

## O impacto da cultura de cancelamento na comunicação das marcas

■ Gabriela Fonseca Rocha

[gabriela.fonseca.rocha@iscap.ip.pt](mailto:gabriela.fonseca.rocha@iscap.ip.pt)

<https://orcid.org/0009-0001-4083-3803>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

### Resumo

A cultura de cancelamento é um fenómeno relevante que afeta a comunicação de marca e a sua relação com o público. O crescimento das redes sociais aumentou a visibilidade dos negócios para o público e, à medida que as expectativas sociais mudam e o ativismo cresce, mais empresas enfrentam críticas e boicotes. O presente artigo tem como objetivo explorar as ameaças e oportunidades associadas a este fenómeno, apresentando o caso da Victoria's Secret, que ilustra as consequências da incapacidade de adaptação às novas exigências dos consumidores. Além disso, este documento apresenta estratégias eficazes para as marcas combaterem e evitarem crises de imagem, destacando a importância da autenticidade, transparência e dedicação a causas sociais.

**Palavras-chave:** Cultura de Cancelamento, Redes Sociais, Reputação, Comunicação de Marcas, Transparência, Responsabilidade Social.

### Abstract

Cancellation culture is a relevant phenomenon that affects brand communication and its relationship with the public. The growth of social media has increased the visibility of businesses to the public, and as social expectations change and activism grows, more companies face criticism and boycotts. This paper aims to explore the threats and opportunities associated with this phenomenon, presenting the case of Victoria's Secret, which illustrates the consequences of failing to adapt to new consumer demands. In addition, this paper presents practical strategies for brands to combat and avoid image disasters, highlighting the importance of authenticity, transparency and dedication to social causes.

**Keywords:** Cancellation Culture, Social Media, Reputation, Brand Communication, Transparency, Social Responsibility.

## **Introdução**

A cultura de cancelamento tornou-se um fenômeno social que cada vez mais ganha relevância no âmbito digital, afetando, de forma considerável, a marca e a imagem de um indivíduo ou empresa. Segundo Nguyen (2020), esse fenômeno é caracterizado como a forma de ativismo, que acontece nas redes sociais que incita boicotes contra indivíduos, empresas, ou qualquer sistema que não esteja alinhado com os valores sociais predominantes. No processo de cancelamento, as pessoas procuram encontrar uma espécie de “justiça”, penalizando as marcas, empresas ou figuras públicas, sem necessitarem das autoridades (Honda & Silva, 2020).

O X (antigo Twitter), por exemplo, foi considerado um dos principais focos desse movimento (Falter, 2020). Os danos que a imagem e o negócio de uma marca podem sofrer quando há uma polêmica e consequentemente surgem motivos para o cancelamento são enormes, devido ao alcance e a velocidade que a informação se propaga nessas plataformas sociais (Norris, 2021).

## **Origens e Expansão do Movimento**

O conceito de "cancelar" uma marca ou pessoa não surgiu recentemente. Práticas de cancelamento já foram realizadas no passado como forma de pressão social e econômica. Martin Luther King Jr. Liderou no ano de 1955 nos EUA um boicote aos autocarros de Montgomery com o objetivo de combater segregação racial (Friedman, 2005).

O movimento #MeToo, surgiu em 2006 por uma ativista chamada Tarana Burke, no entanto, foi no ano de 2017 que se tornou viral, sendo fundamental na divulgação da cultura de cancelamento, ao denunciar casos de assédio sexual em Hollywood praticados por Harvey Weinstein e encorajar as vítimas a reportarem as suas experiências (UOL, 2018). Devido a este incentivo, Harvey Weinstein acabou por ser investigado e julgado, o que culminou numa condenação de vinte e três anos de prisão.

Esta prática rapidamente se expandiu para outros campos sociais e também para as empresas, tornando-se um canal de pressão para a sociedade civil e para reivindicações de justiça (Saldanha et al., 2022). Esse movimento mostrou a força das redes sociais em promover transformações importantes, fomentando discussões sobre ética e responsabilidade empresarial (Norris, 2021).

