

ÁREA 8: MKT – MARKETING

**ATRIBUTOS NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DE MAQUIAGENS:  
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE GERAÇÃO Z E *BABY BOOMER***

## RESUMO

Diante do crescimento da categoria de maquiagens no setor de cosméticos, o presente artigo tem como objetivo analisar os atributos percebidos no processo de decisão de compra das gerações Z e *Baby Boomer*, buscando referenciais teóricos e dimensões que relacionem gerações, atributos e setor de cosméticos. O estudo, de caráter quantitativo (*survey*), teve uma amostra válida de 272 pessoas (sendo 208 pertencentes à geração Z e 64 à geração *Baby Boomer*). Essa amostra destinou-se a mensurar tanto os atributos de compra mais importantes quanto os atributos determinantes da desistência no processo de compra, além de identificar hábitos de consumo como frequência e local de compra. Foram realizadas análises descritivas, comparação entre médias, *ranking* e nuvem de palavras entre gerações. Com base nos resultados, o objetivo foi atingido ao apontar os atributos de maior relevância no processo de decisão, assim como os principais deles em cada geração. Como contribuição, espera-se que o artigo ajude a identificar e compreender as diferentes percepções de cada atributo que sinalizam valor no processo de compra de maquiagens nas diferentes gerações.

**Palavras-chaves:** Maquiagem, Geração Z, Geração *Baby Boomer*, Atributos, Processo de compra

## ABSTRACT

In view of the growth of the makeup category in the cosmetics sector, this article consists in an analysis of the attributes perceived in the purchase decision process of the generations Z and *Baby Boomer*, in search of theoretical references and dimensions that relate generations, attributes and the cosmetics sector. The study, of quantitative nature (*survey*), had a valid sample of 272 people (208 belonging to Z gen and 64 to generation *Baby Boomer*). This sample was intended to measure both the most important purchasing attributes and the determinant attributes of withdrawal during the purchasing process, in addition to identifying consumption habits such as frequency of purchase and place of purchase. Descriptive analyses, comparison between averages, ranking, and words clouds between generations were performed. Based on the results, the objective was achieved by pointing out the most relevant attributes in the decision-making process, as well as the main ones in each generation. As a contribution, it is expected that the article will help to identify and understand the different perceptions of each attribute that signals value in the process of buying makeup in different generations.

**Keywords:** Makeup, Generation Z, Generation *Baby Boomer*, Attributes, Purchase Process

## 1. INTRODUÇÃO

Geração é o termo usado para fazer referência aos conjuntos de seres vivos contemporâneos. Segundo Levy e Weitz (2000, p. 101), “pessoas dentro da mesma geração têm comportamentos de compra similares, pois compartilharam as mesmas experiências e estão no mesmo estágio de vida”. Segundo Williams e Page (2011), a segmentação das gerações desperta a atenção de muitas empresas para se adequarem às preferências de consumo de cada segmento. Para os autores, estilos de vida diferentes, valores e dados demográficos poderão influenciar as decisões de compra. Cada geração tem expectativas únicas e características específicas no que se refere aos intervalos temporais de seu crescimento, sendo notados eventos importantes que podem influenciar suas decisões.

Atualmente, no Brasil, grande parte da população concentra-se nas gerações Y e Z sendo a primeira geração conhecida como *Millenials*, pessoas nascidas depois dos anos 1980, cuja principal característica é a familiaridade e conhecimento da tecnologia.

Essa geração foi uma das primeiras a apresentar comportamentos bastante característicos nas mais diversas localidades, uma vez que as pessoas nascidas durante esse período tiveram mais contato com a interface do mundo tecnológico por meio de videogames, computadores domésticos, entre outros. O processo de globalização e o aumento da conectividade permitiram que experiências similares fossem vividas em regiões distintas (TAPSCOTT, 2009).

Tapscott (2009) destaca alguns conceitos essenciais para compreender a geração Y: liberdade, customização, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Esses conceitos seriam fruto de uma geração que cresceu na era da internet e reflete as mudanças que a tecnologia provoca na sociedade, seja da perspectiva pessoal e familiar, seja do mercado de trabalho e consumidor.

A geração Z, segundo McCrindle (2011), caracteriza-se pelo fato de ser independente, criativa, buscar novas experiências e contato com diferentes “tribos”, sendo que cada um busca encontrar e expressar sua individualidade. Quando analisada com relação ao comportamento de consumo, destaca-se pela busca de informação constante, assim como de veracidade, transparência e variedade de produtos e serviços para adquirir algo que necessite ou deseje. São pessoas consideradas de perfil imediatista, individualista e conectadas (BRITO, 2013).

