casa não equivaleria mais a um endereço fixo, a um ponto único no mapa, mas poderia ser qualquer ambiente onde a vida *mobile* possa ser reproduzida.

A vida *mobile* seria retratada como uma vida multitarefa, na qual se faria tudo ao mesmo tempo agora mesmo. Não à toa os personagens viajam ao mesmo tempo em que aproveitam a família, cuidam dos filhos, preparam o jantar e trabalham, como se a vida transcorresse normalmente, mesmo em deslocamento. A cena em que a personagem está em meio a uma videoconferência para literalmente no segundo seguinte mergulhar na piscina é emblemática, sugerindo que os modos de ser e viver adotados pelos consumidores Airbnb seriam pautados por um intenso entrelaçamento de momentos de trabalho, estudo, viagem, contatos, compras, tarefas domésticas, cuidados pessoais, entretenimento, maternidade/paternidade, vida social, vida romântica, meditação, exercícios físicos etc. Como apontado por Elliott e Urry (2010), a vida parece composta de uma série episódica de eventos relativamente independentes que seguiriam sempre, sem parar.



Um ponto paradoxal é que as vidas mostradas no vídeo parecem ser recheadas de diversão e relacionamentos e oportunidades, contudo, não há descanso. Ninguém simplesmente desliga os dispositivos eletrônicos ou dorme. Nesse sentido, o que não é representado (o não dito) pode nos revelar tanto quanto o que se escolheu mostrar, deixando entrever padrões de comportamento não desejados.

Todos os personagens parecem estar confortáveis e satisfeitos com a vida *mobile*, não sendo mostrado qualquer traço de melancolia, como se nada ficasse para trás: nenhuma separação, nenhuma interrupção, nenhuma estranheza.

Viagens são postas como parte integrante e indissociável da boa vida, não mais pontuada por descansos ocasionais, mas permeada por viagens contínuas que integrariam lazer, trabalho, desenvolvimento pessoal, vida social e moradia. Em suma: sai de cena o vínculo comunitário e entra uma convocação para gozar intensamente a vida *mobile*: uma vida conectada, marcada por um contínuo movimento físico e digital.

### 3.3 VÍDEO “BETTER BUSINESS TRAVEL & COLLABORATION”

A cada capítulo deste livro um vídeo publicitário do Airbnb foi analisado. Neste, todavia, serão tomados dois exemplares consecutivamente: “Introducing Airbnb Plus” e “Better Business Travel & Collaboration”, sobre o qual discorrerei a seguir. A escolha se deu porque o segundo vídeo destacaria algumas questões que aparecem apenas vagamente da peça anterior, funcionando como uma espécie de lupa para ajudar a ler as entrelinhas.





Dez meses após a postagem de “Introducing Airbnb Plus”, em dezembro de 2018, o Airbnb disponibilizaria o vídeo “Better Business Travel & Collaboration” em seu canal no YouTube como parte das ações de lançamento do seu serviço corporativo, o Airbnb for Work. Com um minuto e 27 segundos de duração, a estrutura do roteiro é similar ao exemplar analisado no item 3.2. Não há falas ou narração, mas uma série de cenas ao mesmo tempo independentes e interconectadas que transcorrem ao som de uma música. O *jingle* repete o bordão: *everything will gonna be alright this morning, everything will gonna be alright tonight* (tudo vai dar certo nesta manhã, tudo vai dar certo nesta noite, em tradução livre).

Figura 10: QR Code para o vídeo “Better Business Travel & Collaboration”



Fonte: [www.youtube.com/watch?v=ojgwnXJbiA0&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=ojgwnXJbiA0&t=1s) - Acesso em: 19.06.2020

O roteiro começa mostrando uma mulher preparando café em uma casa. Ela caminha em direção a uma arborizada varanda. Nesse ponto, parece se tratar de uma situação doméstica: alguém que acordou, tomou café da manhã e agora vai ouvir música e descansar ao ar livre. A virada narrativa acontece quando a mulher se senta à mesa da varanda e percebe-se que, além do seu café, ela carregava um *laptop*. Vemos a personagem abrir o computador e começar a digitar, com as seguintes inscrições na tela: *Working from an Airbnb* (Trabalhando de um Airbnb, em tradução livre). O conjunto da obra leva o espectador a entender que, além de ali ser a casa da personagem, seria o seu local de trabalho. Indo da cozinha para a varanda ela estaria, de certa forma, saindo de casa para o trabalho.



A cena seguinte mostra uma ampla e aconchegante sala com lareira, que mais parece ser uma residência do que um escritório. Um grupo de pessoas trabalham no local. Novamente um texto escrito ajuda a interpretar do que se trataria: *Brainstorming with a fresh perspective* (*Brainstorming* de um jeito diferente, em uma adaptação livre). No interior da sala, uma dupla conversa sobre anotações coladas na parede. Há pessoas dentro e fora da sala, entrando e saindo, como se trabalhassem ao mesmo tempo integrada e isoladamente.

A tomada seguinte mostra uma reunião de trabalho no que parece ser uma sala de jantar, com uma cozinha doméstica ao fundo. Um *close* em um *laptop* sendo fechado serviria para indicar que a reunião teria acabado e transportar o espectador a outro ambiente.

Na cena seguinte, vemos uma pessoa andando em cadeira de rodas, o que serviria para sugerir que o Airbnb for Work disporia de ambientes acessíveis. Nesse ponto do enredo, vale lembrar que um dos segmentos a explorar anunciados no Airbnb Open de 2016 era o de viagem acessíveis (conforme item 3.1). Até o momento em que essas palavras são escritas, ainda não haveria grandes movimentações nesse sentido, mas é provável que essa cena não esteja no vídeo fortuitamente. Além de indicar que a empresa teria começado a ter acomodações e 'experiências' acessíveis, pode sugerir que pretenda investir nesse segmento em um futuro não tão distante.

Na próxima cena, a câmera se move por um amplo terraço com vista para as montanhas. No local, há mesas de *buffet* com canapés e bebidas, churrasqueira, espreguiçadeiras, piscina e ombrelones. Não fica claro se seria um evento corporativo, o terraço de um espaço de escritórios compartilhados ou a varanda de uma residência onde ocorreria um coquetel. Similarmente, não é evidente se os personagens trabalham na mesma empresa, se usariam um espaço de *coworking* ou se seriam desconhecidos fazendo *networking*. Essas definições parecem não importar, dando a entender que poderiam ser todas elas



em combinações variadas e que o Airbnb for Work teria soluções para todas as necessidades. Nem mesmo a inscrição *Finding inspiration from a mountain top* (Achando inspiração nas montanhas, em tradução livre) ajuda a definir a situação, apenas ressaltando a presumida beleza de espaços oferecidos pelo Airbnb.

As cenas seguintes mostram executivos em uma oficina de cerâmica e em uma tirolesa. As cenas promoveriam um suposto amálgama entre trabalho e lazer, transmitindo a mensagem de que trabalhar com Airbnb seria muito mais divertido do que em outros arranjos.

Na sequência final, vemos uma mulher, em trajes formais, que parece chegar em casa de um dia trabalho e reencontrar seus filhos pequenos. Ela abraça as crianças, beija o seu parceiro e senta-se com a família em volta de uma grande mesa, em um ambiente multifuncional. As cenas são acompanhadas pelas inscrições *Relocating with family in mind* (Realocações considerando as necessidades de toda a família, em tradução livre). Após a inscrição, aparece o *slogan*: *Feel at home, at work* (Sinta-se em casa no trabalho, em tradução livre).

Para finalizar, aparece uma tela em branco com a palavra Airbnb adicionada às expressões *for Trips*, *for Experiences*, *for Meeting*, *for Relocation* e *for Work* (para viagens, experiências, reuniões, realocações e trabalho, em tradução livre), que clarificariam o leque de serviços oferecido. O roteiro termina com a mensagem *Subscribe*, incitando os espectadores a ampliar suas atividades nas redes digitais da companhia.

De pronto, o vídeo parece apresentar como que o lado inverso, o polo oposto à peça anteriormente analisada. Se antes os personagens pareciam poder conciliar atividades profissionais com a vida *mobile*, aqui se proporia que eles possam conciliar atividades pessoais ao trabalho. Soa como uma mera alteração de fatores, mas da forma como é apresentada, a proposta iria além de dizer que é possível



trabalhar em casa. Se trataria de uma mudança mais ampla e radical: a implosão dos limites entre casa e trabalho. Vida pessoal e profissional se misturariam para compor uma vida atarefada e *multitasking* em que não se pararia de fazer nem uma coisa, nem outra. Mas é claro que esse modo de vida é apresentado de forma altamente idealizada.

O enredo acena com a possibilidade de trocar tediosos escritórios por espaços tão aconchegantes quanto casas de veraneio: decorados, coloridos, arborizados, com espaços amplos e abertos, cozinha equipadas e belas vistas. Também seriam eliminados os sabores de cansativas jornadas de casa para o trabalho e vice-versa, já que casa e escritório poderiam ser mais próximos, se não exatamente (n)o mesmo lugar. Além de ambientes corporativos mais informais, relaxados e maleáveis, o ideal de trabalho promovido incluiria uma vida profissional repleta de vivências inusitadas e supostamente prazerosas. Vale pontuar que os serviços Trip e for Work apresentariam diversas sinergias, colocando à disposição dos clientes corporativos um sortimento de milhares de 'experiências' desportivas, culturais e de entretenimento<sup>229</sup>.

Apesar da forma idealizada como o amálgama entre vida pessoal e profissional é apresentado, no mundo cotidiano dificilmente isso ocorreria de modo tão harmônico. Na inexistência de limites claros para proteger a vida pessoal, é de se considerar que os imperativos do trabalho tendam a exercer uma espécie de força gravitacional, forçando outros âmbitos da vida a orbitar a sua volta.

Tendo isso em vista, pode ser interesse notar que os ambientes oferecidos pelo Airbnb for Work são apresentados pela empresa como *distraction-free zones* (zonas de distração zero, em tradução livre)<sup>230</sup>.

229 Informações em: [www.youtube.com/watch?v=f04m9pqBNo&list=PLe\\_YVMnS1oXbi-MEsiSXvUDNIsAXcJI7](https://www.youtube.com/watch?v=f04m9pqBNo&list=PLe_YVMnS1oXbi-MEsiSXvUDNIsAXcJI7) – Acesso em: 17.07.2020.

230 Informações em: [www.airbnb.com/s/all?locale=en&refinement\\_paths%5B%5D=%2Fplaylists%2F1432&omni\\_preview=1&ts=1534945162936](https://www.airbnb.com/s/all?locale=en&refinement_paths%5B%5D=%2Fplaylists%2F1432&omni_preview=1&ts=1534945162936) – Acesso em: 17.07.2020.



Eles contariam com uma série de supostas comodidades – áreas de lazer e descanso, academias, creches, restaurantes, hotel para animais de estimação, serviço de *coaching*, entre outras – não exatamente para distrair, mas conseguir o efeito oposto: obter máxima concentração de esforços, evitando que os trabalhadores deixem o local de trabalho ou foquem por muito tempo em quaisquer outras atividades.

O ideal de trabalho exibido no vídeo “Better Business Travel & Collaboration” se afinaria ao ideal do jovem despojado, inovador, conectado e empreendedor bradado pelos negócios digitais. Ao contrário do estereótipo do *yuppie* engravatado, ambicioso e *workaholic*, geralmente apresentado em imponentes escritórios, o trabalhador contemporâneo seria retratado em trajes casuais e em ambientes domésticos e de lazer, sugerindo que esse profissional manteria maior equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional. De fato, assim como os ambientes apresentados pelo Airbnb, parece ser crescente o número de escritórios corporativos que apresentam ambientes descontraídos, quase caseiros, com espaços e opções de entretenimento.

Mormente se sustentaria a ideia de que, em não havendo rígidos limites entre os âmbitos pessoal e profissional, caberia aos indivíduos conciliar as demandas produtivas com a vida social e pessoal, havendo muito mais possibilidade de tempo livre. Ademais, narrativas como a deste vídeo sugerem que, na vida *mobile*, trabalhar se tornaria tão divertido e agradável que nem pareceria trabalho. O slogan *Feel at home, at work* (Sinta-se em casa no trabalho, em tradução livre) espelharia tal ideia. Sem embargo, sentir-se em casa no trabalho implicaria igualmente em se sentir sempre no trabalho, mesmo em casa.

Para finalizar, vale comentar a palavra “*Collaboration*” no título do vídeo. Ela pode soar desprezível, mas põe a ideia de colaboração em destaque, emoldurando o enredo e indicando que colaboração seria parte integrante da vida *mobile*. Como observado, a vida *mobile*





implicaria no imperativo de se estar sempre produzindo e a lista de 'obrigações voluntárias' tende a ser extensa. De fato, mesmo quando fazemos atividades aparentemente não produtivas, como postar uma recomendação sobre um filme, 'colaboramos' com o capitalismo contemporâneo com algo muito precioso: nossos dados. Como parte das atividades produtivas não serão compensadas como trabalho, precisam receber nomes sedutores, a fim de incentivar a participação de bom grado em dinâmicas que carregam um componente de exploração. Ao que tudo indica, esses nomes com poderes quase mágicos seriam 'colaboração' e 'compartilhamento'.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa que deu origem a este livro foi desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing). Parti da perspectiva de que comunicação-consumo formam um todo indivisível e central à sociedade contemporânea, tomando comunicação e consumo de forma ampla, levando em conta sua dimensão simbólica e seu papel na vinculação social e na produção de subjetividades. Por conseguinte, ao observar as narrativas publicitárias do Airbnb esperava encontrar pistas sobre como aspectos da comunicação e do consumo seriam articulados pela empresa com vistas à promoção de determinados modos de ser e viver.

Causava espanto o surpreendente crescimento dessa companhia, tanto em termos de valor de mercado, como em notoriedade e prestígio. Causava curiosidade que no relativo curto período de dez anos a proposta inicialmente inusitada de se hospedar nas casas de estranhos tivesse se convertido em uma prática de consumo amplamente aceita e propagada como parte integrante da vida contemporânea. De início, considerava o argumento da empresa de que seu modelo de negócios, supostamente baseado em compartilhamento, permitiria obter crescimento financeiro e ao mesmo tempo promover o equilíbrio social e ambiental. Queria, quiçá, compreender de que maneira o consumidor seria convocado a tomar parte nas dinâmicas de consumo que se delineavam.