Depois do #MeToo, outros movimentos ganharam força. O Black Lives Matter, por exemplo, ampliou o debate sobre racismo e violência policial. Ativismos ambientais, como o promovido por Greta Thunberg, e questões LGBTQIA+ também passaram a figurar entre os principais gatilhos de cancelamentos (Ng, 2020).

O cancelamento pode ser induzido por diferentes temáticas, como a justiça racial, direitos LGBTQIAPN+, igualdade de gênero e segurança ambiental (Porter Novelli, 2021). Com isso, as marcas devem ter atenção ao contexto social e adotar práticas que transmitam o seu posicionamento para não estarem expostas a crises de reputação.

## **O Papel das Redes Sociais na Cultura do Cancelamento**

Recentemente, as redes sociais passaram por uma transformação. São consideradas uma ferramenta de interação direta entre consumidores e marcas. Por um lado, as redes sociais oferecem às empresas a oportunidade de cultivar um relacionamento próximo com o seu público-alvo. Por outro lado, tornaram-se um terreno para expressar insatisfação com a marca e organizar mobilizações contra a mesma (Lima et al., 2022). O público espera coerência entre o discurso praticado pela marca e os seus comportamentos e, quando há incoerência, a punição vem sob forma de cancelamento e boicote (Alhouti et al., 2016).

As marcas podem ser “canceladas” devido a dilemas éticos, corporativos ou ao comportamento totalmente ofensivo dos seus representantes. Além disso, essas plataformas ampliam os limites das discussões e permitem que as ações coletivas nas redes sociais se propaguem rapidamente, de modo que campanhas antimarca possam tornar-se virais em questão de horas (Civelek et al., 2016).

Este movimento é uma forma de ativismo digital na qual os consumidores utilizam as redes sociais para responsabilizar as empresas pelas suas ações (Goldsborough, 2020). Para Alhouti et al. (2016), as empresas precisam de ter em consideração que os consumidores de hoje esperam um nível de honestidade e transparência que, quando desviado de alguma forma, pode levar ao cancelamento ou feedback negativo. Além disso, como o cancelamento faz com que as pessoas visualizem o erro de uma forma mais intensa, o desejo de boicote aumenta naturalmente, o que não é positivo para as empresas. Sabemos que o boicote é uma das formas mais poderosas que os consumidores utilizam para mostrar o seu descontentamento, no entanto, também é a ferramenta com mais potencial para prejudicar as empresas (Klein et al., 2004).

Inclusivamente, quando uma marca, empresa ou indivíduo começa a ser cancelado nas redes sociais, o seu desfecho tende a ser negativo. Consequentemente, se um influenciador digital decide abordar o tema nas redes sociais, o processo de cancelamento pode ser acelerado, uma vez que, o público a que este chega é muito maior. Assim, pessoas que poderiam não saber do ocorrido têm acesso ao que se passa na atualidade e desta forma a visibilidade do assunto é ampliado prejudicando a “pessoa cancelada”.

Por outro lado, há momentos em que o cancelamento não consegue progredir de forma explosiva e intensa. Em alguns casos de cancelamento os efeitos sentidos pelas pessoas canceladas acabam por cair no esquecimento. Muitas conseguem recuperar a sua fama e prestígio digital em questão de dias (Cordeiro, 2022, p. 32).

## **Motivações e Consequências do Cancelamento**

Porter Novelli (2021) considera que o motivo que leva a que os consumidores rompam o seu vínculo ou ligação com uma organização deve-se à mudança de postura, políticas ou a uma demissão de uma pessoa responsável por fazer uma declaração ofensiva. Brasileiro e Azevedo (2020) relacionaram esse acontecimento a “linchamentos virtuais”, isto é, uma forma de destruir uma imagem positiva criada sobre uma marca ou um indivíduo.

Além do exposto, os efeitos do cancelamento causam danos hipersensíveis à verdadeira reputação de uma empresa, levando a uma queda do número de seguidores, contratos e patrocínios (Lima et al., 2022). A cultura de cancelamento tem o poder de prejudicar de forma acentuada o valor de mercado das empresas, particularmente para grandes marcas que sofreram conflitos públicos (Saldanha et al., 2022). Além disso, as visões dos clientes sobre a falta de autenticidade podem levá-los a rejeitar os produtos e a descrever a marca de uma forma negativa sempre que se fala dela (Alhouti et al., 2016).

