

HÁ FRAGILIDADE NOS POSICIONAMENTOS DE MARCA? UM ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA THE BEST A MAN CAN BE, DA GILLETTE, E AS IMPLICAÇÕES DA IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO COM VALORES PRÉ-ESTABELECIDOS

Marcos Caetano Oliveira¹

Mauricio Barth²

Resumo

O presente trabalho objetiva analisar as motivações do público para não identificar-se com o posicionamento da Gillette na campanha *We believe: The best men can be*, gerando a repercussão negativa e movimentos de boicote. Dessa forma, no que tange às suas tipologias, este trabalho particulariza-se pelo uso das pesquisas Básica (quanto à sua natureza), Exploratória (quanto a seus objetivos), Bibliográfica e Estudo de Caso (quanto a seus procedimentos técnicos) e Qualitativa (quanto a abordagem do problema), sendo que a coleta de dados ocorreu nas plataformas Twitter (atual X) e Youtube, no período de janeiro de 2019. Ao fim do estudo, entende-se que reposicionar uma marca com base em pautas sociais é uma tarefa complexa, especialmente quando se desafia a masculinidade hegemônica. No entanto, com a abordagem correta, é possível quebrar paradigmas e alcançar um impacto positivo.

Palavras-chave: Marcas. Posicionamento. Público. Publicidade.

ARE BRAND POSITIONS WEAK? A CASE STUDY OF GILLETTE'S THE BEST A MAN CAN BE CAMPAIGN AND THE IMPLICATIONS OF AUDIENCE IDENTIFICATION WITH PRE-ESTABLISHED VALUES

Abstract

This study aims to analyze the audience's motivations for not identifying with Gillette's brand positioning in the campaign *We Believe: The Best Men Can Be*, which generated negative reactions and boycott movements. Regarding its typologies, this research is characterized as Basic research in terms of nature, Exploratory in relation to its objectives, Bibliographic and Case Study concerning its technical procedures, and Qualitative regarding its approach to the problem. Data collection was conducted on

¹ Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: marcos.co@feevale.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1451-9163>.

² Pós-doutor em Comunicação, doutor em Diversidade Cultural e Inclusão Social, mestre em Indústria Criativa, especialista em Gestão de Marketing, bacharel em Publicidade e Propaganda. Professor em cursos de Graduação e Pós-graduação Stricto Sensu e Coordenador Editorial na Universidade Feevale (Novo Hamburgo/RS). E-mail: mauricio@feevale.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9125-9832>.

Twitter (currently X) and YouTube during January 2019. The findings indicate that repositioning a brand based on social issues is a complex task, especially when challenging hegemonic masculinity. However, with the appropriate approach, it is possible to break paradigms and achieve a positive impact.

Keywords: Brands. Positioning. Public. Advertising.

1 INTRODUÇÃO

A ficção desempenha, comumente, um papel essencial no mercado. Em tempos arcaicos, mitos e crenças eram o elo de identificação entre vendedor e consumidor; para que pudesse haver o comércio, era necessário que as duas pontas do mercado se identificassem com algum valor em comum, independente de qual, que poderia ser desde a religião até questões sociais.

No mundo moderno, a necessidade deste elo de identificação persiste; no entanto, nossa identificação agora ocorre entre consumidor e marca, através do posicionamento da mesma. Adicionamos a esta equação, o fato de que no mundo moderno, o consumo não é mais uma ferramenta de sobrevivência, mas também, é visto como uma forma de construir nossa personalidade; dessa forma, buscamos produtos que construam nosso *lifestyle* e reforcem nossa relação de identidade com as marcas que escolhemos. Sendo assim, esperamos que as marcas que escolhemos, através de seus posicionamentos, passem uma mensagem às pessoas ao nosso redor sobre quem somos.

Neste artigo, buscamos expor que, apesar de crucial, este elo de identificação entre marca e consumidor é frágil e pode ser facilmente rompido. O posicionamento de marca depende da coerência entre discurso, valores e percepção pública, uma vez que consumidores contemporâneos tendem a estabelecer relações simbólicas e identitárias com as marcas (Keller, 2013; Semprini, 2006). Dessa forma, quando ocorre uma dissonância entre o posicionamento defendido pela marca e a percepção do público sobre suas práticas ou discursos, pode surgir uma fragilidade no posicionamento de marca, comprometendo os vínculos de identificação e confiança construídos com os consumidores. Muitas marcas estão conscientes disso e constantemente buscam formas mais assertivas de se posicionar, através do

monitoramento das mudanças sociais, com o objetivo de alinharem-se aos valores de seu público.

Um posicionamento errôneo sobre pautas sociais pode acarretar em uma cobrança severa por parte do público, onde pode ocorrer o boicote digital e gerar um movimento na internet intitulado de “cancelamento”. Este movimento acontece quando o público, indignado, propaga acusações contra a marca e seu posicionamento e estas acusações são difundidas pela internet, sendo compartilhadas por muitos usuários nas redes sociais. Este movimento pode manchar a imagem da marca com um grande volume de consumidores, gerando sérias consequências, como a queda de vendas e ações. No entanto, existem cenários em particular onde o “cancelamento” pode gerar o efeito oposto. Veja bem, nesta situação ocorre um evento raro, onde a acusação denunciada por um grupo de pessoas, é compartilhada tantas vezes ao ponto que encontra outro grupo de pessoas, com uma opinião completamente diferente, que se identifica com a marca através da acusação e passa a defendê-la, se tornando consumidor da marca em questão. No entanto, ainda que existam estes casos, o “cancelamento”, geralmente resulta em danos para a marca.

Entendemos a existência de casos em particular, onde este “cancelamento” se torna vantajoso para as marcas, no entanto, neste artigo, a intenção é abordar um caso ainda mais incomum. Existem casos onde uma marca busca prestar apoio à causas sociais, como o combate à homofobia, racismo ou outras pautas e este movimento gera resultados danosos à marca, iniciando um movimento de cancelamento por parte do seu público. Esse caso se torna possível quando o público consumidor da marca não se identifica ou não apoia a causa social que a marca decidiu abraçar. Para entender melhor como este tipo de caso ocorre, analisamos a campanha *We Believe: The Best men can be*, veiculada em 2019, pela marca Gillette.