Essas questões deixam entrever a premissa de que as subjetividades estariam na mira do mercado. Em outras palavras, o sucesso das empresas dependeria de sua capacidade de produzir produtos e serviços alinhados às necessidades dos consumidores, mas



também (sobretudo?) de sua habilidade para produzir consumidores alinhados às suas propostas. Assim, diversas instituições - sendo o Airbnb um exemplo - estariam interessadas em canalizar a produção de subjetividades, tanto quanto possível, em padrões adequados aos seus interesses.

Recapitulando, subjetividade é entendida aqui como uma instância pré-pessoal, que precederia o sujeito individuado, uma esfera no *intermezzo* entre pessoas, objetos e ideias, um espaço de pura potência e 'vir a ser'. Dessa esfera emergiriam continuamente múltiplos modos de ser e viver, sempre plurais, já que seria uma anomia cogitar-se a existência de um único modo de ser e viver exatamente comum a várias subjetividades e estanque no tempo. As subjetividades dariam forma, a todo momento, a maneiras de ser e viver potencialmente únicas e singulares, em constante recriação. Mídia e mercado procurariam interferir nesse processo, acelerando as mensagens circulantes, aumentando o leque de referências simbólicas e comprimindo a vida útil dos modelos em voga. É quando entraria em cena outra tática: conceber e oferecer estilos de vida para serem consumidos como identidades e modos de vida 'de prateleira', mais rasos, efêmeros, padronizados e aderentes aos interesses dominantes.

Ao me debruçar sobre os vídeos publicitários do Airbnb para identificar modos de ser e viver propagandeados pela marca esperava porventura encontrar alguns modos tipificados e claramente demarcados na forma de estereótipos incansavelmente repetidos. Contudo, um primeiro olhar parecia apontar a certa diversidade das formas apresentadas. Nesse ponto, o referencial teórico proposto por Elliott e Urry (2010) cairia como uma luva para ajudar a identificar, discriminar e problematizar os modos de ser e viver promovidos. Isso porque a vida *mobile* não seria estritamente um modo de ser, mas um fio condutor, uma linha comum que costuraria ou permearia um



sem-número de modos de ser e viver e diferentes estilos de vida em alta no contemporâneo.

A partir desse aparato conceitual, identifiquei que, apesar das narrativas publicitárias da empresa mostrarem diferenças ao longo do período analisado, girariam, pelo menos até o momento, em torno da promoção da vida *mobile*. De certa forma, as histórias contadas pela marca se complementaríamos umas às outras, formando uma espécie de acervo ou tutorial de sedutoras aplicações da vida *mobile* à disposição das subjetividades.

O primeiro vídeo, “How Airbnb Hosts Help People Belong Anywhere”, alinha-se à retórica da chamada economia do compartilhamento para enaltecer os consumidores da marca como viajantes aventureiros e ‘alternativos’ cujos modos de viver e viajar se assemelhariam aos adotados por intercambistas, alberguistas ou mochileiros. Suas vidas são postas como mais despojadas e mais ricas em conhecimentos, experiências e conexão humana. Segundo a argumentação, locadores e locatários (para não dizer toda a humanidade) se beneficiariam do contato potencial com mais pessoas, lugares e culturas. O roteiro mobiliza sentidos de comunidade, autenticidade e fraternidade.

O segundo vídeo, “Vá pra Lá”, sugere viajantes afeitos a serviços e circuitos exclusivos, que difiram (ao menos um pouco) dos ofertados no chamado turismo de massa, apontado como uma forma de consumo predatória, ultrapassada, vulgar e inautêntica. Segundo a argumentação da marca, seus consumidores não seriam turistas, mas moradores-por-uma-noite. Apesar da distinção retórica, na prática, a diferença se reflete de forma bem limitada: na ‘possibilidade’ de dormir em um ambiente caseiro, fazer a própria cama e preparar as próprias refeições. Dado que na acomodação precarizada, a princípio, não há serviço de quarto, arrumar a cama e arranjar alimentos não seriam exatamente opções, mas essas providências são vendidas pela



publicidade como parte de uma atitude atendida e despojada. Não obstante, pleitear a hóspedes a classificação de moradores não seria uma reivindicação fortuita, mas uma forma da marca afastar-se de críticas e estereótipos ligados à atividade turística. Convém lembrar que enquanto a campanha “Vá pra Lá” circulava, manchetes de movimentos anti-turismo estampavam os jornais mundo afora. Por fim, neste vídeo, a figura do locador é quase totalmente eclipsada, figurando como desnecessária ou digna de registro. No universo onírico da propaganda, o mundo contemporâneo é apresentado como um lugar em que todas as pessoas estariam sempre em intenso movimento – ainda que de formas mais ou menos prestigiadas. Pintando com tinta fortes, é como se quem não se move nem sequer existisse.

Na terceira peça, “Introducing Airbnb Plus”, aparecem novas formas de ser e viver. Viagens são mostradas como parte do cotidiano de cidadãos do mundo, menos circunscritas a períodos de recesso. Se no vídeo anterior prega-se que os viajantes seriam moradores-por-um-dia, aqui eles viajariam por períodos mais extensos e indeterminados. Embora recheado de momentos de diversão, o vídeo não faz referências claras à atividade turística: seus personagens não aparecem contemplando cartões postais ou maravilhados com a cultura local, como na peça anterior, mas como exigentes locatários, interessados no conforto, *design* e conveniências dos imóveis. O roteiro apresenta um modo de vida pautado por deslocamentos constantes, no qual lazer, trabalho, família e vida social se misturariam compondo um modo de viver celebrado como mais conectado, livre, prazeroso e glamoroso. Os locadores, por sua vez, são apresentados como coadjuvantes zelosos que não mediriam esforços para servir aos viajores, de bom grado. A vida *mobile* é apresentada como uma forma de distinção, um ideal contemporâneo de vida.

No último exemplar, “Better Business Travel & Collaboration”, o enfoque recai sobre o trabalho na vida *mobile*. Isso é feito mostrando-





se os profissionais hodiernos como trabalhadores flexíveis a quem o problema de conciliar as crescentes exigências por produtividade com as mais variadas demandas sociais e pessoais teria sido resolvido pela possibilidade de desfrutar de mais mobilidade física e/ou digital. O argumento central é que agora se poderia trabalhar em qualquer lugar: em casa, em uma maravilhosa propriedade de veraneio ou em convenientes e agradáveis escritórios ao redor do planeta. O roteiro clama que, uma vez transpostas fronteiras rígidas entre vida pessoal e profissional seria possível desfrutar de liberdade para gerir a vida como aprouver. Desta sorte, as vidas dos personagens são apresentadas como satisfatórias e equilibradas. Em conjunto com o vídeo anterior, esta peça ajudaria a promover a vida *mobile* em toda a sua potência, exibindo o trabalho flexível como epítome da vida em movimento, posta como um ideal de bem-viver. Todavia, a afirmação de que agora nos sentiríamos em casa mesmo no trabalho esconderia outra faceta: se sentir no trabalho o tempo todo, até mesmo em casa.

Os quatro vídeos evocam múltiplas vantagens de manter a vida e o *self* em máxima flexibilidade e movimento enquanto atenuam, romantizam ou anulam quaisquer desvantagens desse arranjo para os indivíduos e a sociedade. É notável a capacidade e disposição dos personagens em se adaptar rapidamente a diferentes situações, pessoas, ambientes, horários e culturas e manterem-se sempre desapegados, 'civilizados', abertos e produtivos. Se na vida fora das telas mudanças costumam requerer períodos mais ou menos longos de adaptação, nas narrativas publicitárias do Airbnb o *self* se apresentaria tão *on-demand* quanto o sistema produtivo, tão liberal quanto a economia, tão ávido por novidades quanto o mercado as possa oferecer e tão portátil e multitarefa quanto a vida *mobile* tende a requerer.

As propagandas fazem parecer que todos seriam (ou deveriam ser) tão operantes quanto seus personagens, que mal acordam pela



manhã e já estão, em poucos passos (literalmente) prontos e dispostos para encarar longas jornadas. As cenas transcorrem como se todos no mundo tivessem condições físicas, psíquicas, financeiras e familiares igualmente favoráveis à alta mobilidade. Um dos depoimentos é categórico: “agora [que há Airbnb] todos nós podemos vivenciar isso [a vida sem fronteiras]”. Entretanto, nem mesmo no universo idealizado da publicidade a mobilidade seria igualmente acessível: aos locadores e locais caberia girar em torno dos requerimentos daqueles que dispõem de mais poder e recursos.

Isto considerado, revisito a questão-chave que constituiu a espinha dorsal deste livro: quais os modos de ser e viver propagandeados pelo Airbnb? Em face do estudo desenvolvido, proponho que, em vez de eleger um único ou alguns poucos modos de ser e viver para oferecê-los a consumo, a publicidade da marca elege e promove a vida *mobile* como um ideal máximo de vida bem vivida. Assim o fazendo, os esforços de comunicação seriam canalizados de forma mais hábil e poderosa, à medida que um mapa simbólico abrangente pode ser apropriado de formas variadas na produção de subjetividades que sejam aderentes aos interesses da companhia e, de forma mais ampla, do próprio capitalismo de dados.

Endereçada a questão acima, viria a pergunta: de que maneira as narrativas publicitárias da marca se desdobrariam para promover a vida *mobile*? Observando os pontos em comum, é possível afirmar que as narrativas publicitárias do Airbnb se apoiam em apelos para ‘aproveitar a vida’. Ora, aproveitar a vida é uma ideia evidentemente ampla, mas o universo simbólico da marca atuaria para demonstrar que a vida bem vivida caberia em alguns modelos.

A comunicação da empresa compelia os consumidores a aproveitar a vida de um jeito específico: viajando - e não de qualquer outro modo, como descansando ou dedicando-se a trabalhos missionários, por exemplo. No entanto, viajar também constitui



um conceito amplo que abarcaria inúmeras formas de fazê-lo. É aí que entra uma segunda estratégia: canalizar as convocações para práticas de consumo específicas. As narrativas publicitárias são assim coordenadas para oferecer um criterioso léxico de comportamentos, produtos e serviços que supostamente deveriam ser consumidos com vistas à boa vida. Isso explica por que a vida *mobile* não supõe largar o trabalho e viver como um andarilho ou porque passar uns dias na casa da avó em um bairro de periferia, por mais prazeroso que pudesse ser, dificilmente seria propagado como uma forma de viajar atual e desejável. Em suma, o Airbnb promoveria a vida *mobile* por meio da convocação midiática ao consumo (Aidar Prado, 2013) de certas formas de viajar e viver.

Por fim, procurei investigar como as estratégias de negócio da empresa seriam traduzidas no universo simbólico da marca ao longo do tempo. Ao observar a comunicação do Airbnb desde sua criação até 2019, saltaram aos olhos ao menos três mudanças de rota narrativa que se relacionariam diretamente a três diferentes momentos da companhia - espelhados nos três capítulos centrais deste livro, cujos nomes foram inspirados nos *slogans* adotados em cada fase.

O primeiro vídeo mantinha clara relação com o caminho trilhado pela firma de seu surgimento até mais ou menos o ano de 2014, período marcado pelo tônica do compartilhamento.

Diferentemente da primeira peça analisada, a segunda promove viagens de modo mais ostensivo, oferecendo lugares a consumo. A mudança reflete o tom adotado pela marca, grosso modo, entre 2014 e 2017, quando seria estratégico dar menos luz ao compartilhamento e ampliar os negócios em várias direções.

O terceiro e quarto vídeos dialogam com os movimentos corporativos por volta dos anos de 2018 e 2019, quando a empresa se orienta a públicos *upscale* e começa a se posicionar como um serviço



completo de mobilidade. Além de promover as viagens como desejados momentos de lazer, as mensagens promovem a vida *mobile* em toda a sua potência, glamourizando a vida em constante movimento.

Decerto, o universo simbólico da marca fora calibrado ao longo do tempo para alinhar-se ou desviar-se de outras narrativas e dar mais ou menos ênfase a este ou àquele produto do portfólio, conforme conveniente.

**Figura 11: Fases da comunicação do Airbnb – quadro comparativo**

BELONG ANYWHERE (2008–2014)	LIVE THERE (2014–2017)	FEEL AT HOME, PLUS MORE (2018–2019)
		
Casa 'compartilhada' Sentidos de comunidade e autenticidade	Casa de férias Sentidos de autenticidade e distinção	Casa 'portátil' Sentidos de distinção e conveniência

Fonte: figura criada pela autora.

Em detrimento dos apelos se ajustarem, a promoção da vida *mobile* permaneceria como um ponto constante e axial às narrativas tecidas pela marca. Mas, afinal, quais interesses negócios como o Airbnb teriam em promover a vida *mobile*? No caso dessa empresa, a resposta imediata é que, ao incentivar viagens, estaria claramente estimulando o consumo de seus produtos. Mas é possível propor algo além: que os valores mobilizados por firmas como o Airbnb para tentar legitimar suas práticas de negócio e o ideário da vida *mobile* encontrassem na flexibilidade um oportuno ponto de convergência. Seria útil promover atitudes e comportamentos mais flexíveis e, portanto, mais favoráveis ao consumo dos produtos e valores que alicerçam empreendimentos baseados em captura de dados. Decerto, sua popularização dependeria tanto da aceitação de seus serviços quanto de certa aceitação ao seu modo de operação. Tomando esse ponto de vista, parece conveniente que a flexibilidade seja consistentemente propagada como um valor



inexorável em torno do qual toda a vida contemporânea supostamente deveria girar e cujos efeitos se desdobrariam sobre todas as esferas da existência, do cotidiano aos negócios.

Ao constatar a importância e a centralidade dos dados para as chamadas plataformas digitais, somos levados a considerar outro ponto fundamental: que a escalabilidade tão basilar aos negócios digitais depende da capacidade de elevar-se *ad infinitum* o volume e a variedade dos dados captados. E isso dependeria intrinsecamente da disposição de mais e mais atores para confiar mais e mais de suas atividades a ambientes e soluções que permitem a captura de dados e de que estejamos sempre em mais e mais movimento, gerando mais rastros captáveis. Tendo isso em mente, fica claro que a promoção da vida *mobile* funcionaria como substrato simbólico à expansão do capitalismo de dados.

Recomendo que o olhar ao Airbnb seja calibrado, a fim de não caírmos na visão míope de vê-lo exclusivamente como um singular negócio de hospedagens - e não como um negócio de dados. É preciso ter em mente que *big data* constitui um importante ativo - para não dizer o maior ativo que as instituições contemporâneas almejavam. A análise dos resultados financeiros da empresa confirmaria tal hipótese, já que seu valor financeiro estimado ultrapassaria em muito os lucros anunciados com as vendas dos serviços.