Em alguns casos, o comportamento, que foi considerado ofensivo, passa a definir a imagem da marca, pessoa ou empresa, mesmo que em outros momentos tenham demonstrado atitudes positivas que a maioria do público valorizou. Esse comportamento acaba por ser mantido e relembrado nas redes sociais e compartilhado gradualmente, fazendo com que o cancelamento persista ao longo do tempo. Além disso, o cancelamento pode ter um efeito dominó, onde outras empresas acabam por utilizar comportamentos de segurança, distanciando-se das marcas em questão para se protegerem do feedback negativo que poderá surgir da associação entre marcas (Bouvier & Machin, 2021).

É importante salientar que o cancelamento tem impactos negativos na saúde mental das pessoas canceladas. O cancelamento digital pode causar problemas a nível da saúde mental,

levando ao desenvolvimento de perturbações psicológicas como ansiedade, depressão e abuso de substâncias psicoativas (Lima et al., 2022).

## **Cancelamento e Autenticidade das Marcas**

A autenticidade tem um papel central na construção da percepção do consumidor. Se as marcas são percebidas como oportunistas ou incoerentes com as suas declarações de posicionamento, entram na linha de fogo da cultura de cancelamento. Esse fenómeno é também relacionado ao "woke washing", que se refere às empresas que usam discurso progressista sem um compromisso real com as causas (Duarte et al., 2015; Simpson & Srinivasan, 2018).

Como consequência, as marcas que não são coerentes podem ter a sua imagem destruída (Goldsbrough, 2020). Além disso, a cultura de cancelamento coloca em evidência debates sobre liberdade de expressão e os limites da responsabilização social. Para uns, trata-se de uma necessidade para responsabilizar indivíduos e empresas pelos seus atos, para outros, pode ser vista como censura e punição excessiva (Norris, 2021). Esses debates ilustram a complexidade do fenómeno e a necessidade de abordagens equilibradas por parte das marcas e da sociedade.

## **O Caso Victoria's Secret**

O caso da Victoria's Secret é bastante complexo. Este arrastou-se por longos anos e teve diversos atores principais.

Em primeiro lugar, é importante saber que durante longos anos, a Victoria's Secret promoveu corpos irrealistas nas suas publicações e lançamentos e perpetuava padrões de beleza tóxicos (Hulu, 2022). Com o passar dos anos, o público começou a desejar que a marca fosse mais inclusiva e incluísse modelos com corpos mais realistas, de diferentes etnias e idades.

Ed Razek, diretor de marketing da empresa durante o sucedido, deu uma entrevista à Vogue onde salientou que a marca não tinha intenções de incluir modelos de diferentes orientações sexuais. Após esta entrevista fizeram-se sentir duras críticas nas redes sociais, uma vez que, as declarações foram consideradas transfóbicas (The Financial Times, 2023).

Além disso, Les Wexner, CEO das L Brands (detentora de grande parte da Victoria's Secret), tinha uma relação muito próxima com Jeffrey Epstein, uma vez que, atuava como gestor financeiro e conselheiro de Les Wexner. Jeffrey Epstein, devido à relação de proximidade que tinha com o CEO, acabou por se fazer passar como recrutador de modelos para a Victoria's Secrets. Epstein alegava que iria ajudar as jovens a integrar a marca, no entanto, uma modelo acabou por denunciar o mesmo à empresa, que acabou por não tomar as medidas necessárias. Epstein, em 2008, acabou por ser acusado de abuso sexual e tráfico de menores, acabando por se declarar culpado, no entanto, este acabou por ver a sua pena drasticamente reduzida para apenas 13 meses de prisão onde lhe era permitido sair durante o dia para trabalhar. Anos mais tarde, em 2019, foi novamente acusado, desta vez por tráfico sexual, no entanto, acabou por se suicidar antes de ser julgado.