A Gillette, empresa multinacional de lâminas de barbear para homens, tem como posicionamento dar suporte àqueles que buscam extrair o melhor de si mesmos, valorizando a imagem masculina. A campanha mencionada, *We believe: The best men can be*, é uma reimaginação e homenagem à campanha *The best a man can get*, lançada em 1989, pela mesma marca.

A campanha de 1989 foi composta por um vídeo veiculado na televisão e enfatizou, através de um *jingle* com o slogan “*The best a man can get*”, a figura do

homem que dá o melhor de si e, por isso, merece o melhor. A campanha de 2019 relembra o *jingle* e abre um questionamento “*is this the best a man can get?*”, abrindo uma discussão sobre a masculinidade tóxica e o machismo, como um incentivo ao questionamento destes comportamentos opressores. O principal objetivo da campanha foi promover uma rede educacional entre homens, propondo que o machismo e a cultura de violência masculina pode ser combatida ao interferirem, quando veem outros homens praticando estes comportamentos, educando-os e quebrando este ciclo opressor. A campanha contou, também, com a organização, por parte da Gillette, da doação de recursos para instituições que auxiliam homens a se tornarem o melhor que podem ser (programas como Global Boyhood Initiative, Capitanes Del Futuro, entre outros).

No entanto, a repercussão da campanha gerou uma reação negativa por parte do público, alimentando discussões nas redes sociais e gerando um movimento de boicote, intitulado #BoycottGillette, no Twitter (atual X) e no YouTube. O movimento contou com a criação de contas, nas redes sociais, de repúdio à marca e à campanha, bem como a publicação de fotos e vídeos do descarte dos produtos da marca por parte de alguns de seus consumidores. Sob esse prisma, neste artigo, objetivamos analisar as motivações do público para não identificar-se com o posicionamento da Gillette na campanha *We believe: The best men can be*, gerando a repercussão negativa e os movimentos de boicote. A coleta dos dados para a análise ocorreu nas plataformas Twitter (atual X) e Youtube, no período de janeiro de 2019.

Dito isto, o artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados, que especificam os tipos de pesquisa e os processos de coleta e análise definidos. Após, exibe-se a fundamentação teórica do estudo, sustentada, sobretudo, em textos que discutem *branding*, *branding* digital, a identidade masculina e a cultura de cancelamento. Na sequência, são apresentadas as análises elencadas, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em sua tipologia, este trabalho caracteriza-se pelo uso das pesquisas Básica (quanto à sua natureza), Exploratória (quanto a seus objetivos), Bibliográfica e Estudo

de Caso (quanto a seus procedimentos técnicos) e Qualitativa (quanto à abordagem do problema), baseando-se, para essas definições, em Lester (2023), McBride (2023) e Mitcheltree (2023).

2.1 COLETA DE DADOS E COMPOSIÇÃO DO *CORPUS*

Para compreender os fatores que levaram o público à prática dos movimentos de boicote, inicialmente realizou-se uma análise do vídeo principal da campanha, buscando detectar o discurso presente no comercial e a perspectiva abordada acerca do machismo estrutural. A fim de perceber as movimentações que conduziram o público a não se identificar com a marca, realizou-se também uma reflexão sobre a masculinidade, embasada na identidade masculina de Badinter (1993), bem como sobre a cultura de boicotes construída nas redes sociais digitais, especialmente no Twitter (atual X).

A coleta de dados ocorreu nas plataformas Twitter (atual X) e YouTube, considerando o período de janeiro de 2019, momento de maior repercussão da campanha e de circulação dos movimentos de boicote. O corpus da pesquisa foi composto por publicações, comentários e manifestações públicas relacionadas diretamente à campanha We Believe: The Best Men Can Be e ao movimento #BoycottGillette.

Como critérios de seleção, foram considerados apenas conteúdos que: a) mencionassem explicitamente a campanha ou a marca Gillette; b) apresentassem posicionamentos críticos ou favoráveis relacionados ao boicote; c) demonstrassem opiniões acerca da representação da masculinidade proposta pela campanha; e d) possuísem relação direta com o debate gerado nas plataformas analisadas. Foram desconsideradas publicações sem relação direta com a campanha, conteúdos duplicados e comentários sem conteúdo interpretativo relevante para os objetivos da pesquisa.

No Twitter, foram observados perfis e publicações que utilizaram a hashtag #BoycottGillette ou promoveram repercussões negativas relacionadas à campanha. Já no YouTube, analisaram-se comentários publicados no vídeo institucional da marca,

bem como vídeos e comentários produzidos por usuários que se posicionaram de forma contrária à campanha.

2.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Na etapa de análise dos dados, utilizou-se uma combinação de técnicas. Inicialmente, para a decupagem da peça audiovisual, optou-se pela Análise Fílmica de Vanoye e Goliót-Lété (2012), que propõem a descrição de elementos técnicos e narrativos, a interpretação e a crítica de peças fílmicas, buscando estimular a reflexão sobre a linguagem e os significados presentes em objetos audiovisuais.

Posteriormente, na interpretação das percepções do público, utilizou-se a Análise de Conteúdo de Bardin (2016), compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações voltadas à interpretação de sentidos presentes nas mensagens. A análise ocorreu em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Na pré-análise, realizou-se a organização e leitura inicial do corpus. Na etapa de exploração do material, foram identificadas unidades de significado recorrentes relacionadas às reações do público diante da campanha, especialmente questões ligadas à masculinidade, rejeição ao posicionamento da marca e incentivo ao boicote. Por fim, no tratamento dos resultados, buscou-se interpretar as relações entre essas unidades de significado, evidenciando conteúdos manifestos e latentes presentes nos discursos analisados.

3 **BRANDING**

3.1 O QUE É UMA MARCA

Para Keller e Kotler (2012, p. 258), uma marca é: “um nome, termo, símbolo, design ou uma combinação desses elementos, que visa identificar e diferenciar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores”, mais do que isso, uma marca deve “construir relacionamentos relevantes, fortes e duradouros com os clientes”. Kotler (2012) ressalta que uma marca vai além de simplesmente identificar um produto ou serviço, ela representa a promessa e a percepção associadas ao mesmo,

reforçado por Keller (2012), que acrescenta a definição de marca como um conjunto de associações e ideias conectadas ao nome e ao símbolo de uma empresa, produto ou serviço. Para ele, uma marca engloba não apenas os elementos visuais, como o logotipo e o design, mas, também as experiências, as emoções e as conexões que os consumidores estabelecem com a marca ao longo do tempo. Keller enfatiza a importância de construir uma imagem de marca forte e consistente, baseada em valores e atributos que geram identificação com o público-alvo, a fim de criar lealdade e preferência dos consumidores.