Uma vez combinados e analisados algoritmicamente, os dados dos usuários se converteriam em perfis detalhados sobre indivíduos e populações e isso significaria melhor prever comportamentos e moldar perfis e segmentos de consumo, o que interessaria sobretudo a diversas instituições – governos incluídos. Isto dito, dados significariam dinheiro e poder.

As investigações sobre o ‘vazamento’ de dados do Facebook com fins a influenciar a campanha presidencial norte-americana de 2016 e o





plebiscito sobre o Brexit, chamaria a atenção do mundo para as formas como os dados seriam utilizados por corporações que se oferecem como mídias sociais. Questionado publicamente sobre a proporção de receitas que adviria da mercantilização oficiosa dos dados – e não de anúncios e outras formas conhecidas de monetização – o presidente da empresa se recusou a prestar tal informação. O caso levantaria suspeitas de que parte significativa do valor dessas empresas advenha de formas não transparentes de mercantilização e de uso de *big data*.

Em detrimento dos interesses institucionais em aumentar o fluxo de dados, diversos negócios digitais sustentariam que seu sucesso adviria da suposta emergência de uma geração de consumidores – apontada como ‘*millennials*’ ou ‘nativos digitais’ – que presumidamente teria nascido preferindo concentrar o quanto possível de suas vidas em meios e soluções que permitem a captura de dados. Porém, defronte ao consistente e vultuoso empenho de comunicação empreendido pelo Airbnb, parece que a incorporação de soluções on-line à vida contemporânea seria menos uma consequência natural e mais decorrência da ação deliberada de todo um ecossistema de plataforma (Van Djick *et al*, 2018) que atuaria ativamente para incentivar a conectividade e revestir as atividades empreendidas pelas pessoas para que seus rastros sejam captados sob uma roupagem sedutora de compartilhamento e colaboração.

Longe de ser um ator isolado, o Airbnb exemplificaria práticas de comunicação e negócio adotadas por plataformas digitais. É necessário observar que, a despeito de múltiplas controvérsias sobre seus modos de operação, essas firmas tendem a se postar como revolucionárias agentes de promoção social. No caso do Airbnb, desde seu surgimento, a empresa se posicionaria como protagonista de uma suposta democratização no acesso a bens, serviços e informações.

Por último, mas não pouco importante, ressalto o uso, neste livro, do termo captar, ao invés de coletar, para se referir à forma como as



plataformas digitais obtêm dados. É urgente clarificar que dados não são exatamente coletados, como usualmente posto no senso comum e mesmo em alguns estudos científicos. Dados não existem simplesmente na natureza; eles nos são extraídos a partir de engenhosas e enredadas operações de ordem técnica, retórica e política.

Os achados desta pesquisa levam a refletir sobre a promoção da conectividade digital, atualmente tão comum em tantas narrativas midiáticas, geralmente feita de modo a eclipsar o problema da captação e vigilância de dados pessoais.

Considerado o escopo de uma pesquisa de mestrado, espero que o presente estudo tenha colaborado para ampliar a visão crítica sobre o modo de operação dos atuais negócios de plataforma e colaborado para esclarecer como práticas de comunicação e lógicas de consumo se engendrariam a estratégias corporativas para a constituição de celebrados modos de ser e viver.



## POSFÁCIO: A VIDA EM MOVIMENTO, EM CASA (2020)

Escrevo este livro em meados de 2020, em meio à pandemia por covid-19, com base em uma pesquisa científica empreendida entre os anos de 2018 e 2019, quando ninguém previa que tal acontecimento viesse a reconfigurar, ao menos momentaneamente, a vida econômica e social.

Aguardavam-se para 2020 os Jogos Olímpicos no Japão, que teriam o Airbnb como um dos patrocinadores majoritários, e a abertura de capital dessa empresa. Contudo, tais eventos foram, respectivamente, adiados e deixados de lado.

Com queda estimada pela Organização Mundial do Turismo em cerca de 80%, o turismo global seria uma das indústrias mais afetadas pelo isolamento físico<sup>231</sup>. Aeroportos cheios, hotéis movimentados, filas em atrações turísticas e intermináveis postagens nas redes digitais exibindo pessoas em eventos e cartões-postais só devem voltar a fazer parte da rotina entre 2023 e 2024<sup>232</sup>, segundo estimativas noticiadas pela imprensa. Por enquanto, o que vemos são algumas das maiores companhias aéreas e hoteleiras do mundo decretando falência ou recorrendo a financiamentos públicos e privados em tentativas de sobrevivência.

Os números da mobilidade física, que vinham em crescimento acelerado, como apontado neste livro, sem dúvida exibirão um gráfico

231 Informações em: <https://brasilturis.com.br/omt-estima-declinio-de-60-a-80-no-turismo-devido-covid-19> - Acesso em: 31.07.2020.

232 Informações em: <https://oglobo.globo.com/boa-viagem/turismo-internacional-voltara-aos-niveis-pre-pandemia-so-em-2023-diz-analista-da-oxford-economics-24505817> - Acesso em: 31.07.2020.



um tanto diferente no futuro próximo. Fica a pergunta: as mudanças gerais na mobilidade física resultarão em mudanças drásticas na promoção midiática de modos de ser e viver? Perguntando de outro modo: a vida *mobile* continuará sendo midiaticamente celebrada? Sendo mais específica: a promoção da vida *mobile* continuará como pedra angular nos apelos do Airbnb?

Não tenho pretensão de responder a tais indagações, não apenas porque fugiria do escopo do meu trabalho, como porque, mesmo àqueles que se dedicam a avaliar como será o pós-pandemia, o futuro é demasiado incerto. Contudo, defrontando os resultados da pesquisa que deu origem a este livro com o cenário atual, creio que as perguntas sejam pertinentes. Por este motivo, escrevo as linhas que se sucedem, modestamente, a título de estimular uma discussão sobre a conveniência ou não, para marcas como o Airbnb, de seguir promovendo a vida *mobile* em suas comunicações.

Se a mobilidade física se encontra em constrição, ao menos por ora, não é possível afirmar que isso se reflita na promoção de modos de ser e viver sedentários ou pacatos, com agendas pouco demandantes.

Um primeiro olhar talvez aponte ao oposto: a argumentos correntes de que tudo o que era feito antes poderia (deveria?) ser mantido em movimento, apenas ajustando-se os ambientes onde as atividades humanas tomariam lugar.

Numerosas narrativas midiáticas afirmam ser perfeitamente possível adaptar quase tudo, mantendo a vida tão produtiva e globalmente conectada como outrora: o trabalho e os estudos poderiam ser remotos, a oferta de entretenimento seguiria extensa, a vida social poderia avançar etc. - desde que tudo ocorra de forma digitalmente mediada.



O confinamento chega a ser apresentado como uma oportunidade aos que souberem ‘gerir-se’, pululando, por exemplo, cursos on-line que prometem ensinar praticamente de tudo. O pleito corrente parece ser o seguinte: já que nos locomovemos menos de um local a outro, poderíamos utilizar esse tempo ‘de sobra’ para nos aprimorar: aprender idiomas, turbinar perfis em redes digitais, incrementar o condicionamento físico, conversar mais com os amigos (por videoconferência, claro), tentar um aplicativo de encontros, reformar a casa, dedicar-se a cuidados de beleza, colocar em dia a lista de filmes e série de TV assistidas, adotar um animal de estimação, começar um empreendimento, investir melhor o dinheiro e assim por diante.

A lista de coisas a fazer pode ser interminável, o que tende a alimentar tensões frente aos constrangimentos do isolamento. Como que se alimentando da ansiedade reinante, a mobilidade digital seria apresentada como uma solucionadora, um elemento quase mágico, presumidamente capaz de driblar dificuldades de toda a ordem – do trabalho à vida sexual.

O apelo geral residiria na ideia de que pessoas digitalmente pouco conectadas sofrerão mais ônus em todos os campos: no trabalho, nos estudos, no lazer, na vida social, na permissão para circular (realidade em países como China e Taiwan<sup>233</sup>) e até para acessar cuidados médicos e recursos financeiros. De fato, se considerarmos que os subsídios assistenciais oferecidos pelo atual governo brasileiro foram disponibilizados por meio de um aplicativo digital, ao menos parte desses riscos não seria de ordem exclusivamente retórica.

Não somente as pessoas seriam estimuladas a elevar a conectividade digital, como as narrativas midiáticas repetiriam, sem cessar, que apenas instituições afinadas com o mundo *mobile*

233 Informações em: <https://brasil.elpais.com/opiniaio/2020-03-09/os-big-data-do-coronavirus.html> - Acesso em: 31.07.2020.





sobreviverão à crise. Sugerem que ferramentas digitais e *big data* sejam imprescindíveis a quaisquer empresas e governos que desejem gerenciar a pandemia e seus efeitos. Apresenta-se o fato de tanto da vida humana ter sido momentânea e forçosamente canalizada a ambientes e a formatos digitais como prova irrefutável da universalidade das 'soluções' digitais. Por que não aproveitar da crise para plataformizar a educação, a saúde, a segurança e outros serviços públicos? – provocam algumas das mensagens circulantes. De fato, diversos governos mundo afora firmam parcerias nesse sentido com *big techs* como Apple, Amazon, Google, IBM e Microsoft<sup>234</sup>. Não obstante, isso pode significar nada menos do que conceder a essas empresas acesso a dados privilegiados sobre todos os cidadãos, enquanto aproveitam para treinar seus algoritmos tornando-os ainda mais 'inteligentes' e eficientes.

Se antes já era urgente, em 2020, seria emergencial promover-se uma discussão profunda e abrangente sobre vigilância digital. É preciso investigar e ponderar os bônus e ônus de uma altíssima mobilidade digital a todos os atores envolvidos no curto, médio e longo prazos e desenhar alternativas para contornar os problemas humanos que não se restrinjam à panaceia: obter e gerenciar mais dados. Parece claro que as instituições ligadas à economia de dados tenderão a promover esse tipo de solução em detrimento de quaisquer outras. Afinal, para o capitalismo de dados, quanto mais automatizados e plataformizados forem todos os aspectos da vida pública e privada tanto melhor. Sem embargo, a despeito da crise generalizada, as *big tech* anunciam resultados ascendentes<sup>235</sup>.

Como explorado ao longo deste livro, é preciso considerar o papel premente da comunicação das empresas na modulação de

234 Informações em: <https://theintercept.com/2020/05/13/coronavirus-governador-nova-york-bilionarios-vigilancia> - Acesso em: 30.07.2020.

235 Informações em: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/na-crise-gigantes-como-apple-google-e-facebook-expandem-atuacao> - Acesso em: 31.07.2020.



subjetividades aderentes aos seus interesses. A título de exemplo, gostaria de explorar alguns movimentos recentes do Airbnb.

Em primeiro lugar, é digno de nota que mesmo durante uma das mais dramáticas recessões da história a firma rapidamente tenha angariado cifras de US\$ 2 bilhões em investimentos de risco privados. É interessante observar que, ao contrário de outros negócios digitais, o Airbnb está intimamente ligado ao setor turístico, um dos mais afetados pela crise. Mas ao contrário de hotéis e companhias aéreas, o Airbnb seguiria atrativo aos donos do capital, valendo a pena nos perguntarmos o porquê.

Em maio de 2020, a empresa anunciou que seus custos seriam drasticamente cortados. Embora haja evidências de que o orçamento de publicidade represente cerca de 90% do total das despesas, anunciou-se um expressivo corte de pessoal, da ordem de 25%<sup>236</sup>. Dos 7.500 funcionários formalmente contratados cerca de 2 mil foram demitidos. Segundo as lideranças, os cortes foram mapeados para construir “um negócio mais focado”.

Viajar neste novo mundo será diferente e precisamos evoluir de acordo com isso. As pessoas vão querer opções mais próximas, mais seguras e acessíveis. As pessoas anseiam por algo que parece ter sido tirado delas - a conexão humana. Quando começamos o Airbnb, era tudo sobre conexão. Esta crise aguçou nosso foco para voltarmos às raízes. [...] Por isso, estamos interrompendo nossos esforços em transportes e construção e reduzindo investimentos em hotéis e no setor de altíssimo luxo. [...] As equipes serão reduzidas em tamanho com base em quão bem mapeiam para onde o Airbnb está indo. [...] Nosso processo começou com a criação de uma estratégia de negócios mais focada, construída com base um novo modelo de custo-benefício. Toda a equipe foi mapeada para essa nossa nova estratégia e determinamos o tamanho e a forma da equipe que precisamos daqui para frente. Fizemos uma revisão abrangente de cada membro da equipe e tomamos

236 Informações em: <https://www.bbc.com/news/business-52553001> - Acesso em: 31.07.2020.



decisões com base em habilidades críticas para a companhia segundo nossas necessidades de negócios futuras. (Ksesky, 2020, tradução livre<sup>237</sup>)

Neste ponto, é pertinente saber que, por volta de 2017, como parte das políticas internas de gestão de pessoal, o Airbnb havia criado uma universidade corporativa, a Data University<sup>238</sup>, com o objetivo de fomentar na companhia o que chamam de *data drive culture*. Isso significaria capacitar cada funcionário para pensar de acordo com a lógica dos dados, ou seja, procurar por oportunidades de capturar mais rastros e transformá-los em dados mercantilizáveis, colocando-os a serviços dos negócios da empresa. Uma das atividades da Data University teria sido mapear todos os funcionários em três diferentes níveis estratégicos com relação à gestão de dados. De acordo com essa classificação, cada nível laboral receberia treinamentos específicos. Nada foi dito a respeito, mas é possível conjecturar que essas estratificações tenham sido consideradas para decidir quais funcionários seriam mais úteis para transformar o Airbnb em “um negócio mais focado” - o que quer se isso signifique.

Com repercussão mundial, as demissões geraram coberturas em veículos renomados, apresentando denúncias de ex-funcionários que se dizem ultrajados, enganados ou decepcionados por uma empresa que prega o sentido de comunidade e pertencimento como seu maior valor<sup>239</sup>.

À tangente dos ruídos, a companhia alega que as demissões seriam absolutamente necessárias e impostergáveis, muito embora anuncie relativos bons resultados. Segundo o CEO, a previsão de receitas para 2020 seria de metade do valor obtido em 2019 - nada mal para um setor que cujo movimento teria caído em mais 80%. O número

238 Informações em: <https://medium.com/airbnb-engineering/how-airbnb-democratizes-data-science-with-data-university-3eccc71e073a> - Acesso em: 30.07.2020.

239 Exemplos em: [https://bit.ly/airbnb\\_was\\_a\\_family\\_until\\_layoffs\\_started](https://bit.ly/airbnb_was_a_family_until_layoffs_started) e <https://www.nytimes.com/2020/07/17/technology/airbnb-coronavirus.html> - Acesso em: 31.07.2020.



de anfitriões cadastrados na plataforma estaria em crescimento, assim como o tempo médio das hospedagens. Destarte haja menos viajantes, quem viaja ficaria longos períodos nos imóveis alugados.