No mesmo ano, o caso acabou por ganhar uma visibilidade gigante nas redes sociais. Nessa altura a Victoria's Secret, que já enfrentava críticas por não ser uma marca inclusiva, acabou por sofrer ainda mais repercussões negativas. Devido a estes acontecimentos e às duras críticas que se faziam sentir nas redes sociais, Les Wexner acabou por renunciar ao cargo de CEO da L Brands e acabou por vender a Victoria's Secret. Após isto, a marca acabou por tentar afastar-se de toda esta polémica, mas esta ficou marcada como uma das maiores polémicas da história da mesma.

Depois de todas estas polémicas, a marca passou por uma fase bastante atribulada, onde viu os seus consumidores migrarem para outras marcas mais inclusivas. Assim, sentiu a

necessidade de fazer um “rebranding”, no entanto, esta tentativa não foi vista com os melhores olhos por parte do público (O Globo, 2023). A Victoria's Secret acabou por lançar a VS Collective, onde incluiu novas embaixadoras, com corpos e orientações sexuais diferentes. Alguns dos consumidores aprovaram esta tentativa de renovação, no entanto, outros interpretaram esta nova abordagem como sendo forçada, depois de todos os acontecimentos descritos anteriormente (O Globo, 2023).

Atualmente, a marca ainda luta para estar totalmente integrada no mercado. Passados seis anos acabou por trazer de volta o seu *Fashion Show* em 2024, onde adotou uma abordagem mais inclusiva trazendo diferentes modelos. A nível financeiro, a empresa ainda atravessa dificuldades, onde são visíveis quedas nos seus lucros líquidos de 6.5%. Victoria's Secret & Co., 2023).

Dito isto, foi observável que foram muitas as coisas que falharam que fizeram com que a marca atingisse um período de instabilidade. Após uma breve análise ao caso, existem algumas hipóteses que poderiam ter evitado que o caso explodisse e destruísse a marca ao longo dos anos.

Em primeiro lugar, a marca deveria ter estado mais atenta aos comentários que foram surgindo nas redes sociais. Adotar um sistema de monitorização de redes sociais em tempo real poderia permitir perceber que o público apelava para existir uma maior diversidade e incluísse modelos com corpos mais realistas, de diferentes etnias e idades.

Além disso, quando o CEO, Ed Razek, fez as declarações previamente citadas à Vogue, deveria ter emitido um comunicado o mais rápido possível, assumindo o seu erro e apresentando alguma disposição para a mudança, prometendo que a marca iria adotar comportamentos mais inclusivos. Nestas declarações, Ed Razek, deixou que os seus valores pessoais fossem confundidos com os valores da empresa, no entanto, se a empresa tivesse um protocolo de comunicação que fosse ao encontro dos ideais que defende, talvez fosse possível evitar o que aconteceu. Por fim, a marca poderia ter formado parcerias com criadores de conteúdos digitais que fossem reconhecidos por representar a diversidade e inclusão.

Atualmente, uma empresa tem de estar obrigatoriamente atenta às questões sociais que se fazem sentir em todo o mundo e implementar protocolos de escuta ativa nas redes sociais, o que lhes permite responder rapidamente a controvérsias e alinhar-se com os valores sociais emergentes, evitando assim perdas na reputação e consequentemente na liquidação total (Coombs, 2007).

## Discussão

A cultura de cancelamento surgiu como um acontecimento bastante complexo. Este foi fomentado pela expansão acelerada da informação nas redes sociais e pela crescente exigência de sinceridade e responsabilidade das marcas. Assim, é perceptível a importância para as empresas, marcas e influenciadores serem autênticos e genuínos para conseguirem gerir de forma estratégica e evitar ruturas com os consumidores.