Para Aaker (2011), uma marca engloba tanto elementos tangíveis, como a qualidade do produto e seus recursos funcionais, quanto elementos intangíveis, como a personalidade, os valores e a imagem que a marca transmite aos consumidores. Além disso, ele enfatiza a importância de construir uma identidade de marca consistente e coerente ao longo do tempo, a fim de estabelecer uma conexão emocional duradoura com os clientes e criar um patrimônio de marca sólido.

Kapferer (2008) destaca a importância da gestão emocional da marca, criação de histórias cativantes, arquitetura de marca estratégica e envolvimento do consumidor como elementos essenciais para o sucesso do *branding*. Assim como Aaker (2011), Kapferer (2008) define uma marca como um ativo intangível que envolve um conjunto de associações e percepções na mente dos consumidores, resultante das experiências, imagens, ideias e valores relacionados a um produto, serviço ou empresa.

Para Kapferer (2008), uma marca é uma construção simbólica que evoca emoções, cria identidade e estabelece uma conexão emocional com os consumidores. Marcas possuem personalidade, consistente e autêntica, capaz de transmitir valores e significados aos consumidores. Além disso, Kapferer (2008) destaca que uma marca bem-sucedida não apenas entrega benefícios funcionais, mas também oferece uma experiência emocional, estabelecendo vínculos afetivos e despertando o engajamento dos consumidores.

Russell Belk (1988) afirma que as marcas podem se tornar parte integrante da identidade e da vida dos consumidores. Ele explora o relacionamento das pessoas com seus objetos pessoais e como esses objetos se tornam extensões de sua identidade e auto expressão. Belk argumenta que as posses não são apenas coisas materiais, mas desempenham um papel significativo na construção e expressão da identidade pessoal.

O estudo de Belk é continuado por Miller (2010), que investiga as relações entre as pessoas e suas posses, explorando como os objetos são carregados de significado pessoal e social. Para Miller (2010), os produtos que possuímos desempenham um papel na formação de nossas identidades e conexões sociais; através do conceito de “entidades pessoais”, as pessoas consideram alguns objetos como partes integrantes de si mesmas, produtos que carregam suas histórias, estão presentes nas memórias, sentimentos e criam uma sensação de pertencimento quando os utilizamos. Para Miller (2010) o consumo desempenha um papel de identidade e conexão social, na sociedade contemporânea.

Com base nas definições abordadas por diversos autores citados acima, observamos que há um consenso sobre a relevância das marcas na formação da identidade das pessoas. Entendemos que, no mercado contemporâneo, o consumo significa muito mais do que possuir produtos, consumir significa projetar uma imagem de nossa identidade para outras pessoas. O posicionamento da marca é uma peça essencial nesta dinâmica, já que é a partir desta percepção que o público irá decidir qual marca transmite melhor a imagem que deseja associar a si mesmo.

3.2 *BRANDING* NO CONTEXTO DIGITAL

Para Leslie de Chernatony (2006), existem fatores cruciais a serem seguidos por uma marca, sendo eles: coerência visual, de tom de voz e de posicionamento em todas as suas interações com o público. Susan Fournier (2013) reforça a ideia de que uma marca forte precisa de coerência e consistência em todas as suas representações.

Esta coerência de posicionamento, proposta por Chernatony (2006) e Fournier (2013), se torna um desafio complexo ao ser inserida no contexto digital, com pautas sociais em constante ressignificação. No entanto, o princípio da resposta para esta equação encontra-se no texto de Fournier (2013), quando enfatiza a importância do mantimento da promessa da marca ao público. Vamos explorar melhor; Edelman (2010) ressalta as mudanças no comportamento do consumidor no contexto digital. Eles estão mais engajados após a compra, compartilhando suas opiniões publicamente, suas opiniões, experiências e interações influenciam a percepção geral da marca pela sociedade. Para ele, consumidores não apenas consomem passivamente, mas também

participam ativamente na construção e no significado das marcas. Jennifer Aaker e Andy Smith (2010) também fornecem uma perspectiva sobre esta interação entre público e marca no contexto digital, criando conexões profundas. Segundo ela, quando uma marca consegue estabelecer essa conexão emocional, os consumidores não apenas a vêem como uma opção de compra, fornecendo senso de pertencimento e identidade. As perspectivas de Edelman (2010) e Aaker e Smith (2010) dão suporte a outro argumento de Fournier (2013), de que no contexto digital os consumidores constroem relacionamentos com as marcas de maneira similar aos relacionamentos interpessoais, então retomando ao raciocínio de Fournier (2013), desde que uma marca estabeleça uma conexão forte o suficiente com seu público e mantenha sua promessa central, ainda que haja incoerência em alguma de suas interações, seus consumidores irão agir em defesa da marca ou perdoá-la.

A importância de desenvolver um relacionamento emocional profundo com os consumidores já havia sido enfatizada por Kevin Roberts (2004), transcendendo a satisfação com o produto e buscando criar uma conexão emocional duradoura. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), uma conexão forte com o público pode ser construída através do foco na personalização e na interação em tempo real. Essa personalização pode ser obtida através da utilização dos dados disponíveis nas plataformas digitais, tais como informações demográficas, como idade, gênero e localização geográfica dos usuários, bem como dados comportamentais, como histórico de compras, padrões de navegação e interações nas redes sociais. Assim as marcas podem entender melhor as opiniões, sentimentos e necessidades do público. A abordagem personalizada, possível através de dados e a interação em tempo real criam relacionamentos mais profundos e autênticos com os consumidores. É como um relacionamento interpessoal, para construir um elo entre pessoas, precisamos conhecê-las.