A liderança afirma ainda que os dados em seu poder estariam sendo analisados mais eficientemente, permitindo à empresa interpretar as tendências locais e globais nos deslocamentos, de um ponto de vista privilegiado<sup>240</sup>. É de se elucubrar o quanto tal *insight* seja precioso para o Airbnb, seus investidores e tantas outras instituições interessadas em compreender e antecipar comportamentos de consumo neste momento tão extraordinário.

Segundo a empresa, a despeito do que alguns podem pressupor, parte considerável da população mundial segue viajando, apenas com características diferentes de outrora. Os que podem viajam utilizando veículos privados como automóveis, motos, barcos e jatos particulares. Buscam destinos pouco movimentados ou exclusivos para períodos relativamente longos de estadia com vistas a uma quarentena menos tediosa, com lazer, conforto e segurança.

Isto considerado, é provável que os serviços Plus e for Work, que já pareciam estar em foco, ocupem agora posição de destaque dentre os negócios da empresa. Outro segmento de negócios que parece ganhar certo protagonismo é o Trips. Se antes, por exemplo, ofertavam-se jantares exclusivos na casa de *chefs* renomados, agora a firma oferece cursos com *chefs* que ensinam como cozinhar seus famosos menus. A título de desenvolver um vasto leque de experiências on-line, a companhia estaria firmando parcerias estratégicas com produtores de conteúdo digital de renome<sup>241</sup>, sendo a parceria com a gigante chinesa TikTok<sup>242</sup> um caso emblemático.

240 Informações em: <https://www.youtube.com/watch?v=lrFZr6lh7cU> – Acesso em: 31.07.2020.

241 Informações em: <https://www.airbnb.com/s/experiences/online> - Acesso em: 31.07.2020.

242 Site oficial: [www.tiktok.com](http://www.tiktok.com) – Acesso em: 31.07.2020



Recentemente adotado, o *slogan* “você não precisa ir longe para desfrutar das maravilhas do mundo”<sup>243</sup>, vem sendo exibido, em destaque, na *homepage* da companhia, ao lado de acomodações repletas de mimos exclusivos, como: saunas, academias, piscinas, cinemas e até praias particulares. Evocando uma sensação apaziguante, a afirmação ratificaria a ideia de que tudo poderia ser mantido, conseguido e resolvido em movimento, a despeito de quaisquer circunstâncias.

Ao sondar os passos do Airbnb no primeiro semestre de 2020, ao menos por enquanto, somos levados a considerar que a aura ‘comunitária’ que a empresa busca sustentar desde seu surgimento esteja sofrendo mais um golpe, restando observar se e como seus esforços de comunicação serão coordenados para contornar o paulatino desgaste. Ademais, as notícias parecem corroborar com a tese proposta neste livro de que não se trataria apenas de uma empresa de hospedagens, muito menos de uma ‘comunidade’ de viajantes, mas algo mais: um negócio de dados. Mais uma vez, olhando-se exclusivamente para as receitas obtidas com as vendas dos serviços, parece difícil justificar o prestígio e a atratividade exibidos pela companhia junto aos capitalistas de risco.

Como conclusão temporária, pelo menos nas narrativas publicitárias do Airbnb, não parece que a promoção da vida *mobile* esteja cedendo espaço a outros apelos - valendo acompanhar suas comunicações até os próximos Jogos Olímpicos, quanto talvez seja possível melhor avistar em que sentidos a empresa rumaria. Em um exercício teórico de projeção, suspeito que a vida *mobile* tenda a seguir sendo promovida por diversas narrativas publicitárias, em especial pelas empresas que operam na economia de dados.

243 Entrevista com CEO do Airbnb, Brian Chesky, sobre o mercado de turismo nos primeiros meses do isolamento físico: <https://www.youtube.com/watch?v=lrFZr6lh7cU> – Acesso em: 31.07.2020.





Afinal, a vida pode até seguir entre quatro paredes, mas nem por isso seguiria menos movimentada – ao menos no que diz respeito ao movimento datificado, tão caro ao capitalismo de dados.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR PRADO, José Luiz. *Convocações biopolíticas dos dispositivos comunicacionais*. São Paulo: EDUC/Fapesp, 2013.

BACCEGA, Maria A. Comunicação e consumo. In: CITELLI, Adilson et al (org.). *Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores*. São Paulo: Contexto, p. 53-64, 2014.

BARTHES, Ronald. *Image, music, text*. Toronto: Fontana, 1993.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: consequências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

———. *Vidas para o consumo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BERMAN, Marshall. *Tudo que é sólido desmancha no ar*. São Paulo: Cia de Bolso, 1987.

BIRCHNELL, Thomas; CALETRÍO, Javier. *Elite mobilities*. New York: Routledge, 2013.

BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. *O que é meu é seu: como a economia colaborativa vai mudar o nosso mundo*. São Paulo: Artmed, 2011.

BOURDIEU, Pierre. *A distinção: crítica social do julgamento*. Porto Alegre: Zouk, 2007.

BRUNO, Fernanda. *Máquinas de ver, modos de ser: vigilância, tecnologia e subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

CANCLINI, Nestor García. *Globalização imaginada*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CASAQUI, Vander. A inspiração como forma comunicacional do capitalismo “cool”. In: 39º. Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, 2016, São Paulo. *Anais do 39º. Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação*. São Paulo: Intercom, 2016.

CASTRO, Gisela G. S. Mídia, consumo, globalização e contemporaneidade. In: BACCEGA, Maria Aparecida. (Org.). *Comunicação e culturas do consumo*. São Paulo: Atlas, p. 133-143, 2008.

CASTRO, Gisela G. S. Ativando o interator: apropriações mercadológicas na cibercultura. *Conexiones. Revista Iberoamericana de Comunicación*, Saragoza, v. 2, n. 2, p. 93-100, 2010.



———. Comunicação e consumo nas dinâmicas culturais do mundo globalizado. *PragMATIZES: revista latino-americana de estudos em cultura*. Niterói, v. 4, n. 6, p. 58-71, 2014.

CASTRO, Julio C. M. Governança em plataformas algorítmicas: entre controle e agência. In: 42o Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2019, Belém. *Anais do 42o Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Belém: Intercom, 2019.

CHEN, Andrew, BROWN, Morgan. *The viral startup*. New York: Hiperlink, 2013.

COULDRY, Nick; MEJIAS, Ulisses. Data colonialism: rethinking big data's relation to the contemporary subject. *Television and New Media*, London, v. 20, p. 336-349, 2018.

COULDRY, Nick. *Colonialismo de dados e o esvaziamento da vida social* (Anotações de palestra). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 20 de maio de 2019.

———. *The costs of connection: how data is colonizing human life and appropriating it for capitalism (culture and economic life)*. Palo Alto: Stanford University Press, 2019.

COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. *The mediated construction of reality*. Oxford: Polity, 2017.

DAINEZI, Gustavo F. A. *Consumidores ou cidadãos? Questões éticas nos discursos sobre a proteção de dados pessoais na cidade de São Paulo*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) - ESPM. São Paulo, 2019.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2017.

DELEUZE, Gilles. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: ————. *Conversações*. Rio de Janeiro: 34, p. 219-230, 1992.

DI FILLIPI, Primavera; WRIGHT, Aaron. *Blockchain and the law: the rule of code*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. *O mundo dos bens: por uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro: Ed UFRJ., 2006.

ELLIOT, Anthony; URRY, John. *Mobile lives*. New York: Routledge, 2010.

ELLIS, Sean. *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*. New York: Currency, 2017.



FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consumo e pós-modernidade*. São Paulo: Nobel, 1995.

———. The rich and the super-rich: mobility, consumption and luxury lifestyles. In: MATHUR, Nita. *Consumer culture, modernity and identity*. New Delhi: Sage, p. 3-44, 2014.

FEIFER, Maxine. *Tourism in history: from imperial tome to the present*. London: Macmillan, 1987.

FONSECA, Rosa A. R.; CASTRO, Gisela G. S. Do turista ao viajante: uma reflexão sobre consumo de viagens no contemporâneo. In: PERES, Clotilde et al (Org.). *10º Encontro Nacional de Pesquisadores em Propaganda: 10 anos de Propesq PP - consumo, existência, resistência*, e-book, p, 1419-1433, 2020.

FONTENELLE, Isleide A. A produção do discurso do consumidor responsável na mídia de negócios: crítica e assimilação da crítica no movimento anti-marcas. In: XXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. *Anais do XXIV EnANPAD, Rio de Janeiro*, Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2010.

———. *Cultura do consumo: fundamentos e formas contemporâneas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2017.

FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. São Paulo: Vozes, 1977.

FOUREZ, Gérard. *A construção das ciências: introdução à filosofia e à ética das ciências*. São Paulo: Ed. UNESP, 1995.

FREIRE FILHO, João. *Mídia, consumo cultural e estilo de vida na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

——— (org). *Ser feliz hoje - reflexões sobre o imperativo da felicidade*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

FUMAGALLI, Andrea. *Bioeconomía y capitalismo cognitivo: hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid: Traficantes de Sueños, 2007.

GALLAGHER, Leigh. *A história do Airbnb*. São Paulo: Buzz, 2018.

GILDER, George. *The fall of big data and the rise of the blockchain economy*. New York: Gateway, 2018.

GILLESPIE, Tarleton. The politics of 'platforms'. *New media & society*, v. 12, n. 3, p. 2-14, 2010.

———. *Custodians of the internet: platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. New Haven: Yale University Press, 2018.



GUATTARI, Félix; ROLNIK, Sueli. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 2011.

GUERRA, Raquel. *Groto sato*. Lisboa: Mariposa Azul, 2012.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

———. *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume, 2001.

———. *Neoliberalismo: história e implicações*. São Paulo: Loyola, 2005.

———. *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*. São Paulo: Martins Fontes, 2014.

HOBBSBAWN, Eric. *A era das revoluções (1789-1848)*. São Paulo: Paz e Terra, 1982.

ILLOUZ, Eva. *O amor nos tempos do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JENKINS, Henry. *Convergence culture*. New York: NYU Press, 2006.

KLEIN, Christine. *Property: cases, problems, and skills*, Philadelphia: Wolters Kluwer; 2016.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba, 2012.

LAZZARATO, Maurizio. *As revoluções do capitalismo*. São Paulo: Civilização Brasileira, 2006.

———. *O governo do homem endividado*. São Paulo: N-1, 2017.

LEMOS, André. *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

———. *A comunicação das coisas*. São Paulo: Annablume, 2013.

———. Tecnologia e cibercultura. In: CITELLI, Adilson et al (org.). *Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores*. São Paulo: Contexto, p. 53-64, 2014.

———. Comunicação e práticas sociais no espaço urbano: as características dos Dispositivos Híbridos Móveis de Conexão Multirredes, *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v. 4. n. 10, p. 23-39, 2008.

LEMOS, André; LÉVY, Pierre. *O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária*. São Paulo: Paulus, 2010.

LÉVY, Pierre. *Ciberdemocracia*. Lisboa: Piaget, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. *A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada*. São Paulo: Cia das Letras, 2011.





MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MORLEY, David. *Home territories: media, mobility and identity*. London: Routledge, 2000.

MOROZOV, Evgeny. *To save everything, click here: the folly of technological solutionism*. New York: Public Affairs, 2013.

———. *BigTech: ascensão de dados e morte da política*. São Paulo: Ubu, 2018.

NOGUEIRA, Maria Alice F. Consumo de (i)mobilidades e discurso: a mobilidade na publicidade das marcas. *Comunicação, mídia e consumo*, São Paulo, v. 13, n. 36, p. 28-14.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PASQUALE, Frank. *The black box society: the secret algorithms that control money and information*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

PELBART, Peter Pál. *Vida capital: políticas da subjetividade contemporânea*. São Paulo: Iluminuras, 2000.

PENAFRIA, Manuela. Análise de Filmes - conceitos e metodologia(s). In: VI Congresso SOPCOM, 2009, Lisboa. *Anais do VI Congresso SOPCOM*. Lisboa, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 2009.

PEREIRA, Cláudia S. et al. Consumo de experiência e experiência de consumo: uma discussão conceitual. *Logos*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, 2015.

PIKETTY, Thomas. *A economia da desigualdade*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

PRIMO, Alex T. (org.). *Interações em rede*. Porto Alegre: Sulina, 2013.

———. Industrialização da amizade e a economia do curtir: estratégias de monetização em sites de redes sociais. In: OLIVEIRA, Lúcia (org.). *A insustentável leveza da web*. Salvador: Edufba, p. 109-129, 2015.

RIFKIN, Jeremy. *A era do acesso*. São Paulo: Makron, 2001.

———. *Sociedade com custo marginal zero*. São Paulo: Makron, 2015.

ROCHA, Everardo. *Magia e capitalismo*. São Paulo: Brasilense, 2010.

ROCHA, Everardo et al. Cultura e consumo: um roteiro de estudos e pesquisas. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais do Enanpad 1999*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.



ROLNIK, Sueli. Toxicômanos de identidade: subjetividade em tempo de globalização. In: LINS, Daniel (org). *Cultura e subjetividade*. Saberes Nômades, Campinas: Papirus, p. 19-24, 1994.

———. A vida na berlinda In: ARÁN, Márcia (org.). *Soberanias*. Rio de Janeiro: Contracapa, p. 259-267, 2003.

SASSEN, Saskia. *Sociologia da globalização*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: consequências do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

———. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SHELLER, Mimi; URRY, John. *Places to play, places in play*. New York: Routledge, 2004.

SIBILIA, Paula. *O homem pós-orgânico: corpo, subjetividade e tecnologias digitais*. Rio de Janeiro: Contraponto: 2015.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu. *Tudo sobre tod@s: redes digitais, privacidade e venda de dados pessoais*. São Paulo: Sesc, 2017.

SLATER, Don. *Cultura do consumo e modernidade*. São Paulo: Nobel, 2002.

SLEE, Tom. *Uberização*. São Paulo: Elefante, 2017.

SOARES, Fábio Montalvão. A produção de subjetividades no contexto do capitalismo contemporâneo: Guattari e Negri. *Fractal*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 118-126, 2016.

SRNICEK, Nick. *Plataform capitalism*. Cambridge: Polity, 2017.

STONE, Brad. *As upstarts: como a Uber, o Airbnb e as killer companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Alex. *Blockchain revolution: how the technology behind cryptocurrencies is changing the world*. London: Penguin, 2018.