Ao relacionar as diferenças entre as gerações, nota-se como principal característica dos *Baby Boomers*, conhecidos como geração pós-guerra, Oliveira (2010) relata essa geração com pessoas conservadoras, que buscam comodismo e o estilo de vida considerado tradicional das famílias, que é ser formado, trabalhar, casar e ter filhos. Os *Baby Boomers* preferem adquirir aquilo que já conhecem, com segurança quanto à qualidade do produto ou serviço, optando por adquirir menos itens e priorizando a qualidade.

As diferenças na escolha de um produto ou serviço acontecem porque nem todos os atributos têm a mesma relevância perante os olhos dos consumidores. Mowen e Minor (1998), afirmam que essa importância reflete os valores ou as prioridades que essa geração relaciona a cada vantagem oferecida, sempre dependendo das necessidades para as quais procura satisfação. São os atributos que acabam gerando consequências para o produto real (VALETTE- FLORENCE; RAPACCHI, 1991).

A fim de analisar os atributos de decisão de compra percebidos nas gerações *Baby Boomer* e Z foi eleita a categoria de maquiagens no setor de cosméticos, pois

apresenta um cenário positivo de crescimento no mercado, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, ABIHPEC (2018), juntamente com o instituto FSB Pesquisa, “o Brasil se tornou o terceiro país com o maior mercado de estética no mundo no ano de 2018”.

Dessa maneira, podemos concluir que, mesmo diante da crise existente no país, o comércio de produtos de beleza tem mostrado expansão nos últimos anos. Em um levantamento realizado pela Nuvem Shop (2018), o setor de beleza e higiene pessoal foi o segundo segmento de lojas online que mais cresceu no primeiro trimestre de 2018. Quando comparado com o mesmo período do ano anterior, esse crescimento é refletido em 117%, ficando atrás somente de moda e acessórios. Por trás desse grande crescimento e dos investimentos no setor, está o aumento da demanda de novos produtos de cuidados pessoais e beleza do consumidor em diferentes fases da vida. Porém, essa demanda não é apenas do público feminino, uma vez que o segmento masculino praticamente dobrou nos últimos anos, e o faturamento de cosméticos direcionados para homens cresceu 30%, segundo Euromonitor International (2019).

Este artigo tem como objetivo comparar e analisar os atributos percebidos no processo de compra da geração Z e *Baby Boomer* no setor de maquiagens. Como objetivos secundários, pretende-se verificar os principais atributos valorizados em cada geração, bem como as respectivas percepções divergentes entre elas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção discute aspectos geracionais, principalmente das gerações *Baby Boomer* e Z, e atributos relevantes para o processo de decisão de compra dos produtos no setor de maquiagens.

### **2.1 Gerações**

Para Kupperschmidt (2000), “geração” diz respeito a um ou mais grupos que partilham, além do ano de nascimento, experiências, crenças e valores comuns. Biggs (2007) afirma que as gerações cresceram com diferentes contextos de política, economia e tecnologia que influenciaram diretamente seus hábitos e a forma como se comportam, o que marca as características típicas das pessoas de uma mesma geração. Diante disso, pode-se entender que as gerações têm o papel de representar o indivíduo em seu grupo etário e rotulá-lo nas diferentes fases em que existe socialmente.

Como se pretende analisar as diferenças dos comportamentos dos consumidores pertencentes à geração Z com relação aos *Baby Boomers* no que se refere ao processo de decisão de compra no setor de cosméticos, adotou-se o estudo de Berkup (2014), que classifica os *Baby Boomers* como os indivíduos que nasceram nos anos de 1946 a 1964 e os indivíduos pertencentes à geração Z como os que nasceram nos anos de 1995 a 2010.

#### **2.1.1 *Baby Boomers***

Os *Baby Boomers* são as pessoas nascidas entre 1946 e 1964 (BERKUP, 2014). Eles receberam essa denominação porque, em 1945, após a Segunda Guerra Mundial, os soldados americanos retornaram para suas casas, e foi constatado um grande aumento da taxa de natalidade, conhecido como o maior evento demográfico

na história dos Estados Unidos e, por isso, receberam a famosa nomenclatura de *Baby Boomers* (MARQUES, 2016), sendo filhos do pós-guerra.