As autoras, Karen McGrath e Jillian Farquhar (2017), exploram o papel crucial das mídias sociais, do conteúdo digital e das experiências do cliente na construção de marcas fortes no mundo digital. Elas discutem como as mídias sociais oferecem oportunidades para as marcas se conectarem diretamente com seu público-alvo, construindo relacionamentos mais próximos e autênticos. Além disso, McGrath e

Farquhar exploram a importância do conteúdo digital na construção da presença e relevância da marca online.

4 SOBRE A CONSTRUÇÃO DA “MASCULINIDADE TÓXICA”

Para Elizabeth Badinter (1993), a identidade feminina é construída ao longo da vida e fatores biológicos tornam a feminilidade inquestionável, enquanto a identidade masculina necessita de muitos outros requisitos para ser reconhecida; além disso, estes requisitos precisam de constante manutenção, pois a condição de “ser homem” é questionada a todo momento e requer provas. Não basta um indivíduo nascer com o sexo masculino para ser considerado homem na sociedade, ele precisa demonstrar, comprovar, para que os outros certifiquem sua masculinidade. Michael Kimmel (2008) descreve a cultura de “Guyland” norte-americana, onde jovens (entre 16 e 26 anos) são constantemente desafiados a provar sua masculinidade, por meio de comportamentos que enfatizam a virilidade e a dominação.

Em sua obra *Masculinities*, R. W. Connell (1995) explora as diferentes formas de masculinidade e como elas são construídas e mantidas dentro das estruturas sociais. Ele destaca a masculinidade hegemônica, que é associada ao poder, controle e dominação, e como essa forma de masculinidade é opressora e prejudicial para as mulheres. Retornando à Badinter (1993), a maior prova que um homem pode fornecer sobre sua masculinidade é: não se parecer com uma mulher. Para isso, o homem procura “maltratar e fetichizar as mulheres” (p. 49), rejeitar qualquer comportamento que pareça feminino, como a vulnerabilidade, a ternura ou sexualidade, daí vem o ódio aos homossexuais.

Segundo Connell (1995), este comportamento não é prejudicial somente às mulheres, mas também para os próprios homens, que são moldados para atender a esta lógica machista e enfrentam pressão de outros homens para exercer este papel dominante, sendo observados, julgados e fiscalizados em todos os momentos.

Connell (1995) também discute a importância de desafiar conceitos e redefinir as normas de masculinidade para criar uma sociedade mais igualitária e inclusiva. Para Jackson Katz (2006), essa reformulação é uma responsabilidade dos homens, que devem questionar a si mesmo e também a outros homens a respeito de

comportamentos abusivos e violentos. Em sua obra *The Macho Paradox: Why Some Men Hurt Women and How All Men Can Help*, ele afirma que a cultura de dominação leva a comportamentos abusivos e violentos contra as mulheres. A cultura de masculinidade violenta e dominante se prolifera através da pressão que os próprios homens exercem uns sobre os outros para performar este papel. Para Katz (2006), é preciso mais do que falar para mudar esta cultura, o homem precisa agir. Homens devem intervir no comportamento de outros homens, com o objetivo de promover uma nova cultura, onde prevalece o respeito e igualdade de gênero, não a violência. Quando observamos o vídeo da campanha *We believe: The best men can be*, da Gillette, observamos justamente uma referência a esta linha de pensamento, onde os próprios homens interferem ao observar outros homens seguirem a lógica machista.

Bell Hooks (2004), em *The Will to Change: Men, Masculinity, and Love*, explora outro caminho, falando sobre a necessidade dos homens repensarem sua visão de amor. Hooks (2004) afirma que a cultura patriarcal ensina os homens a reprimir suas emoções na busca por controle, onde não buscam cultivar relacionamentos com amor, mas sim, demonstrando poder. Isso faz com que as relações masculinas não sejam saudáveis, tornando-se competitivas e violentas. Hooks (2004) defende a importância de os homens se abrirem para a intimidade presente na vulnerabilidade. Assim, o homem deixa de exercer uma função dominante em suas relações, onde precisa ter controle ou cuidar dos outros e, na vulnerabilidade, é capaz de expressar plenamente suas emoções.

5 ATIVISMO DIGITAL, CULTURA DE CANCELAMENTO E BOICOTES

Para entender o ativismo digital e chegar na cultura de cancelamento, começamos analisando a cultura participativa, proposta por Jenkins (2006), referindo-se à transformação na forma em que consumimos mídias, que se tornou possível através das tecnologias digitais. Com a cultura participativa, os membros de uma comunidade não apenas consomem o conteúdo criado pelas marcas, mas também o modificam, disseminam, ou até mesmo, criam conteúdo sobre as marcas que acompanham, se envolvendo de forma ativa e colaborativa na produção e distribuição de conteúdo. Com a cultura participativa a produção de conteúdo não está mais

concentrada na mão das marcas e qualquer pessoa pode criar conteúdo, que pode ser disseminado por um volume incontável de usuários nas redes sociais, atingindo patamares muito além de suas comunidades. Tudo isso mudou a forma como os cidadãos se organizam e se expressam, possibilitando a criação de movimentos virtuais que impactam um grande volume de pessoas e podem culminar em mudanças na cultura, caracterizando o ativismo digital.

Ao passo que o ativismo digital permite uma maior democratização na criação de movimentos culturais, também abre espaço para a cultura de cancelamento, um fenômeno que ganhou destaque com o aumento da influência das redes sociais. Ronson (2015) descreve os efeitos devastadores do cancelamento público, destacando casos reais de indivíduos que foram alvo da cultura de cancelamento nas redes sociais e o impacto negativo que isso teve em suas vidas. Um exemplo abordado no livro *So You've Been Publicly Shamed* de Ronson (2015) é o incidente envolvendo Justine Sacco. Em 2013, Justine Sacco, então diretora de comunicações da IAC, postou um tweet considerado insensível e ofensivo antes de embarcar em um voo para a África. Seu tweet, que continha uma piada considerada racista e insensível sobre o vírus da AIDS, rapidamente se espalhou pelas redes sociais enquanto ela estava no ar, resultando em uma onda massiva de críticas e repúdio *online*. Quando Justine Sacco aterrissou, ela descobriu que sua vida havia mudado drasticamente: ela havia se tornado o centro de uma intensa campanha de cancelamento, perdendo seu emprego e enfrentando uma onda de ódio público.