TRENTMANN, Frank. *Empire of things: how we became a world of consumers from the fifteenth century to the twenty-first*. London: Penguin, 2017.

URRY, John. *O olhar do turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas*. São Paulo: Ed. Senac, 1995.

———. *Consuming places*. London: Routledge, 2001.

VALLS, Josep-Francesc. *Gestão de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.



VAN DIJCK, Jose. *The culture of connectivity: a critical history of social media*. New York, Oxford: Oxford University Press, 2016.

VAN DIJCK, Jose *et al.* *The platform society: public values in a connective world*. New York, Oxford: Oxford University Press, 2018.

ZUBOFF, Shoshana. *The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power*. New York: Public Affairs, 2019.



## OUTRAS REFERÊNCIAS

AGRELA, Lucas. O escândalo de vazamento de dados do Facebook é muito pior do que parecia. Exame, 06.04. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/o-escandalo-de-vazamento-de-dados-do-facebook-e-muito-pior-do-que-parecia>. Acesso em: 12.07.2020.

AIRBNB. Página institucional - home page. Disponível em: [www.airbnb.com.br](http://www.airbnb.com.br). Acesso em: 26.07.2020.

———. Página institucional – press center. Disponível em: <https://news.airbnb.com>. Acesso em: 26.07.2020.

———. Página institucional – community center. <https://community.withairbnb.com/t5/Community-Center/ct-p/community-center>. Acesso em: 26.07.2020.

———. Página institucional - termos e políticas de uso. Disponível em: [www.airbnb.com.br/help/topic/250/termos-e-pol%C3%ADticas](http://www.airbnb.com.br/help/topic/250/termos-e-pol%C3%ADticas). Acesso em: 19.07.2020.

———. Página institucional. Experiência on-line. Disponível em: <https://www.airbnb.com/s/experiences/online>. Acesso em: 31.07.2020.

———. Página institucional. Mensagem do CEO sobre demissão em massa. <https://news.airbnb.com/a-message-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky>. Acesso em: 31.07.2020.

———. Perfil oficial no Facebook. Disponível em: [www.facebook.com/AirbnbBrasil](http://www.facebook.com/AirbnbBrasil). Acesso em: 26.07.2020.

———. Canal oficial o YouTube. Disponível em: [www.youtube.com/user/Airbnb](http://www.youtube.com/user/Airbnb). Acesso em: 26.07.2020.

AIRBNB FOR WORK. Página institucional. Disponível em: [www.airbnb.com.br/work](http://www.airbnb.com.br/work). Acesso em: 26.07.2020.

AIRBNB LUXE. Página institucional. Disponível em: [www.airbnb.com.br/luxury](http://www.airbnb.com.br/luxury). Acesso em: 26.07.2020.

AIRBNB PLUS. Página institucional. Disponível em: [www.airbnb.com.br/plus](http://www.airbnb.com.br/plus). Acesso em: 26.07.2020.

AIRBNB TRIPS. Página institucional. Disponível em: [www.airbnb.com/d/adventures](http://www.airbnb.com/d/adventures). Acesso em: 26.07.2020



ALVES, Soraia. Brechas na política do Airbnb abrem espaço para uso criminoso dos lugares alugados. B9, 07.11.2019. Disponível em: [www.b9.com.br/116984/brechas-na-politica-do-airbnb-abrem-espaco-para-uso-criminoso-dos-lugares-alugados](http://www.b9.com.br/116984/brechas-na-politica-do-airbnb-abrem-espaco-para-uso-criminoso-dos-lugares-alugados). Acesso em: 28.07.2020.

AMARO, Roberto. Blockchain: indo além do bitcoin. IBM, 7.11.2017. Disponível em: [www.ibm.com/blogs/robertoa/2017/11/o-que-e-blockchain-indo-alem-do-bitcoin](http://www.ibm.com/blogs/robertoa/2017/11/o-que-e-blockchain-indo-alem-do-bitcoin). Acesso em: 19.07.2020.

AXEL SRINGER. Página institucional. Disponível em: [www.axelspringerdigitalventures.com](http://www.axelspringerdigitalventures.com). Acesso em: 15.07.2020.

\_\_\_\_\_. Página institucional. Disponível em: [www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-and-airbnb-join-forces](http://www.axelspringer.com/en/press-releases/axel-springer-and-airbnb-join-forces). Acesso em: 15.07.2020.

BAILLIE GILFORD. Página institucional. Disponível em: [www.bailliegifford.com](http://www.bailliegifford.com). Acesso em: 09.07.2020.

BALAGO, Rafael. EUA e Europa buscam formas de conter aumento do preço de aluguéis. Folha de São Paulo, São Paulo, 04.03. 2019. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/mundo/2019/03/eua-e-europa-buscam-formas-de-conter-aumento-do-preco-de-alugueis.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2019/03/eua-e-europa-buscam-formas-de-conter-aumento-do-preco-de-alugueis.shtml) . Acesso em: 16.07.2020.

BANK OF AMERICA. Página institucional. Disponível em: [www.bankofamerica.com](http://www.bankofamerica.com). Acesso em: 09.07.2020.

BBC. Airbnb cuts 25% of staff amid travel downturn. BBC News, 05.05.2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-52553001>. Acesso em: 31.07.2020.

BELLI, Luca. Os Big Data do coronavírus: como a tecnologia, o direito e a China nos ajudam a entender e enfrentar uma pandemia. El País, 09.03.2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2020-03-09/os-big-data-do-coronavirus.html>. Acesso em: 31.07.2020.

BENNER Katie. Airbnb proposes cracking down on New York City hosts. The New York Times, 19.10.2016. Disponível em: [www.nytimes.com/2016/10/20/technology/airbnb-proposes-cracking-down-on-new-york-city-hosts.html](http://www.nytimes.com/2016/10/20/technology/airbnb-proposes-cracking-down-on-new-york-city-hosts.html). Acesso em: 25.07.2020.

\_\_\_\_\_. Airbnb ends fight with New York City over fines. The New York Times, 03.12.2016. Disponível em: [www.nytimes.com/2016/12/03/technology/airbnb-ends-fight-with-new-york-city-over-fines.html](http://www.nytimes.com/2016/12/03/technology/airbnb-ends-fight-with-new-york-city-over-fines.html) . Acesso em: 26.07.2020.

Bershidsky, Leonid. Airbnb começa a ceder a exigências legais. Gazeta do Povo, 09.12.2016. Disponível em: [www.gazetadopovo.com.br/vida-e-](http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-)





cidadania/airbnb-comeca-a-ceder-a-exigencias-legais-de-cidades-onde-atua-dpzhmwsfan2qzfpwx289q7xs. Acesso em: 19.07.2020.

BOFFEY, Daniel. EU court rules Airbnb does not require estate agent licence. The Guardian, 19.12.2019. Disponível em: [www.theguardian.com/technology/2019/dec/19/eu-court-rules-airbnb-does-not-require-estate-agents-licence](http://www.theguardian.com/technology/2019/dec/19/eu-court-rules-airbnb-does-not-require-estate-agents-licence). Acesso em: 23.07.2020.

BOLD, Ben. Airbnb counts down to event unveiling evolution of brand. Campaign, 16.07.2014. Disponível em: [www.campaignlive.co.uk/article/airbnb-counts-down-event-unveiling-evolution-brand/1303800](http://www.campaignlive.co.uk/article/airbnb-counts-down-event-unveiling-evolution-brand/1303800). Acesso em: 15.07.2020.

BRACH, Kal. Joe Gebbia: for more trust on the internet. Offscreenmag, v. 14, 2015. Disponível em: [www.offscreenmag.com/issues/14](http://www.offscreenmag.com/issues/14). Acesso em: 13.07.2020.

BRACKET CAPITAL. Página institucional. Disponível em: [www.bracketcapital.com](http://www.bracketcapital.com). Acesso em: 09.07.2020.

BRAND CAPITAL. Página institucional. Disponível em: [www.brandcapital.co.in](http://www.brandcapital.co.in). Acesso em: 09.07.2020.

BRAND NEW. Your bed are belong to us. Underconsideration, 2014. Disponível em: [www.underconsideration.com/brandnew/archives/new\\_logo\\_and\\_identity\\_for\\_airbnb\\_by\\_designstudio.php](http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_airbnb_by_designstudio.php). Acesso em: 14.07.2020.

BRAYTON, Jenna. White House celebrates model entrepreneurs around world. The White House PR, 11.05. 2015. Disponível em: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/05/11/airbnb-kind-snacks-white-house-celebrates-entrepreneurs-around-world>. Acesso em: 13.07.2020.

Brooks, David. The evolution of trust. The New York Times, June 30, 2014. Disponível em: [www.nytimes.com/2014/07/01/opinion/david-brooks-the-evolution-of-trust.html](http://www.nytimes.com/2014/07/01/opinion/david-brooks-the-evolution-of-trust.html). Acesso em: 14.07.2020.

CANAL TECH. Airbnb teme que uso do serviço para encontros sexuais gere crise de confiança. Canal Tech, 24.11.2015. Disponível em: <https://canaltech.com.br/internet/airbnb-teme-que-uso-do-servico-para-encontros-sexuais-gere-crise-de-confianca-53231>. Acesso em: 08.07.2020.

CAPITAL G. Página institucional. Disponível em: <https://capitalg.com>. Acesso em: 09.07.2020.

CARLSON, Biz. Airbnb is hoping to win in China where many companies like Uber have failed. Business insider, 22.03.2017. Disponível em: [www.businessinsider.com/airbnb-for-china-rentals-aibying-2017-3](http://www.businessinsider.com/airbnb-for-china-rentals-aibying-2017-3). Acesso em: 26.07.2020.



\_\_\_\_\_. Airbnb busca estratégias novas para crescer mais. Forbes, 04.03.2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/03/airbnb-busca-estrategias-novas-para-crescer-mais>. Acesso em: 09.07.2020.

CARNEIRO, Felipe. Na crise, gigantes como Apple, Google e Facebook expandem atuação. Veja, 08.05.2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/na-crise-gigantes-como-apple-google-e-facebook-expandem-atuacao>. Acesso em: 31.07.2020.

CB Insights. Airbnb strategy teardown: ahead of potential IPO, Airbnb looks beyond the hotel industry. CB Insights, 08.11.2017. Disponível em: [www.cbinsights.com/research/airbnb-strategy-teardown-expert-intelligence](http://www.cbinsights.com/research/airbnb-strategy-teardown-expert-intelligence). Acesso em: 09.07.2020.

\_\_\_\_\_. Why that crazy-high Airbnb valuation is fair. CB Insights, 22.06.2015. Disponível em: [www.cbinsights.com/research/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown](http://www.cbinsights.com/research/airbnb-hospitality-industry-valuation-breakdown). Acesso em: 09.07.2020.

\_\_\_\_\_. Snap IPO: where does it stack up against recent social & messaging exits. CB Insights, 02.03.2017. Disponível em: [www.cbinsights.com/research/snapchat-valuation-ipo](http://www.cbinsights.com/research/snapchat-valuation-ipo). Acesso em: 23.07.2020.

CETAX. Big data: o que é, conceito e definição. Cetax, 2019. Disponível em: [www.cetax.com.br/blog](http://www.cetax.com.br/blog). Acesso em: 11.07.2020.

CHEN, Andrew. Airbnb: the growth story you didn't know. Growth Hacker Community, 2014. Disponível em: <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>. Acesso em: 26.07.2020.

CHESKY, Brian. Shared cities. Medium, 26.03.2014. Disponível em: <https://medium.com/@bchesky/shared-city-db9746750a3a>. Acesso em: 16.07.2020.

\_\_\_\_\_. Help with housing for those in need in Paris. Postagem em seu perfil pessoal no twitter. Twitter, 14.11.2015. Disponível em: <https://twitter.com/bchesky/status/665653514723598338>. Acesso em: 16.07.2020.

Coscarelli, Joe. Airbnb poster-child was evicted for Airbnb-ing a converted barn she didn't own. New York Magazine, 10.10.2014. Disponível em: <http://nymag.com/intelligencer/2014/10/airbnb-poster-child-shell-evicted-for-airbnb.html>. Acesso em: 25.07.2020.

COSSETTI, Melissa. Airbnb Trips chega ao Brasil em junho com novos serviços de passeios. Tech Tudo, 20.03.2017. Disponível em: [www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/airbnb-trips-chega-ao-brasil-em-junho-com-novos-servicos-de-passeios.html](http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2017/03/airbnb-trips-chega-ao-brasil-em-junho-com-novos-servicos-de-passeios.html). Acesso em: 06.07.2020.



CRAIGSLIST. Página institucional. Disponível em: <https://saopaulo.craigslist.org>. Acesso em: 20.07.2010.

CROOK, Jordan. Doubling down on business travelers, Airbnb acquires Urbandoor. Techcrunch, 05.08.2019. Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/08/05/doubling-down-on-business-travelers-airbnb-acquires-urbandoor>. Acesso em: 09.07.2020.

DEALROOM. Página com os dados financeiros públicos do Airbnb. Disponível em: <https://app.dealroom.co/companies/airbnb>. Acesso em: 15.07.2020.

DEARO, Guilherme. O logo do Airbnb é achado em livro dos anos 1980. Exame, 11.09.2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/marketing/logo-da-airbnb-e-achado-em-livro-de-design-dos-anos-1980>. Acesso em: 15.07.2020.

DESIGN STUDIO. Hot site sobre a identidade visual do Airbnb, 2014. Disponível em: <https://design.studio/work/airbnb>. Acesso em: 14.07.2020.

DIEGUES, Leonardo et al. Maiores anunciantes no Airbnb são empresas com até 157 imóveis. Folha de São Paulo, 24.05.2019. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/maiores-anunciantes-no-airbnb-sao-empresas-com-ate-157-imoveis.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/05/maiores-anunciantes-no-airbnb-sao-empresas-com-ate-157-imoveis.shtml). Acesso em: 23.07.2020.

DOMO. Página Institucional. Disponível em: [www.domo.com/learn/data-never-sleeps-7](http://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-7). Acesso em: 09.07.2020.

ENDEAVOR. Valuation: como calcular o valor de uma empresa. Endeavor, 20.12.2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/dinheiro/valuation-como-calculador-o-valor-da-sua-empresa>. Acesso em: 09.07.2020.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Airbnb vai começar a projetar casas em 2019: empresa quer entrar no ramo imobiliário. Época Negócios, 29.11.2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/11/airbnb-vai-comecar-projetar-casas-em-2019.html>. Acesso em: 09.07.2020.