Atualmente, é estritamente essencial que as marcas saibam desenvolver estratégias capazes de lidar com o cancelamento de forma eficaz (Coombs, 2007). Devem fazer uma monitorização constante das suas redes sociais, olhando de uma forma atenta para os comentários que vão surgindo após uma publicação ou lançamento, na tentativa de perceber as opiniões dos consumidores e conseguirem reagir de forma eficaz a uma crise. Devem comunicar com clareza e transparência, assumirem erros sempre que estes acontecerem e adotarem soluções concretas quando estes surgirem. (Grunig & Hunt, 2004)

Por exemplo, em campanhas e discursos dados pelas figuras de referência da marca, como o CEO ou diretores, estes têm de estar cientes de que as suas crenças individuais devem estar distanciadas das suas declarações e têm de estar totalmente alinhados com aquilo que são os ideais da empresa. Qualquer comentário ou informação pode ser mal interpretada e despoletar uma crise. Além disso, a capacidade de responder rapidamente a crises e adotar uma postura proativa relativamente a questões sociais pode ser um diferencial importante para a sobrevivência e fortalecimento da reputação no longo prazo (Civelek et al., 2016).

Dito isto, é importante que as empresas tenham profissionais especializados e capacitados para construir uma imagem positiva e alinhada com os valores e ideais da mesma. Por exemplo, um profissional de relações-públicas, que tem como principal objetivo fortalecer o relacionamento com o público da marca, e, principalmente alinhar aqueles que são os interesses principais da marca com aquilo que a sociedade atualmente exige (Mestieri, 2004). É este profissional que tem um papel importante na comunicação da empresa ou marca, quando uma crise está instalada, tendo o papel de comunicar estrategicamente, uma vez que, este é um dos principais pilares para gerir a crise de forma harmoniosa, evitando ou minimizando repercuções negativas (Forni, 2007).

Além disso, todas as empresas, principalmente as com maior crescimento económico, devem apoiar causas sociais, criando iniciativas e apoios que possam reverter para quem mais necessita ou para algumas minorias. Esta estratégia fará com que o público, mesmo aquele que não é um consumidor assíduo da mesma, olhe para a empresa de forma positiva e assim, passe a ser cliente ou um seguidor assíduo.

Por outro lado, muitas empresas criam ligações com criadores de conteúdos digitais para divulgarem os seus produtos ou serviços, no entanto, muitas das vezes as crenças destes influenciadores não vão ao encontro dos ideais defendidos pelas marcas. Desta forma, é importante que as marcas escolham bem com quem fazem parcerias. Os parceiros devem ser autênticos, genuínos, com alguma credibilidade de mercado e com os ideais muito idênticos aqueles que a empresa defende.

A longo do trabalho é perceptível que a cultura de cancelamento tem vindo a alastrar-se cada vez mais no mundo digital, e é capaz de “destruir” uma marca, empresa ou indivíduo. É evidente que o cancelamento tem uma série de impactos negativos para as marcas. Por outro lado, pode ser interpretado como uma forma de democratização do poder, permitindo que os consumidores exijam mais transparência e ética das empresas. Essa abordagem traria um contraponto relevante, demonstrando que, apesar das perdas ao nível da reputação, o cancelamento pode ser um reflexo das mudanças nas sensibilidades morais da sociedade.

Além disso, como se tem verificado uma explosão no conceito atual, devido à expansão gradual das redes sociais, o tema ainda é relativamente novo, carecendo de dados empíricos mais concretos. A inclusão de estatísticas sobre os impactos financeiros de cancelamentos de grandes marcas, bem como estudos de caso sobre empresas que conseguiram reverter crises de imagem, ainda são escassos e poderiam ter enriquecido a análise. Exemplos reais e atuais iriam permitir perceber como o cancelamento acontece na prática e quais as estratégias, eficazes ou não, para lidar com a situação. Atualmente percebemos que o cancelamento arrasta-se para lá do contexto corporativo e das empresas, no entanto, temos de ter em conta que por vezes este pode-se tornar excessivo e até mesmo injusto, onde as pessoas deixam de lutar de forma ordenada e cordial, e começam a perseguir de uma forma desproporcional a marca, empresa ou indivíduo.