Anne Charity Hudley e Anastasia Nylund (2021) observam a cultura de cancelamento sob a perspectiva da exposição e crítica a comportamento nocivo nas redes sociais. Para elas, a cultura de cancelamento muitas vezes surge como uma resposta a práticas consideradas insensíveis, ofensivas ou exploradoras.

Focando apenas no contexto do Twitter (atual X), Sacasas (2019) faz uma análise das interações que ocorrem nesta plataforma. Para ele, a rede social tornou-se um espaço para condenar comportamentos considerados inaceitáveis pela comunidade virtual, movimentando discussões marcadas pelo uso de *Hashtags*. A ideia de que o Twitter (atual X) é uma das principais plataformas digitais para ativismo e cancelamento é reforçada por Zeynep Tufekci (2017), em sua obra *Twitter and Tear Gas: The Power and Fragility of Networked Protest*, ela afirma que a rede social pode

ser uma ferramenta poderosa para a mobilização digital, como também um espaço de desinformação e manipulação.

Seguindo o receio de Tufekci, Whitney Phillips (2018) pontua a importância em verificar a fonte das informações disseminadas em canais digitais, uma vez que, em sua concepção, o ativismo digital também deu voz a extremistas que propagam desinformação *online*. Para Phillips (2018), a verificação dos fatos evita a disseminação de narrativas falsas e prejudiciais.

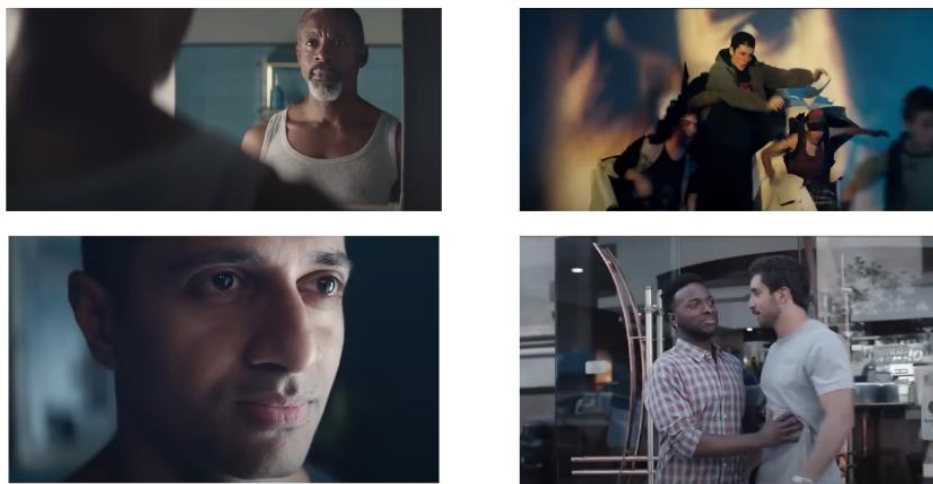
Com base nas análises mencionadas, podemos observar que a cultura de cancelamento é um fenômeno controverso e frequentemente criticado por suas consequências negativas, no entanto, podemos observar na cultura de cancelamento um papel de moderação na publicação de conteúdo *online*.

Além da cultura de cancelamento, repulsa do público acerca de algum posicionamento da marca pode gerar movimentos de boicote, visando punir financeiramente a marca. Para Covalski e Lira (2020), existem diversos motivos para gerar um movimento de boicote, entre eles, está o reposicionamento de marca, pois um novo posicionamento de marca é um choque e causa estranheza, com o risco de não ser aceito, sendo possível afirmar também que: se estes posicionamentos surgirem de movimentos políticos aliados a causas de minorias (questões raciais, de gênero etc.) o risco da discussão tomar proporções negativas é maior.

6 ANÁLISES

6.1 ANÁLISE DO FILME DA CAMPANHA

Figura 1 - Keyframes do filme da campanha



Fonte: Screenshot do filme da campanha, publicado por The Guardian

Kapferer (2008) destaca a importância da gestão emocional da marca, a criação de histórias cativantes, arquitetura de marca estratégica e o envolvimento do consumidor como elementos essenciais para o sucesso do *branding*. Assim como Aaker e Smith (2010), Kapferer (2008) define uma marca como um ativo intangível que envolve um conjunto de associações e percepções na mente dos consumidores, resultante das experiências, imagens, ideias e valores relacionados a um produto, serviço ou empresa.

Percebemos que o que motivou a Gillette a produzir esta campanha é parte do dever da marca em criar histórias cativantes, como abordado por Kapferer (2008), com o objetivo de construir uma percepção da marca na mente dos consumidores, de que a Gillette entende o verdadeiro papel de nobreza no homem.

Para entender o que levou o público a não se identificar com o posicionamento da Gillette, vamos analisar o filme publicitário, peça principal da campanha. Para a análise, abordamos *keyframes*, identificando os pontos que direcionaram a interpretação negativa do público.

O filme abre com cenas onde homens, de diversas etnias, se olham no espelho, como se estivessem julgando a si mesmos, com uma expressão de insatisfação. Enquanto os homens se olham, ao fundo ouvimos falas de noticiários comentando sobre o movimento #MeToo (Um movimento virtual ganhou força, com mulheres - incluindo grandes celebridades - denunciando casos de assédio através da hashtag #MeToo no Twitter, atual X). Ao citar o movimento #MeToo, o filme já demonstra qual será o discurso abordado.

Na sequência seguinte, a publicidade nos apresenta o slogan da campanha dos anos 70, acompanhado por um trecho curto do *jingle* original, um dos anúncios mais célebres de toda a marca.

O *jingle* é cortado abruptamente quando a tela onde o comercial estava sendo exibida é destruída por um garoto que foge de perseguidores, demonstrando a face do “Guyland” de Kimmel (2008), enquanto o narrador questiona: “isso é o melhor que os homens podem ser?”, apresentando o primeiro *plot* do filme. Aqui vemos um pouco da violência e perseguição do “Guyland”

Enquanto foge, o garoto passa por uma sala, onde outro menino se encontra abraçado à sua mãe após ser vítima de bullying. A tela exhibe mensagens de ódio, remetendo que a violência supera as barreiras físicas, demonstrando a perseguição digital enfrentada por qualquer menino que não performe sua identidade masculina de exclusão de comportamentos entendidos como femininos, como explicado por Badinter (1993).