Esposito, Brad. Pessoas continuam encontrando câmeras escondidas em casas do Airbnb. Buzz Feed News, 05.12.2017. Disponível em: [www.buzzfeed.com/br/bradesposito/as-pessoas-continuam-encontrando-cemeras-escondida](http://www.buzzfeed.com/br/bradesposito/as-pessoas-continuam-encontrando-cemeras-escondida). Acesso em: 08.07.2020.

FACEBOOK. Página institucional. Disponível em: [www.facebook.com](http://www.facebook.com). Acesso em: 20.07.2010.

FAUSTINO, RAFAEL. Airbnb lança função para viagens corporativas. Panrotas, 09.06.2016. Disponível em: [www.panrotas.com.br/viagens-](http://www.panrotas.com.br/viagens-)



corporativas/tecnologia/2016/06/airbnb-lanca-funcao-para-viagens-corporativas-veja\_126459.html. Acesso em: 08.07.2020.

FELLITI, Guilherme. O tigre por trás o seu mouse. *Época Negócios*, 20018. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT270142-16642,00.html>. Acesso em: 20.07.2020.

FENG, Jeff. How Airbnb democratizes data science with Data University. *The Medium*, 24.05.2017. Disponível em: <https://medium.com/airbnb-engineering/how-airbnb-democratizes-data-science-with-data-university-3eccc71e073a>. Acesso em: 30.07.2020

FERNANDES, Anais. As startups que funcionam como 'imobiliárias do Airbnb': da decoração ao anúncio no site, empresas ajudam a colocar unidades para alugar por temporada. *Veja*, 23.07.2017. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/as-startups-que-funcionam-como-imobiliarias-do-airbnb>. Acesso em: 26.07.2020.

FIDELITY. Página institucional. Disponível em: [www.fidelity.com/about-fidelity/overview](http://www.fidelity.com/about-fidelity/overview). Acesso em: 09.07.2020.

FIORI, Matheus. Em nova campanha, Airbnb critica Trump e a Suprema Corte americana. *B9*, 27.06.2018. Disponível em: [www.b9.com.br/93157/em-nova-campanha-airbnb-critica-trump-e-a-suprema-corte-americana](http://www.b9.com.br/93157/em-nova-campanha-airbnb-critica-trump-e-a-suprema-corte-americana). Acesso em: 08.07.2020.

FLOOD, Alisson. Amazon apologises for 'ham-fisted' error that made gay books 'disappear'. *The Guardian*, 14.04.2009. Disponível em: [www.theguardian.com/books/2009/apr/14/amazon-gay-sex-rankings-apology](http://www.theguardian.com/books/2009/apr/14/amazon-gay-sex-rankings-apology). Acesso em: 09.07.2020.

FOLETTTO, Leonardo. O Airbnb e as cidades. *Labcidade: laboratório de pesquisa e extensão da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo*, 07.10.2019. Disponível em: [www.labcidade.fau.usp.br/pela-cidade-5-o-airbnb-e-as-cidades](http://www.labcidade.fau.usp.br/pela-cidade-5-o-airbnb-e-as-cidades). Acesso em: 12.07.2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. França bate recorde com 89 milhões de turistas em um ano. *Folha de São Paulo*, 22.05.2018. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/turismo/2019/05/franca-bate-recorde-com-89-milhoes-de-turistas-em-um-ano.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2019/05/franca-bate-recorde-com-89-milhoes-de-turistas-em-um-ano.shtml). Acesso em: 20.07.2020.

\_\_\_\_\_. Tensão contra turistas sobe na Europa. *Folha de São Paulo*, 08.08.2017. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/turismo/2017/08/1911039-tensao-contra-turistas-sobe-na-europa.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2017/08/1911039-tensao-contra-turistas-sobe-na-europa.shtml). Acesso em: 12.07.2020.

\_\_\_\_\_. Airbnb contrata executivo de companhia aérea para oferecer serviços de transporte. *Folha de São Paulo*, 08.02.2019. Disponível em: [www1.folha.uol.com.br/turismo/2019/02/08022019-airbnb-contrata-executivo-de-companhia-aerea-para-oferecer-servicos-de-transporte.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2019/02/08022019-airbnb-contrata-executivo-de-companhia-aerea-para-oferecer-servicos-de-transporte.shtml). Acesso em: 12.07.2020.



folha.uol.com.br/mercado/2019/02/airbnb-contrata-executivo-de-companhia-aerea-para-oferecer-servicos-de-transporte.shtml. Acesso em: 04.07.2020.

FOLHA ON-LINE. Entenda o que é o fundo soberano. Folha on-line, 04.02.2009. Disponível em: <https://folha-online.jusbrasil.com.br/noticias/739787/entenda-o-que-e-o-fundo-soberano>. Acesso em: 09.07.2020.

Foxley, David. Gamechangers: how Airbnb transformed the travel landscape. Doujour, especial edition "Men of the year", 2015. Disponível em: <https://dujour.com/lifestyle/brian-chesky-airbnb-interview-pictures>. Acesso em: 13.07.2020.

French, Jason et tal. How airbnb is taking over paris. Wall Street Journal, 26.06.2015. Disponível em: <http://graphics.wsj.com/how-airbnb-is-taking-over-paris>. Acesso em: 20.07.2020.

FRIEDMAN, Thomas. Welcome to the sharing economy. The New York Times, 20.07.2013. Disponível em: [www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html](http://www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html). Acesso em: 14.07.2020.

FUJITA, Junko. Airbnb lobbies local Japan governments to ease curbs for Olympics. Reuters, 19.11.2019. Disponível em: [www.reuters.com/article/us-olympics-airbnb-japan/airbnb-lobbies-local-japan-governments-to-ease-curbs-for-olympics-idUSKBN1XT0WX](http://www.reuters.com/article/us-olympics-airbnb-japan/airbnb-lobbies-local-japan-governments-to-ease-curbs-for-olympics-idUSKBN1XT0WX). Acesso em: 09.07.2020.

G1. Site de aluguel de imóveis pede ajuda para salvar atividades em Nova York. G1, 15.11.2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/11/site-de-aluguel-de-imoveis-pede-ajuda-para-salvar-atividades-em-nova-york.html>. Acesso em: 25.07.2020.

\_\_\_\_\_. Carros do street view coletaram informações de redes wi-fi domésticas. G1, 12.03.2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/03/google-e-multado-nos-eua-por-coleta-de-dados-pessoais-para-street-view-2.html>. Acesso em: 02.07.2020.

\_\_\_\_\_. Airbnb proíbe 'casas de festa' após tiros e mortes nos EUA. G1, 02.11.2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/11/02/airbnb-proibe-casas-de-festa-apos-tiros-nos-eua.ghtml>. Acesso em: 08.07.2020.

GALLAGHER, Leigh. The education of Airbnb's Brian Chesky. Forbes, 26. 06. 2015. Disponível em: <https://fortune.com/longform/brian-chesky-airbnb>. Acesso em: 13.07.2020.





GALVÃO, Mario. Airbnb abre as portas para administradores profissionais. Go House, 11.03.2017. Disponível em: <https://blog.gohouse.com.br/administradores-profissionais>. Acesso em: 26.07.2020.

GARRITY, Tanner. Hawaii just made it a whole lot harder to book an Airbnb. Inside Hook, 01.07.2019. Disponível em: [www.insidehook.com/daily\\_brief/travel/hawaii-just-made-it-a-whole-lot-harder-to-book-an-airbnb](http://www.insidehook.com/daily_brief/travel/hawaii-just-made-it-a-whole-lot-harder-to-book-an-airbnb). Acesso em: 16.07.2020.

GENERAL ATLANTIC. Página institucional. Disponível em: [www.generalatlantic.com](http://www.generalatlantic.com). Acesso em: 09.07.2020.

GERON, Tomio. Airbnb and the unstoppable rise of the share economy. Forbes, 11.02.2013. Disponível em: [www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#4b07fde8aae3](http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/#4b07fde8aae3). Acesso em: 03.07.2020.

GENTRIFICAÇÃO. In: Enciclopédia de antropologia, São Paulo, 03.07.2018. Disponível em: <http://ea.fflch.usp.br/home>. Acesso em: 19.07.2020.

GGV CAPITAL. Página institucional. Disponível em: [www.ggvc.com](http://www.ggvc.com). Acesso: 09.07.2020.

GODOY, Deyse. Cliente Smiles poderá pagar hospedagens no Airbnb com milhas. Exame, 30.08.2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/primeiro-lugar/cliente-smiles-podera-pagar-pela-hospedagem-com-milhas>. Acesso em: 12.07.2020.

GOODEN, David. How Airbnb became a billion dollar company. 2011. Gooden Personal Blog, 2010. Disponível em: <https://davegooden.com/2011/05/how-airbnb-became-a-billion-dollar-company>. Acesso em: 26.07.2020.

GREEN, Harriet. Airbnb co-founder Nathan Blecharczyk talks about Japan, business trips and blockchain. CITY A.M., 07.03.2016. Disponível em: [www.cityam.com/airbnb-co-founder-nathan-blecharczyk-talks-japan-business-trips-and-blockchain-with-harriet-green](http://www.cityam.com/airbnb-co-founder-nathan-blecharczyk-talks-japan-business-trips-and-blockchain-with-harriet-green). Acesso em: 09.07.2020.

GRIFFITH, Erin. Airbnb was a family – until the layoff started. The New York Times, 17.07.2020.

GROUPE ARNAULT. Página institucional. Disponível em: [www.lvmh.com/group](http://www.lvmh.com/group). Acesso em: 09.07.2020.

HILL HOUSE CAPITAL. Página institucional. Disponível em: [www.hillhousecap.com](http://www.hillhousecap.com). Acesso em: 09.07.2020.



HOLLANDER, Jordan. 100+ hotel trends to watch. Hotel Report, 13.01.2020. Disponível em: <https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends>. Acesso em: 20.07.2020.

HORIZON VENTURES. Página institucional. Disponível em: [www.horizonsventures.com](http://www.horizonsventures.com). Acesso em: 09.07.2020.

HOSPITALITY NET. US hotel performance for 2019. Hospitality net, sala de imprensa, 22.01.2020. Disponível em: [www.hospitalitynet.org/news/4096614.html](http://www.hospitalitynet.org/news/4096614.html). Acesso em: 22.07.2020.

HOT MILHAS. LATAM Fidelidade e Airbnb: um ponto a cada dólar em reserva. Hot Milhas, 09.08.2017. Disponível em: [www.hotmilhas.com.br/latam-fidelidade-airbnb-ponto-reserva](http://www.hotmilhas.com.br/latam-fidelidade-airbnb-ponto-reserva). Acesso em: 12.07.2020.

HOTEL TONIGHT. Página institucional. Disponível em: [www.hoteltonight.com](http://www.hoteltonight.com). Acesso em: 09.07.2020.

HUNT, Gordon. Airbnb Pencil new Wyth app into planning schedule for 2015. Silicon Republic, 05.12.2014. Disponível em: [www.siliconrepublic.com/companies/airbnb-pencil-new-wyth-app-into-planning-schedule-for-2015](http://www.siliconrepublic.com/companies/airbnb-pencil-new-wyth-app-into-planning-schedule-for-2015). Acesso em: 19.07.2020.

IANNELLI, Jerry. Miami Beach has fined Airbnb-style landlords \$1.6 million since march. Miami New Times, 24.08.2016. Disponível em: [www.miaminewtimes.com/news/miami-beach-has-fined-airbnb-style-landlords-16-million-since-march-8712957](http://www.miaminewtimes.com/news/miami-beach-has-fined-airbnb-style-landlords-16-million-since-march-8712957). Acesso em: 16.07.2020.

INTRAGRAM. Página institucional. Disponível em: [www.intragram.com](http://www.intragram.com). Acesso em: 20.07.2010.

INSTITUTO HUMANITAS UNISINOS. O lixo ponto-com da África. Disponível em: Instituto Humanitas da Unisinos, 08.04.2015. Disponível em: [www.ihu.unisinos.br/noticias/541491-o-lixao-pontocom-da-africa](http://www.ihu.unisinos.br/noticias/541491-o-lixao-pontocom-da-africa). Acesso em: 02.07.2020.

KLEIN, Naomi. Coronavirus pode construir uma distopia tecnológica. The Intercept, 31.05.2020. Disponível em: <https://theintercept.com/2020/05/13/coronavirus-governador-nova-york-bilionarios-vigilancia>. Acesso em: 31.07.2020.

KLEINA, Nilton. A história do Facebook, a maior rede social do mundo. Techmundo 07.08.2018. Disponível em: [www.tecmundo.com.br/mercado/132485-historia-facebook-maior-rede-social-do-mundo-video.htm](http://www.tecmundo.com.br/mercado/132485-historia-facebook-maior-rede-social-do-mundo-video.htm). Acesso em: 08.07.2020.

KLEINER PERKINS. Página institucional. Disponível em: [www.kleinerperkins.com](http://www.kleinerperkins.com). Acesso em: 09.07.2020.



KRUPPA, Miles. Investidores se antecipam ao IPO e avaliam Airbnb em até US\$ 42 bi. Valor Econômico, 07.11.2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/07/investidores-se-antecipam-ao-ipo-e-avaliam-airbnb-em-ate-us-42-bi.ghml> - Acesso em: 08.07.2020.

Lafloufa, Jacqueline. O esquisito novo logo do Airbnb. B9, 17.07.2014. [www.b9.com.br/50464/o-esquisito-novo-logo-airbnb](http://www.b9.com.br/50464/o-esquisito-novo-logo-airbnb). Acesso em: 15.07.2020.

LANÇA. Filomena. Como está a Europa a lidar com o alojamento local. Jornal de Negócios, 19.08.2017. Disponível em: [www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/como-esta-a-europa-a-lidar-com-o-alojamento-local](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/como-esta-a-europa-a-lidar-com-o-alojamento-local). Acesso em: 20.07.2020.

LASSANCE, Raphael. As táticas não convencionais que levaram o Airbnb ao topo do jogo. Profissional de e-commerce, 14.01.2019. Disponível em:

[www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo](http://www.profissionaldeecommerce.com.br/taticas-nao-convencionais-que-levaram-o-airbnb-ao-topo-jogo). Acesso em: 26.07.2020.

LE MONDE. Airbnb devient sponsor du Comité olympique, Hidalgo alerte sur les risques de ce partenariat. Le Monde, 18.11.2019. Disponível em: [www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/18/airbnb-devient-sponsor-du-comite-olympique-hidalgo-alerte-sur-les-risques-de-ce-partenariat\\_6019615\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/18/airbnb-devient-sponsor-du-comite-olympique-hidalgo-alerte-sur-les-risques-de-ce-partenariat_6019615_3234.html). Acesso em: 08.07.2020.

LEVITT, Danielle. Airbnb is Inc.'s 2014 company of the year. Inc., 2014. Disponível em: [www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html](http://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html) - Acesso em: 03.07.2020.