No que diz respeito às estratégias adotadas pelas empresas para atravessar a instabilidade de cancelamento, embora ao longo do trabalho seja mencionada a importância da autenticidade e da monitorização das redes sociais, não explora suficientemente como algumas marcas conseguem transformar o cancelamento numa oportunidade de crescimento. Algumas empresas souberam responder a crises com transparência e ações

concretas, revertendo a perda de confiança dos consumidores. Dito isto, devem ser realizados estudos onde é possível avaliar quais estratégias foram adotadas pelas empresas e qual o seu resultado.

Por fim, embora o recurso a fontes académicas seja positivo, algumas das referências utilizadas são um pouco genéricas. Para enriquecer a fundamentação teórica e conferir maior solidez à análise, seria recomendável complementar essas fontes com estudos mais recentes ou investigações específicas sobre casos de marcas que enfrentaram processos de cancelamento, proporcionando, assim, uma abordagem mais atualizada e contextualizada do tema. Nos últimos anos, o impacto das redes sociais na construção e destruição de reputações corporativas evoluiu rapidamente e pesquisas mais recentes poderiam trazer dados atualizados sobre a frequência e a intensidade dos cancelamentos, bem como sobre a maneira como diferentes grupos de consumidores reagem a essas situações.

Com o objetivo de tornar o estudo mais completo e colmatar algumas lacunas existentes nos estudos anteriores, neste artigo é descrito e analisado um caso de cancelamento, para tornar mais claro quais foram as ações que prejudicaram a empresa ou marca, mas também quais seriam as abordagens mais corretas para evitar que o cancelamento acontecesse.

## **Conclusão**

A cultura de cancelamento tornou-se um dos fenómenos mais influentes da era digital. Atualmente, as marcas têm adotado e modificado as estratégias que utilizam para comunicar e interagir com o público-alvo ou os seus consumidores. A velocidade com que a informação circula nas redes sociais tais como, o X (antigo Twitter), TikTok, Instagram, Facebook, Reddit, entre outras, aumentaram a força dos consumidores na exigência de padrões mais inclusivos nas empresas que “consumem”. Assim, qualquer tomada de decisão controversa, falta de alinhamento com os seus ideais ou distanciamento com os valores sociais emergentes podem ter repercussões negativas, resultando em cancelamento ou boicote por parte da sociedade.

O caso analisado ao longo deste estudo, o caso da Victoria's Secret, mostra que a falta de adaptação às novas exigências do público pode ser fatal para a reputação de uma marca. A resistência em evoluir perante as mudanças socioculturais, seja na forma de inclusão e representatividade ou no compromisso com causas relevantes, pode afastar consumidores e tornar o negócio insustentável. Por outro lado, marcas que são autênticas, reais, inclusivas e com capacidade de resposta rápida a momentos de instabilidade têm maior probabilidade de conseguir superar situações negativas e transformar crises em oportunidades de transformação.

No cenário atual, as empresas devem estar um passo à frente e preparadas para reagir a uma possível crise, com profissionais devidamente formados e capacitados para lidar com o cancelamento. A monitorização constante das redes sociais, o investimento em comunicação autêntica, alinhadas com os seus valores e missão e o compromisso real com causas sociais são algumas das formas de manter o cancelamento distante.

Deste modo, a cultura de cancelamento, embora represente desafios, também oferece oportunidades de crescimento. Num ambiente onde a ética e a responsabilidade social são cada vez mais valorizadas, as empresas que conseguirem adaptar-se às novas expectativas dos consumidores estarão mais preparadas para garantir a sua relevância e sucesso a longo prazo.

## **Declaração de uso de IA**

Durante a elaboração deste artigo, o(a) autor(a) utilizou a ferramenta ChatGPT e DeepL Translate para reestruturação do texto e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo

gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisado, validado e complementado pelo(a) autor(a), garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