A propaganda então mostra outra direção ao cortar para uma sequência de cenas de tv, exibindo diversas formas de assédio ocorrendo em programas de tv e até mesmo em desenhos animados, a sequência de clipes na tela também demonstra a cultura de sexualização das mulheres na música em clipes. Meninos assistem as imagens na tela, enquanto uma plateia dá gargalhadas das cenas.

Na cena seguinte, vemos uma reunião em uma empresa, onde o homem toma a palavra para “explicar” o que uma mulher acabou de dizer aos outros homens, como se ela não tivesse a capacidade de se fazer clara ou, como se o que foi dito por uma mulher precisasse da validação de um homem para fazer sentido. Aqui podemos observar algo além do óbvio; durante o todo o filme somos apresentados a homens de diversas etnias, mas nos principais momentos de assédio e machismo, nos deparamos com homens

brancos, fazendo uma referência à masculinidade hegemônica, proposta por Connell (1995), que é histórica, cultural e prejudicial às mulheres.

O filme então nos leva para um churrasco em família, onde garotos começam a brigar. Enquanto os garotos se agredem, os homens seguem preparando o churrasco e apenas dizem “garotos são garotos” (*Boys will be boys*) demonstrando o pensamento de que a violência faz parte da infância e até mesmo da vida do homem, remetendo ao comportamento violento e competitivo que caracteriza a construção da masculinidade, como reforçado por Hooks (2004). A cena mostra infinitos churrascos, com a propagação deste comportamento.

O narrador diz “mas algo finalmente mudou”, trazendo o segundo *plot* do filme, onde diversas cenas reais de reportagens ao redor do globo denunciam a masculinidade tóxica. A partir dessa cena, o filme aborda o ponto de ruptura do machismo estrutural e passa a ter uma visão otimista sobre como combater a masculinidade tóxica.

Assim como no início da publicidade, observamos homens de diversas etnias se olhando no espelho, no entanto, agora mais jovens e sua expressão demonstra tenacidade, eles estão decididos. O narrador diz “E não terá volta, porque nós... nós acreditamos no melhor do homem” demonstra que estes homens estão decididos a mudar.

Após isso, somos apresentados a uma sequência de cenas de homens impedindo outros homens de cometer assédio contra mulheres. Neste momento podemos ver um homem negro impedindo um homem branco, onde podemos novamente fazer um paralelo ao combate à masculinidade hegemônica de Connell (1995).

Em seguida vemos exemplos reais de homens educando outros homens contra a masculinidade tóxica e violência, seguindo a teoria de Katz (2006), que afirma que homens devem intervir e educar outros homens para atingir a igualdade de gênero e o fim da violência.

Após nos depararmos com o segundo *plot*, somos levados de volta à cena do churrasco, onde um homem finalmente toma uma atitude e aparta a briga entre os meninos, demonstrando aos filhos que a violência não é natural do homem e deve ser combativa. Ele ainda completa dizendo aos meninos “Não é assim que tratamos uns aos outros”.

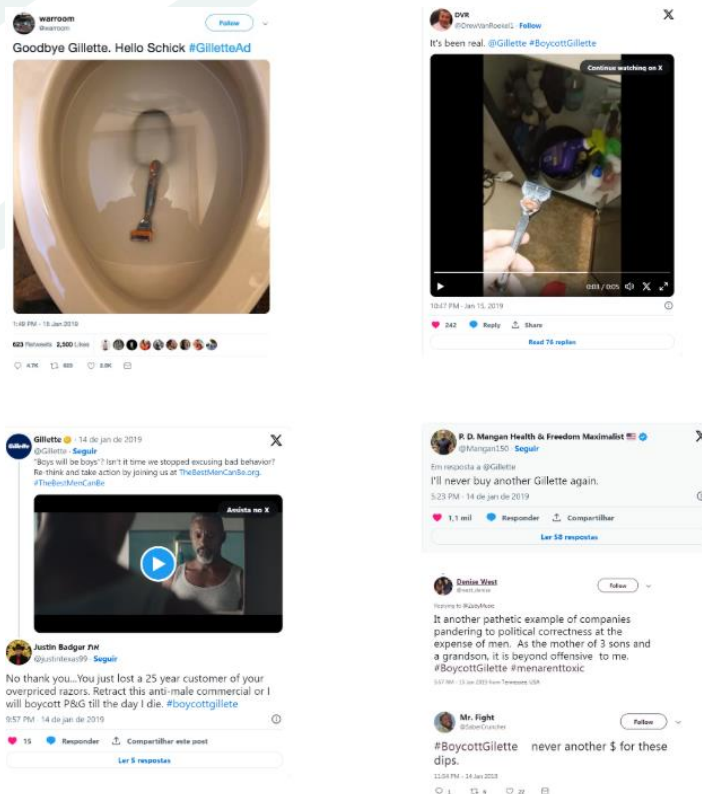
Ao fim do filme, vemos que os homens que interferiram em situações de violência estavam sendo observados por meninos. Reforçando mais uma vez a teoria de Katz (2006), de que o exemplo de outros homens é a maior arma contra a masculinidade tóxica, encerrando o filme com uma perspectiva de novas gerações mais conscientes.

6.2 ANÁLISE DO MOVIMENTO DE CANCELAMENTO E BOICOTE

Para entender os movimentos de cancelamento e boicote, avaliamos o comportamento do público nas redes sociais Twitter (atual X) e YouTube, utilizando os conceitos de Bardin (2016), dividindo a análise de conteúdo em 3 partes: pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Sendo a terceira etapa, abordada nas conclusões finais.