LIMA, Felipe. OMT estima declínio de 60% a 80% no turismo devido ao covid-19. Brasil Turis, 08.05.2020. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/omt-estima-declinio-de-60-a-80-no-turismo-devido-covid-19>. Acesso em: 31.07.2020.

LUCAS, Marcus. O que é o minimalismo e algumas maneiras práticas de aplicá-lo na sua vida. Libertação Digital, 2017. Disponível em: <https://libertacodigital.com/minimalismo>. Acesso em: 10.07.2020.

LUDEN, Ingrid. Guesty, a tech platform for property managers on Airbnb and other rental sites, raises \$35M. Techcrunch, 21.03.2019. Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/03/21/guesty-a-tech-platform-for-property-managers-on-airbnb-and-other-rental-sites-raises-35m>. Acesso em: 10.07.2020.

LUDEN, Ingrid; DILLET, Roman. Airbnb aims to be 'ready' to go public. Techcrunch, 30.06.2019. Disponível em: <https://techcrunch.com/2018/06/29/airbnb-ipo>. Acesso em: 09.07.2020.



LYNLEY, Matt. Incredible Airbnb apartments around the world that you can rent right now. Business Insider, 19.11.2011. Disponível em: [www.businessinsider.com/airbnb-awesomeness-2011-11](http://www.businessinsider.com/airbnb-awesomeness-2011-11). Acesso em: 20.07.2020.

MAIA, Eduardo. Turismo internacional voltará a níveis pré-pandemia só em 2023. O Globo, 03.06.2020. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/boa-viagem/turismo-internacional-voltara-aos-niveis-pre-pandemia-so-em-2023-diz-analista-da-oxford-economics-24505817>. Acesso em: 13.07.2020.

MANHATTAN VENTURES PARTNERS. Página institucional. Disponível em: <https://mvp.vc>. Acesso em: 09.07.2020.

Marklein, Tim. Snapchat + megastars dominate Q1'16 unicorn media index. Medium, 29.06.2016. Disponível em: <https://blog.markgrowth.com/unicornmediaindex-jun16-aec7a9c95d5c>. Acesso em: 23.07.2020.

MEIO & MENSAGEM. Mirando IPO, Airbnb realiza maior aquisição. Meio & Mensagem, 09.03.2019. Disponível em: [www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/03/08/de-olho-em-ipo-airbnb-realiza-maior-aquisicao.html](http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/03/08/de-olho-em-ipo-airbnb-realiza-maior-aquisicao.html). Acesso em: 09.07.2020.

MOREIRA, Daniela. O que é uma startup: saiba quais as características desse tipo de empreendimento. Exame, 01.03.2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 11.07.2020.

MORGAN STANLEY. Página institucional. Disponível em: [www.morganstanley.com](http://www.morganstanley.com). Acesso em: 09.07.2020.

MOROZOV, Evgeny. From Airbnb to city bikes, the 'sharing economy' has been seized by big Money. The Guardian, 27.11.2018. Disponível em: [www.theguardian.com/commentisfree/2018/nov/27/airbnb-city-bikes-sharing-economy-big-money](http://www.theguardian.com/commentisfree/2018/nov/27/airbnb-city-bikes-sharing-economy-big-money). Acesso em: 10.07.2020.

MULTIPLUS. Página institucional. Disponível em: [www.mediagroup.com.br/host/multiplus/2013/port/06.htm](http://www.mediagroup.com.br/host/multiplus/2013/port/06.htm). Acesso em: 20.07.2010.

OLIVEIRA, Carol. Menos Paris, mais Ubatuba: Airbnb tem crescimento para além das cidades mais óbvias. Exame, 14.08.2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-tem-crescimento-para-alem-das-cidades-mais-obvias>. Acesso em: 09.07.2020.

\_\_\_\_\_. Airbnb faz parceria para construir casas e hotéis. Exame, 18.07.2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/como-o-airbnb-esta-virando-hotel-de-luxo-e-imobiliaria-nos-eua>. Acesso em: 09.07.2020.



\_\_\_\_\_. Airbnb irá abrir capital em 2020. Irá melhor que o Uber e o WeWork?. Exame, 19.09.2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-vai-abrir-capital-em-2020-a-empresa-ira-melhor-que-uber-e-wework>. Acesso em: 09.07.2020.

OVIDE, Shira. The pandemic is straining Airbnb. The New York Times, 17.07.2020. Disponível em: [www.nytimes.com/2020/07/17/technology/airbnb-coronavirus.html](http://www.nytimes.com/2020/07/17/technology/airbnb-coronavirus.html). Acesso em: 031.07.2020.

PALESTINE solidarity CAMPAIGN. Página Institucional. Disponível em: <https://palestinecampaign.eaction.online/airbnb?fbclid=IwAR1C9OwsO8usGn38QS84PTqM7ULqSHDVZGYIY-2mHe5f0NIqvBv3TNU31IE>. Acesso em: 09.07.2020.

PARTZ, Helen. Bitcoin agora pode ser usado por Airbnb. Coin Telegraph, 11.11.2019. Disponível em: <https://br.cointelegraph.com/news/airbnb-now-bookable-with-bitcoin-and-lightning-network-via-fold-app>. Acesso em: 08.07.2020.

PEERS. Página institucional. Disponível em: <http://purpose-peers.appspot.com/about>. Acesso em: 25.07.2020.

PEREIRA, Leonardo. Locatários transformam imóveis do Airbnb em pontos de prostituição. Olhar Digital, 12/04/2017. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/noticia/locatarios-transformam-imoveis-do-airbnb-em-pontos-de-prostituicao/67444>. Acesso em: 08.07.2020.

PROPMARK. Airbnb reforça hospitalidade com campanha “Pode entrar”. Propmark, 2.08.2018. Disponível em: <https://propmark.com.br/anunciantes/airbnb-reforca-hospitalidade-com-campanha-pode-entrar>. Acesso em: 08.07.2020.

PWC. Avanços e dúvidas no caminho do compartilhamento. Revista CEO-PWC, v. 31, 2016. Disponível em: [www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-ceo/assets/2016/PwC-CEO-BRASIL-31.pdf](http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/revista-ceo/assets/2016/PwC-CEO-BRASIL-31.pdf). Acesso em: 19.07.2020.

RADIO ROCK. Kiss prepara concerto oceânico para atrair tubarões. Radio Rock, 03.10.2019. Disponível em: [www.radiorock.com.br/2019/10/03/kiss-prepara-concerto-oceanico-para-atrair-tubaroos](http://www.radiorock.com.br/2019/10/03/kiss-prepara-concerto-oceanico-para-atrair-tubaroos). Acesso em: 08.07.2020.

Raymond, Chris. Brian Chesky: moving fast and breaking things. Success, 14.07.2015. Disponível em: [www.success.com/?s=Brian+chesky](http://www.success.com/?s=Brian+chesky). Acesso em: 13.07.2020.

REDMAN, Jamie. Airbnb co-founder speaks on blockchain technology. Bitcoin.com, 09.03.2016. Disponível em: <https://news.bitcoin.com/airbnb-speaks-blockchain-technology>. Acesso em: 10.07.2020.





REIS, Tiago. O que é fundo de hedge e por que eles apresentam uma rentabilidade maior. Suno Research, 28.08.2018. Disponível em: [www.sunoresearch.com.br/artigos/fundo-de-hedge](http://www.sunoresearch.com.br/artigos/fundo-de-hedge). Acesso em: 09.07.2020.

REVISTA HOTÉIS. Airbnb: 4 milhões de anúncios e recorde de hóspedes na mesma noite. Revista Hotéis, 18.08.2017. Disponível em: [www.revistahoteis.com.br/airbnb-4-milhoes-de-anuncios-e-recorde-de-hospedes-na-mesma-noite](http://www.revistahoteis.com.br/airbnb-4-milhoes-de-anuncios-e-recorde-de-hospedes-na-mesma-noite). Acesso 08.07.2020.

RIBEIRO, Gabriel. Airbnb quer bater 1 bilhão de hóspedes com programa de fidelidade. Portal UOL, 22.02.2018. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2018/02/22/plano-da-airbnb-para-ter-1-bilhao-de-hospedes-inclui-programa-de-fidelidade.htm>. Acesso em: 08.07.2020.

RHODES, Margaret. Airbnb just bought a bizarre russian gadget company. Wired, 29.09.2015. Disponível em: [www.wired.com/2015/09/airbnb-just-bought-bizarre-russian-gadget-company](http://www.wired.com/2015/09/airbnb-just-bought-bizarre-russian-gadget-company). Acesso em: 19.07.2020.

RODAS, Sérgio. Algoritmos e IA são usados para que robôs decidam pequenas causas. Consultor Jurídico, 27.10.2019. Disponível em: [www.conjur.com.br/2019-out-27/algoritmos-ia-sao-usados-robos-decidam-pequenas-causas](http://www.conjur.com.br/2019-out-27/algoritmos-ia-sao-usados-robos-decidam-pequenas-causas). Acesso em: 09.07.2020.

ROLNIK, Raquel. Dias contados para o Airbnb controlar o mercado residencial de aluguel. Labcidade: laboratório de pesquisa e extensão da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo, 07.08.2019. Disponível em: [www.labcidade.fau.usp.br/dias-contados-para-airbnb-controlando-o-mercado-residencial-de-aluguel](http://www.labcidade.fau.usp.br/dias-contados-para-airbnb-controlando-o-mercado-residencial-de-aluguel). Acesso em: 26.07.2020.

RUSSELL, Jon. GuestReady raises \$6M to help hosts on Airbnb and other services manage their property. Techcrunch, 18.06.2019. Disponível em: <https://techcrunch.com/2019/06/17/guestready-raises-6m>. Acesso em: 26.07.2020.

SAFATLE, Vladimir. Empresários de si: o sujeito liberal não segue normas positivas, calcula resultados e, por isso, flexibiliza normas continuamente. Carta Capital, 13.05.2015.

SAMOR, Geraldo. Los Angeles impõe limites ao Airbnb. Brazil Journal, 12.12.2018. Disponível em: <https://braziljournal.com/los-angeles-impoe-limites-ao-airbnb>. Acesso em: 16.07.2020.

SCHAFER, Andrea; VICTOR, David. The future mobility of the world population, Transportation Research, 2000, 34, p. 171.



SHAPIRO, Rebecca. Airbnb sues New York City. Huff Post, 24.10.2016. Disponível em: [www.huffpostbrasil.com/entry/airbnb-sues-new-york-city\\_n\\_580d91e1e4b02444efa3faf0?ri18n=true](http://www.huffpostbrasil.com/entry/airbnb-sues-new-york-city_n_580d91e1e4b02444efa3faf0?ri18n=true). Acesso em: 16.07.2020.

SOLON, Olivia. Airbnb host who canceled reservation using racist comment must pay \$5,000. The Guardian, 03.07.2017. Disponível em: [www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american](http://www.theguardian.com/technology/2017/jul/13/airbnb-california-racist-comment-penalty-asian-american). Acesso em: 16.07.2020.

SPECIAL PATROL GROUP. Perfil oficial no Facebook. Facebook, 19.11.2019. Disponível em: [www.facebook.com/specialpatrols/photos/pcb.811656242602701/811655705936088/?type=3&theater](https://www.facebook.com/specialpatrols/photos/pcb.811656242602701/811655705936088/?type=3&theater). Acesso em: 08.07.2020.

STATISTA. Global travel and tourism industry: statistics & facts. Statista, 21.08.2018. Disponível em: [www.statista.com/topics/962/global-tourism](http://www.statista.com/topics/962/global-tourism). Acesso em: 26.07.2020

STEIN, Joel. Baby, you can drive my car, and do my errands, and rent my stuff. Time, 29.01.2015. Disponível em: <https://time.com/magazine/us/3687285/february-9th-2015-vol-185-no-4-u-s>. Acesso em: 13.07.2020

SULLIVAN. Feargus. Airbnb's Olympic sponsorship deal isn't playing well in Paris. CityLab, 21.11.2019. Disponível em: [www.citylab.com/life/2019/11/airbnb-olympic-sponsor-paris-mayor-hidalgo-rental-tourism/602410](http://www.citylab.com/life/2019/11/airbnb-olympic-sponsor-paris-mayor-hidalgo-rental-tourism/602410). Acesso em: 08.07.2020.

SXSW. Página institucional. Disponível em: [www.sxsw.com](http://www.sxsw.com). Acesso em: 20.07.2010.

T. ROWE PRICE. Página institucional. Disponível em: [www.troweprice.com/corporate/en/home.html](http://www.troweprice.com/corporate/en/home.html). Acesso em: 09.07.2020.

TANS, Ason. How Airbnb and Lyft finally got americans to trust each other. Wired, 23.04.2014. Disponível em: [www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy](http://www.wired.com/2014/04/trust-in-the-share-economy). Acesso em: 13.07.2020

TATE, Ryan. Did Airbnb scam its way to \$1 billion? Gawker, 05/31/11. Disponível em: <https://gawker.com/5807189/did-airbnb-scam-its-way-to-1-billion>. Acesso em: 11.07.2020

Technology Crossover VentureS. Página institucional. Disponível em: [www.tcv.com](http://www.tcv.com). Acesso em: 09.07.2020.

TEMASEK. Página institucional. Disponível em: [www.temasek.com.sg/en/index](http://www.temasek.com.sg/en/index). Acesso em: 09.07.2020.

TERRA. "Nosso maior erro foi apostar em HTML5", diz Zuckerberg. Portal Terra, 11.09.2012. Disponível em: [www.terra.com.br/noticias/tecnologia/](http://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/)



internet/nosso-maior-erro-foi-apostar-em-html5-diz-zuckerberg,4b98201fd70ea310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html. Acesso em: 09.07.2020.

THE BUSINESS CHANNEL. The real story about how Airbnb was founded. Startup Success. YouTube, 16.09.2016. Disponível em: [www.youtube.com/watch?v=M6GBqqk2mY4&t=535s](http://www.youtube.com/watch?v=M6GBqqk2mY4&t=535s). Acesso em: 27.07.2020

TIKTOK. Página institucional. Disponível em: [www.tiktok.com](http://www.tiktok.com). Acesso em: 31.07.2010.

TOLOTTI, Rodrigo. “Shutdown”: o que é e quais as consequências da paralisação que está abalando o governo dos EUA. Infomoney, 09.012019. Disponível em: [www.infomoney.com.br/mercados/shutdown-o-que-e-e-quais-as-consequencias-da-paralisacao-que-esta-abalando-o-governo-dos-eua](http://www.infomoney.com.br/mercados/shutdown-o-que-e-e-quais-as-consequencias-da-paralisacao-que-esta-abalando-o-governo-dos-eua). Acesso em: 08.07.2020.