## Referências

- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate hypocrisy: Repurposing cancel culture as a brand strategy. *Journal of Consumer Behavior*, 15(4), 295–306.
- AS USA. (2024, marzo 5). Así se vivió el Victoria's Secret Fashion Show 2024. <https://as.com/us/tikitakas/asi-se-vivio-el-victorias-secret-fashion-show-2024-n/>
- Bouvier, G., & Machin, D. (2021). Cancel culture and social media: The role of Twitter in modern boycotts. *Discourse & Society*, 32(5), 547–564.
- Brasileiro, F., & Azevedo, P. (2020). Linchamento virtual e cultura do cancelamento: O poder da coletividade nas redes sociais. *Revista de Estudos Midiáticos*, 12(2), 45–60.
- Civelek, M., Çemberci, M., & Eralp, E. (2016). The role of social media in crisis communication and crisis management. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(3), 111–120. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i3.279>
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Cordeiro Silva, M. (2022). Publicidade online: O influenciador digital e responsabilização perante o código de defesa do consumidor [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia].
- Duarte, M., Silva, T., & Ribeiro, J. (2015). A ascensão do woke washing: Empresas e o ativismo performático nas redes sociais. *Revista de Marketing e Sociedade*, 8(3), 78–94.
- Falter, P. (2020). The rise of cancel culture on Twitter: A sociolinguistic perspective. *Social Media Studies*, 18(3), 132–148.
- Forni, J. J. (2007). Comunicação em tempos de crise. *Organicomm*, 4(6), 198–211. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138934>
- Fortune Business Insights. (2023). Lingerie market size, share & industry analysis. <https://www.fortunebusinessinsights.com>
- Friedman, M. (2005). *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. Routledge.
- Goldsborough, G. (2020). Cancel culture and the public sphere: An analysis of social exclusion in the digital era. *International Journal of Digital Ethics*, 7(1), 112–128.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2004). *Managing public relations*. Cengage Learning.
- Hoescher, D. (2020). Gestão de crise e cultura do cancelamento: Estratégias para marcas no cenário digital. Editora Comunicação Estratégica.
- Honda, E. M. V., & Silva, T. B. (2020). O “Tribunal da Internet” e os efeitos da cultura do cancelamento. *Migalhas*. <https://www.migalhas.com.br>
- Hulu. (2022). *Victoria's Secret: Angels and Demons* [Documentário]. Hulu.
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why we boycott: Consumer motivations for boycott participation. *Journal of Marketing*, 68(3), 92–109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>

- Lima, S., Freitas, L., & Souza, M. (2022). Cancelamento digital e a perda de credibilidade das marcas nas redes sociais. *Revista de Estudos Sociais Digitais*, 5(1), 34–56.
- Mestieri, C. E. (2004). Relações públicas: A arte de harmonizar expectativas. ABERJE.
- Ng, E. (2020). No grand pronouncements here...: Reflections on cancel culture and digital media participation. *Television & New Media*, 21(6), 621–627.  
<https://doi.org/10.1177/1527476420918828>
- Nguyen, T. (2020). Social media activism and the rise of cancel culture. *Journal of Online Activism*, 10(2), 5–22.
- Norris, P. (2021). Cancel culture as a mechanism for social justice or censorship? A critical analysis. *Media Studies Review*, 14(4), 145–169.
- O Globo. (2023, setembro 26). Victoria's Secret, sem as Angels, tenta recuperar parte do brilho perdido. <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2023/09/26/victorias-secret-sem-as-angels-tenta-recuperar-parte-do-brilho-perdido.ghtml>
- Porter Novelli. (2021). Business of cancel culture study. <https://www.porternovelli.com>
- Saldanha, P., Almeida, R., & Mendes, V. (2022). Efeitos econômicos da cultura do cancelamento: Impactos financeiros sobre marcas globais. *Revista de Economia Digital*, 9(2), 201–218.
- Simpson, E., & Srinivasan, R. (2018). Woke washing: The commodification of activism by brands. *Journal of Consumer Culture*, 16(3), 112–137.
- The Financial Times. (2023, setembro 26). Can lingerie brand Victoria's Secret win with Gen Z? <https://www.ft.com/content/cfdc7719-874d-41a6-8def-200ef52d2902>
- Victoria's Secret & Co. (2023). Annual financial report.  
<https://www.victoriasssecretandco.com/investors>
- Wikipedia. (2024). Victoria's Secret. [https://en.wikipedia.org/wiki/Victoria%27s\\_Secret](https://en.wikipedia.org/wiki/Victoria%27s_Secret)