6.3 ANÁLISE DO MOVIMENTO DE CANCELAMENTO E BOICOTE NO TWITTER (ATUAL X)

Figura 2 - Reações do público no Twitter



Fonte: Screenshot de publicações na rede social Twitter capturados em 2024

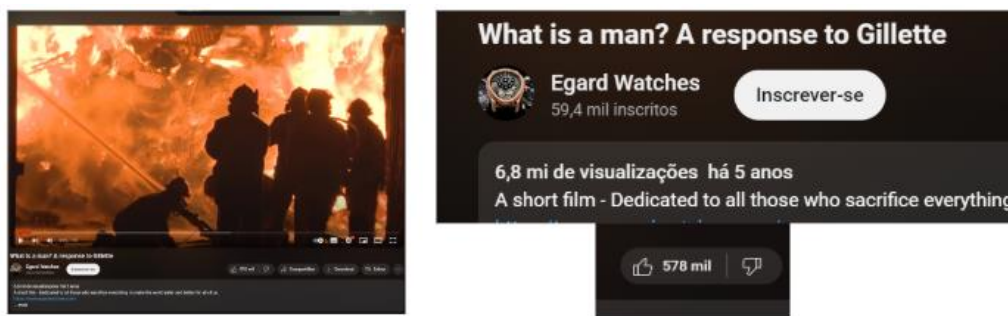
Na pré-análise, selecionamos alguns tweets publicados em 2019 (ano do lançamento da campanha) demonstrando indignação por parte do público para com a marca. Com o lançamento da campanha, centenas de milhares de usuários publicaram críticas, utilizando as *hashtags* #gilletteboycott, #boycottgillette #gilletteAd, entre outras, seguindo o conceito explorado por Sacasas (2019), com o uso de *Hashtags* para construir movimentos e também de Tufekci (2017), que afirma que o Twitter é uma das maiores redes de movimentos de ativismo, boicote e cancelamento.

Ainda que tenha havido comentários positivos sobre a campanha, foram minoria e os comentários negativos se tornaram emblemáticos pela carga de ódio à marca, contendo inclusive diversos vídeos de homens destruindo os produtos Gillette que tinham em casa. Essa reação contra a marca é esperada quando fazemos uma relação com os conceitos de Covalski e Lira (2020), que avisam que ao se reposicionar, uma marca pode gerar estranheza com seu público, ainda mais se este novo posicionamento surgir a partir de movimentos políticos ou sociais, no entanto, a marca não esperava uma represália tão representativa. Também podemos entender a reação de destruição dos produtos, observando os conceitos de Belk (1988), que afirma que as marcas se tornam parte da identidade dos consumidores e seus conceitos são reforçados por Miller (2010), afirmando que nossas posses materiais desempenham um papel significativo na construção e expressão de quem “somos”, logo, possuir um produto Gillette significava concordar fielmente com o posicionamento, para uma parte do público.

Na exploração do material, através das declarações publicadas, percebemos que o público sentiu-se ofendido, como se o posicionamento da campanha não estivesse buscando questionar o comportamento tóxico, mas como se estivesse questionando a masculinidade em si e taxando os homens como vilões da sociedade. Aqui podemos fazer uma nova relação com o texto de Badinter (1993), que afirma a necessidade dos homens de certificar sua masculinidade sempre que possível, para provar aos demais que são homens. Atacar a campanha para “defender” as masculinidade tornou-se um certificado de ser homem.

6.4 ANÁLISE DO MOVIMENTO DE CANCELAMENTO E BOICOTE NO YOUTUBE

Figura 3 - Vídeo resposta no YouTube



Fonte: Screenshot de vídeo no YouTube capturados em 2024

Na pré-análise do conteúdo do YouTube podemos observar o reflexo negativo da cultura participativa de Jenkins (2006), onde o público também se torna produtor de conteúdo sobre a marca e não apenas receptor. Diversos vídeos foram produzidos para o YouTube no ano de 2019 (ano de lançamento da campanha) em “resposta” à Gillette. Destacamos o vídeo *Whats is a man? A response to Gillette*, que obteve 6,8 milhões de visualizações e 578 mil curtidas. O vídeo traz homens em situações de esforço e heroísmo, com o objetivo de afirmar que homens não são o “vilão” da sociedade, supostamente pintado assim pela Gillette.

O vídeo oficial da campanha foi removido pela conta da Gillette na plataforma, após entrar para o *ranking* dos vídeos com maior número de *deslikes* da história do YouTube.

Figura 3 - Comentário no filme da campanha de 1989



Fonte: Screenshot dos comentários no vídeo da campanha de 1989 em 2024

Além dos vídeos criados para atuar como resposta à campanha, no YouTube também havia sido publicado, em 2009, o vídeo original da campanha *The Best a man*

can get de 1989. Com o lançamento da nova campanha, diversos usuários pesquisaram e acessaram este vídeo que, mesmo sendo publicado por um canal com apenas 272 seguidores, chegou a 913 mil visualizações. Nos campo de comentários, diversos usuários publicaram declarações como “quando a Gillette realmente era uma marca de homem” ou “Quem veio aqui para recuperar a sanidade depois de assistir o vídeo de janeiro de 2019?”. Estes comentários obtiveram centenas ou milhares de curtidas.

Com isso, na exploração do material, percebemos o esforço por parte do público em se posicionar contra a campanha das mais variadas formas e em diversos canais, demonstrando a determinação em serem ouvidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A manifestação dos movimentos de cancelamento do público, aliados com a promoção de boicotes, gerou impactos econômicos para a marca. O prejuízo ficou na casa dos 5,34 bilhões de dólares (Reuters; Naidu; Soundarya, 2019)³ para a Protect & Gamble no ano de 2019, com uma conta de oito bilhões relacionado aos produtos de barbear da Gillette (NG, 2019)⁴ – Algo celebrado pelos usuários que se posicionaram contrariamente à campanha, incluindo personalidades do setor financeiro, comentaristas e políticos, usando frases como “*Go woke go broke*”, como foi o caso de Mike Huckabee.

Além de muitas outras coisas, a campanha foi um exemplo da complexidade que enfrentamos ao questionar a masculinidade hegemônica, proposta por Connell (1995), já que todos os homens se posicionam para defendê-la, certificando sua própria masculinidade, seguindo o conceito de Badinter (1993) e demonstra o poder da cultura participativa de Jenkins (2006), que gerou impactos reais e significativos à economia da empresa. A campanha também nos mostra outro lado do conceito de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), que falam sobre a conexão forte com o público que pode ser construída através do foco na interação em tempo real, onde percebemos que o caminho inverso também pode ser construído. A interação entre o próprio público, em

³ Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-procter-gamble-results-idUSKCN1UP1AD/>. Acesso em: 01 mai. 2026.