TWITTER. Página institucional. Disponível em: <https://twitter.com>. Acesso em: 20.07.2010.

UNFAIRBNB RELATORY. Airbnb: a threat to affordable housing. Corporate Europe Observatory, 2018. Disponível em: <https://corporateeurope.org/en/power-lobbies/2018/05/unfairbnb>. Acesso em: 26.07.2020.

UOL, Família morta no Chile: “Airbnb” estava em prédio sem certificado de gás. Portal UOL, 23.05.2019. Disponível em <https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/05/23/familia-morta-no-chile-airbnb-estava-em-predio-sem-certificado-de-gas.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em: 08.07.2020.

VEJA. Airbnb anuncia que vai abrir capital em 2020: o valor de mercado da companhia é estimado em US\$ 31 bi. Veja, 19.07.2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/airbnb-anuncia-que-vai-abrir-capital-em-2020>. Acesso em: 10.07.2020.

VEJA. Um ano após atentados, Paris luta pelo retorno dos turistas. Veja, 13.11.2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/um-ano-apos-atentados-paris-luta-pelo-retorno-dos-turistas>. Acesso em: 20.07.2020.

VEIRA, Nathan. Airbnb se depara com obstáculos que podem atrapalhar planos de abrir capital. Canal Tech, 17.10.2019. Disponível em: <https://canaltech.com.br/mercado/airbnb-se-depara-com-obstaculos-que-podem-atrapalhar-planos-de-abrir-capital-152827>. Acesso em: 09.07.2020.

VILELA, Fábio. Multiplus e Airbnb anunciam parceria. Passageiro de Primeira, 13.06.2017. Disponível em: <https://passageirodeprimeira.com/multiplus-e-airbnb-anunciam-parceria>. Acesso em: 21.07.2020.



WEWORK. Página institucional. Disponível em: [www.wework.com](http://www.wework.com). Acesso em: 20.07.2020.

Wong, Julia. Airbnb apologizes for passive aggressive ads. SF Weekly, 21.10.2015. Disponível em: <https://archives.sfweekly.com/thesnitch/2015/10/21/passive-aggressive-pro-airbnb-ads-appear-on-muni-shelters>. Acesso em: 11.07.2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. Data science in the new economy. World Economic Forum Report, Julho de 2019. Disponível em: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_Data\\_Science\\_In\\_the\\_New\\_Economy.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Data_Science_In_the_New_Economy.pdf). Acesso em: 22.07.2020.

World Tourism Organization. World Tourism Barometer 2020. WTO, 2020. Disponível em: [www.unwto.org/publications](http://www.unwto.org/publications). Acesso em 22.07.2020.

Zaleski, Olivia; CHEN, Lulu. Airbnb said in talks to buy China home-rental rival Xiaozhu. Bloomberg, 23.11.2016. Disponível em: [www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/airbnb-said-in-talks-to-buy-chinese-home-rental-rival-xiaozhu](http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/airbnb-said-in-talks-to-buy-chinese-home-rental-rival-xiaozhu). Acesso em: 26.07.2020.

Zielinski, Alex. Portland's poised to (finally) hold Airbnb accountable for shirking city rules. Portland Mercury, 07.06.2019. Disponível em: [www.portlandmercury.com/blogtown/2019/06/07/26606076/portlands-poised-to-finally-hold-airbnb-accountable-for-shirking-city-rules](http://www.portlandmercury.com/blogtown/2019/06/07/26606076/portlands-poised-to-finally-hold-airbnb-accountable-for-shirking-city-rules). Acesso em: 20.07.2020.



## SOBRE A AUTORA



Foto: Maria Fernanda Medeiros Prudêncio

### Rosa Fonseca

Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM-SP), pós-graduada em Comunicação Organizacional pela Faculdade Cásper Líbero e bacharel em Propaganda e Marketing pela Universidade Mackenzie. Professora do curso de graduação em Publicidade e Propaganda da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC-SP), Rosa é pesquisadora ligada ao GRUSCCO (Grupo CNPq de Pesquisa em Subjetividade, Comunicação e Consumo) e membro do Comitê ESPM de Direitos Humanos. Há duas décadas atua no mercado de comunicação corporativa em organizações como: BankBoston (hoje itaú), Fundação BankBoston (depois Itaú Social e Itaú Cultural), Cielo, Suzano Papel e Celulose e Interbrand. Não menos importante, Rosa é educadora voluntária.





## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Airbnb 11, 12, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 67, 72, 80, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 135, 139, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207, 210, 211, 212, 213, 217, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237  
alternativa 18, 20, 35, 37, 55, 65, 94, 153  
análise 19, 24, 25, 42, 74, 75, 81, 85, 86, 138, 140, 166, 203

### B

Belong Anywhere 22, 23, 35, 53, 81, 85, 86, 89, 92, 95, 98, 151, 155, 158, 186, 197  
benefícios 18, 50, 72, 77, 154, 179  
bens 18, 31, 36, 62, 72, 73, 75, 82, 204, 216  
big data 19, 99, 129, 134, 135, 138, 166, 167, 168, 171, 203, 204, 209, 216, 217

### C

capitalismo 10, 12, 13, 15, 25, 28, 56, 57, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 81, 82, 83, 84, 129, 130, 131, 134, 139, 140, 150, 151, 194, 200, 203, 209, 214, 215, 217, 218, 219, 220  
Capitalismo de dados 129  
capitalismo de plataforma 60, 73, 81

capitalismo flexível 25, 61, 65, 67, 68, 71, 81, 82, 129  
capitalismo industrial 60, 61, 70, 129, 130  
casa 18, 22, 33, 35, 37, 42, 43, 45, 58, 83, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 126, 133, 152, 153, 154, 156, 158, 159, 165, 175, 177, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 191, 192, 193, 199, 201, 206, 208, 212  
cidadãos 18, 49, 51, 52, 104, 105, 138, 198, 209, 216  
coaching midiático 11, 25, 32  
compartilhamento 12, 18, 19, 23, 27, 29, 38, 45, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 72, 80, 83, 95, 96, 98, 99, 100, 111, 112, 123, 124, 132, 149, 157, 161, 169, 170, 172, 184, 194, 195, 197, 201, 204, 233  
competitivo 10, 63  
comportamentos 19, 139, 167, 201, 202, 203, 212  
Comunicação 10, 15, 195, 215, 216, 218, 219, 238  
consumidores 11, 18, 62, 68, 79, 85, 149, 156, 159, 167, 171, 187, 195, 196, 197, 200, 204  
Consumo 10, 195, 216, 218, 219, 238  
críticas 18, 50, 53, 99, 103, 107, 108, 124, 129, 131, 180, 198, 211

### D

dados 12, 13, 15, 19, 25, 26, 28, 30, 33, 38, 40, 41, 42, 50, 55, 56, 57, 58, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 98, 102, 108, 110, 111, 119, 122, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 147, 150, 151, 158, 167, 169, 170, 171, 178, 194, 200, 202, 203, 204, 205, 209, 211, 212, 213, 214, 216, 219, 220, 222, 226, 228  
democratização 18, 77, 165, 204  
desempenho 10, 11



## E

economia 12, 18, 19, 25, 27, 47, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 72, 73, 80, 95, 99, 110, 111, 132, 149, 169, 170, 172, 180, 197, 199, 209, 213, 215, 219, 227, 228, 236  
economia do compartilhamento 12, 18, 19, 27, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 72, 80, 95, 99, 111, 132, 169, 197  
empreendedor 10, 81, 193  
empreendimentos 18, 36, 74, 99, 202  
empresa 18, 19, 21, 22, 25, 28, 29, 30, 33, 35, 37, 38, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 57, 66, 82, 93, 94, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 125, 126, 127, 128, 135, 136, 138, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 179, 180, 181, 182, 183, 186, 190, 192, 195, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 210, 211, 212, 213, 226, 233  
estimulação 10  
estratégias 11, 12, 14, 15, 19, 21, 25, 26, 32, 33, 42, 77, 83, 93, 105, 116, 137, 143, 175, 201, 205, 219, 225  
expansão 19, 53, 58, 59, 62, 77, 84, 99, 105, 106, 107, 111, 112, 113, 120, 151, 157, 164, 168, 183, 203

## F

flexível 25, 61, 63, 65, 67, 68, 71, 80, 81, 82, 129, 199  
futuro 14, 87, 101, 161, 164, 168, 180, 182, 190, 207, 218

## G

global 13, 18, 28, 36, 45, 59, 74, 79, 80, 83, 88, 89, 90, 92, 93, 95, 98, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 141, 144, 149, 150, 168, 206, 235  
globalização 81, 82, 83, 84, 85, 140, 141, 143, 215, 220

## H

hotéis 18, 37, 59, 147, 178, 206, 210, 232

## I

identidades 10, 11, 82, 84, 85, 196  
imprensa 21, 29, 30, 44, 45, 49, 119, 123, 125, 126, 163, 168, 206, 230  
industrial 13, 55, 60, 61, 63, 70, 73, 74, 77, 129, 130, 134  
informações 13, 18, 22, 38, 41, 42, 55, 75, 87, 118, 119, 128, 132, 134, 140, 146, 148, 150, 161, 168, 170, 182, 204, 228  
interação 29  
interesses 10, 13, 14, 20, 25, 29, 32, 56, 64, 66, 70, 74, 76, 78, 79, 81, 133, 135, 137, 146, 151, 170, 196, 200, 202, 204, 210

## M

marca 10, 11, 12, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 44, 45, 46, 50, 52, 54, 60, 86, 92, 93, 94, 95, 98, 100, 104, 106, 111, 120, 121, 123, 125, 128, 157, 158, 162, 165, 175, 176, 177, 183, 196, 197, 198, 200, 201, 202  
mercado 10, 11, 18, 20, 23, 25, 29, 30, 41, 45, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 65, 66, 68, 69, 73, 75, 77, 79, 80, 82, 84, 85, 98, 107, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 133, 137, 139, 149, 155, 158, 162, 164, 166, 167, 169, 174, 176, 195, 196, 199, 213, 226, 228, 230, 234, 236, 238  
metodológica 19, 28  
mídia 11, 14, 21, 32, 33, 44, 81, 114, 117, 133, 168, 175, 176, 219  
mobile 13, 19, 25, 27, 28, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 186, 187, 188, 191, 193, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 207, 208, 213  
mobilidade 13, 19, 27, 72, 95, 96, 124, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 149, 151, 158, 162, 163, 186, 199, 200, 202, 206, 207, 208, 209, 219

## N

narrativas 18, 19, 20, 21, 22, 26, 27, 28, 30, 33, 35, 55, 65, 68, 69, 70, 73, 75, 77, 79, 95, 130, 137, 141, 142, 144, 151, 158, 161, 193, 195, 197, 199, 200, 201, 202, 205, 207, 208, 213



negócio 12, 18, 19, 21, 29, 30, 36, 37, 39, 48, 54, 66, 77, 98, 99, 127, 128, 158, 161, 201, 202, 203, 204, 210, 211, 213

negócio global 18

negócios 13, 14, 18, 19, 21, 25, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 40, 44, 45, 46, 50, 53, 54, 56, 57, 58, 61, 72, 73, 75, 78, 80, 81, 82, 83, 94, 101, 102, 104, 105, 111, 113, 114, 116, 117, 118, 120, 121, 123, 125, 126, 127, 130, 137, 139, 149, 150, 157, 158, 162, 163, 164, 166, 167, 168, 172, 177, 183, 193, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 210, 211, 212

## O

on-line 12, 18, 30, 35, 38, 45, 57, 76, 77, 78, 133, 168, 171, 204, 208, 212, 222, 228

## P

peças publicitárias 19, 26

plataforma 18, 25, 29, 57, 60, 73, 78, 81, 121, 137, 162, 204, 205, 212

plataformas 18, 19, 41, 54, 78, 79, 130, 131, 132, 135, 139, 170, 203, 204, 205, 216

plataformas digitais 18, 19, 41, 78, 79, 130, 131, 139, 203, 204, 205

popularidade 18, 20, 28, 54

práticas de consumo 10, 79, 80, 84, 201

prática sociocultural 10

prestígio 18, 19, 57, 149, 172, 195, 213

produção 10, 14, 19, 20, 21, 25, 26, 31, 33, 36, 56, 60, 62, 63, 66, 68, 73, 84, 98, 106, 130, 132, 133, 134, 140, 150, 195, 196, 200, 218, 220

produto 30, 77, 93, 132, 139, 162, 202

produtos 10, 13, 21, 24, 26, 31, 38, 47, 55, 61, 68, 85, 99, 122, 127, 162, 195, 201, 202

publicação 28, 56

publicitário 11, 46, 85, 124, 151, 175, 188

## R

recursos 18, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 87, 89, 101, 105, 117, 129, 130, 140, 145, 200, 208

renda 18, 56, 58, 62, 80, 112, 124

resistências 18, 36, 48, 53, 64, 71, 99, 100, 105, 108, 120, 124

## S

serviços 10, 13, 18, 24, 31, 36, 38, 53, 55, 56, 61, 73, 75, 76, 78, 79, 80, 96, 98, 99, 106, 113, 120, 121, 122, 123, 128, 132, 137, 148, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 191, 192, 195, 197, 201, 202, 203, 204, 209, 211, 212, 213, 225, 227

site 20, 29, 30, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 50, 51, 72, 94, 101, 102, 103, 104, 111, 112, 114, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 128, 162, 165, 166, 167, 178, 182, 226, 227, 228

smartphone 22, 134, 155, 159, 185

startup 12, 18, 36, 39, 40, 42, 48, 98, 113, 119, 170, 216, 232

startups 18, 36, 39, 48, 123, 164, 173, 227

Subjetividade 10, 238

Subjetividades 81

sustentabilidade 18, 60, 126

## V

valor 13, 18, 19, 20, 30, 41, 45, 48, 57, 60, 65, 67, 72, 79, 80, 99, 114, 122, 124, 127, 130, 131, 133, 139, 142, 163, 172, 173, 174, 195, 203, 204, 211, 226, 231, 236

vantagens 18, 28, 77, 122, 124, 128, 144, 155, 162, 166, 171, 199

venda 10, 15, 39, 40, 98, 116, 117, 119, 126, 127, 128, 173, 220

Vida 140, 192, 219

## W

web 13, 22, 29, 47, 76, 77, 78, 119, 169, 219



[www.pimentacultural.com](http://www.pimentacultural.com)

# A VIDA MOBILE NO CAPITALISMO DE DADOS

narrativas de negócios digitais e a constituição do consumidor conectado