⁴ Disponível em: <https://www.breitbart.com/economy/2019/08/02/gillette-loses-8-billion-as-sales-drop-following-woke-commercials/>. Acesso em: 01 mai. 2026.

tempo real, pode construir uma conexão em relação ao posicionamento tão forte quanto a marca é capaz de produzir sobre si mesma.

Também podemos retomar a análise de Chernatony (2006), que fala sobre a importância da coerência de tom de voz e posicionamento de uma marca. A Gillette criou uma campanha com um posicionamento muito distinto de todas suas representações anteriores, dessa forma assumindo um grande risco. Podemos, ainda, trazer novamente à discussão Edelman (2010) e Aaker e Smith (2010) que afirmam que os consumidores constroem relacionamentos com as marcas de maneira similar aos relacionamentos interpessoais, Fournier (2013) afirma que se essa conexão interpessoal for forte, o público pode perdoar a marca e defendê-la, mas, como no exemplo mencionado, podem também se sentir traídos por ela.

Por fim, resta o questionamento: a masculinidade hegemônica é intocável na publicidade? Existem diversas outras marcas se posicionando contra a masculinidade, com campanhas melhor recebidas. Por exemplo, em 2016, a Huggies lançou a campanha Deveres Iguais, desenvolvida pela agência VML, com o objetivo de promover o envolvimento emocional dos homens com seus filhos. A campanha também enfatizou a necessidade de maior responsabilidade e participação ativa dos pais na criação dos filhos. Renato Kauffman, escritor, blogueiro e pai, conhecido por seus livros *Diário Grávido* e *Como Nascem os Pais*, atuou como embaixador do movimento. A campanha obteve muitos comentários positivos em sua publicação no Youtube.

Com base nisso, entendemos que o principal ponto ao se posicionar contra a masculinidade hegemônica é a abordagem. A marca precisa entender quem é seu público e até onde este público é flexível, para construir uma mensagem que possa ser absorvida e interpretada da maneira correta. Uma vez ofendido, o público não ouvirá mais nada do que a marca tem a dizer.

Nesse sentido, este artigo objetivou analisar as motivações que levaram o público a não se identificar com o posicionamento da Gillette na campanha "We Believe: The Best Men Can Be", resultando em repercussões negativas e movimentos de boicote. Sob esse prisma, através da análise da reação do público sob os conceitos de branding, cultura de cancelamento e identidade masculina, foi possível alcançar o objetivo proposto.

Como sugestão de continuidade a este estudo existem algumas opções. A primeira consiste em analisar possíveis impactos positivos que possam ter surgido para a marca após o lançamento desta campanha, considerando que a Gillette continua investindo em grandes mudanças de posicionamento em sua linha feminina, como a criação da personagem "PPK da Claudia". Teria, talvez, o impacto negativo entre os homens revelando uma oportunidade com o público feminino? Outra possibilidade, ainda, é avaliar outras campanhas de marcas masculinas que se posicionaram contra a masculinidade tóxica e foram bem recebidas pelos homens.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant**. Hoboken: Jossey-Bass, 2011.
- AAKER, J.; SMITH, A. **The Dragonfly Effect: Quick, Effective, and Powerful Ways To Use Social Media to Drive Social Change**. Hoboken: Jossey-Bass, 2010.
- BADINTER. **XY: Sobre A Identidade Masculina**. São Paulo: Nova Fronteira, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016, p. 279.
- BELK, R. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 2, 1988, p. 139-168.
- CHERNATONY, L. de. **From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands**. [s.l]: Amsterdam Butterworth-Heinemann, 2006.
- CONNELL, R. W. **Masculinities**. Berkeley: University of California Press, 1995.
- COVALESKI, R.; LIRA, T. (2020). Caminhos Para uma Nova Masculinidade na Publicidade: "The Best Men Can Be". In: **Anais...** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom, 43.
- EDELMAN, D. C. **Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places**. 2010. Disponível em: <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>. Acesso em: 02 mai. 2026.

FOURNIER, S. **Customers and Brands in a Digital World: An Empirical and Theoretical Update**. [s. l.]: Outledge, 2013.

HOOKS, B. **The Will to Change: Men, Masculinity, and Love**. New York: Washington Square Press, 2004.

HUDLEY, A. C.; NYLUND, A. **Dismantling Harmful Practices: Understanding Cancel Culture**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2021.

KAPFERER, J. N. **The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term**. London: Kogan Page Ltd, 2008.

KATZ, J. **The Macho Paradox: Why Some Men Hurt Women and How All Men Can Help**. Naperville: Sourcebooks, 2006.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KIMMEL, M. **Guyland: The Perilous World Where Boys Become Men**. New York: Harper, 2008.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., Cop, 2016.

LESTER, J. N. Introduction to Special Issue: Qualitative Research Methodologies and Methods for Theory Building in Human Resource Development. **Human Resource Development Review**, v. 22, n. 1, 2023, p. 7-14.

MCBRIDE, N. K. Reflexivity in the Field Encounter in Qualitative Research: Learning from Gadamer. **Qualitative Research Journal**, v. 23, n. 1, 2023, p. 27-40.

MILLER, D. **Stuff**. Cambridge: Polity Press, 2010.

MITCHELTREE, C. M. Towards a Sense of Urgency for Innovation Realization: A Case Study on Complacency Asymmetries in Interorganizational Relations. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 12, n. 1, 2023.

PHILIPS, W. The oxygen of amplification: Better practices for reporting on extremists, antagonists, and manipulators online. **Data & Society Research Institute**, 2018.

REUTERS, P.; NAIDU, R.; SOUNDARYA, J. Procter & Gamble quarterly sales miss estimates. **Reuters**, 2019. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/us-proctergamble-results-idUSKCN1UP1AD>. Acesso em: 02 mai. 2026.

ROBERTS, K. **Lovemarks**: The Future Beyond Brands. New York: Powerhouse, 2004.

RONSON, J. **So You've Been Publicly Shamed**. New York: Riverhead Books, 2015.

SACASAS, J. **Social Media Dynamics**: A Study of Online Interactions. New York, NY: Oxford University Press, 2019.

TUFEKCI, Z. **Twitter and Tear Gas**: The Power and Fragility of Networked Protest. New York, NY: Yale University Press, 2017.

VANOYE, F.; GOLIOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2012.

Submetido: 23/10/2025
Aceito: 26/05/2026