Para Oliveira (2010) esses jovens foram inventores da era “paz e amor”, idealizadores de um estilo de vida conservador e criadores de um estilo de vida diferente dos anteriores. Serrano (2010) pontua os desejos desse novo estilo de vida, que eram casar-se, ter filhos, comprar uma casa própria, um carro e buscar um padrão de vida mais estável. Em resumo, tinham como objetivo manter um bom estilo de vida, baseado em qualidade de vida e bem-estar.

Ademais, sentiam que não estavam dispostos a reproduzir o estilo de vida de seus pais e conquistaram várias causas sociais buscando uma sociedade alternativa, sendo conhecida como sociedade do consumo (POPCORN; HANDT, 2002), que também debatia o papel da mulher e quebrava barreiras políticas, além de dar atenção às causas sociais e à preservação do meio ambiente, visto que eram radicalmente contra a cultura da época.

A referida sociedade alternativa retrata a apropriação de música, gírias, moda e até mesmo da moral das culturas, como por exemplo, a comunidade negra (GUIMARÃES; HUNTLEY, 2000). Os *Baby Boomers* caracterizam-se também por ser a primeira geração a evidenciar o “eu” e, além de outros interesses, demonstraram preocupação com corpo, tanto no âmbito da saúde física e mental, quanto do ponto de vista estético. A preocupação estética está ligada à autoestima, que move o desejo de boa aparência e beleza (CHURCHILL; PETER, 2000).

Tendo isso em vista, segundo Zamproga (2019), essa geração demonstra rigidez e disciplina, principalmente por considerarem o trabalho sua prioridade e não por saberem lidar com a perda de poder, apresentando lealdade e compromisso com a empresa em que trabalham e valorizando a ascensão profissional. É por isso que Glass (2007) afirma que os jovens da geração *Baby Boomer*, ao se aproximarem da aposentadoria, esperam das empresas maior flexibilidade, como compensação dos anos em que dedicaram muito de si.

Em estudo que aponta os consumidores do grupo dos *Baby Boomers*, em se tratando do consumo consciente, Ottman (2012) afirma que 54% dessa geração são tidos como “consumidores socialmente conscientes” e líderes do “movimento verde” desde a metade da década de 1960. Isso é percebido através de atitudes e valores que passaram para as gerações seguintes, como os que estão vinculados à favorabilidade ambiental, a exemplo da escolha de produtos que não agredam a natureza e da não aquisição de produtos de empresas que não têm postura ecológica, dando preferência às empresas que tenham essa atitude. Porém, vale ressaltar que, diferentemente dos consumidores da geração Y, que são mais exigentes, os *Baby Boomers*, segundo Rahulan et al. (2013), não costumam perder tempo em suas compras e são mais rápidos em suas decisões.

Por fim, pode-se concluir que a chegada dos *Baby Boomers* à terceira idade vem causando transformações em diversas estruturas sociais. Essas mudanças partem tanto da infraestrutura necessária para responder às demandas dessa geração, quanto da reflexão do papel das pessoas mais velhas na sociedade, assim como do tratamento dispensado a elas. Isso ocorre porque os *Baby Boomers* foram a primeira geração a manifestar necessidades e comportamento próprios. Assim, por serem acostumados a ter as ações de marketing adaptadas às suas vontades, em sua nova fase, não será diferente.

### 2.1.2 Geração Z

A geração Z é composta pelas pessoas nascidas entre 1995 e 2010 (BERKUP, 2014), conhecidas como nativos de um mundo digital. Rifkin (2001) afirma que os jovens dessa geração ficam mais à vontade ao gerenciar negócios e se engajar em atividades sociais no mundo do comércio eletrônico e do ciberespaço, porque têm como uma das principais características não conhecer o mundo sem a internet, visto que o acesso a novas tecnologias é uma tendência global e fez com que o comportamento mudasse para todas as gerações (KOPANIČOVÁ; KLEPOCHOVÁ, 2016).

Segundo Geck (2006) a geração Z nasceu em meio aos *smartphones*, *tablets* e computadores, aprendendo desde a primeira infância como acessar a internet e estar conectada com o mundo e adquirindo a capacidade de prestar atenção em várias coisas ao mesmo tempo. São jovens realistas, práticos e que buscam de qualquer maneira satisfazer suas necessidades e ter enriquecimento pessoal. Trata-se de jovens exigentes, digitais, consumistas, que não mostram fidelidade às marcas no ato da compra, pois além de darem preferência aos itens que favorecem a boa aparência pessoal e que estão em moda no mercado, optam também pela qualidade do produto, que é vinculada ao preço. Dessa forma, essa geração demanda maior atenção dos operadores do marketing, que precisam criar estratégias para cativar esses jovens.

Essa geração também é conhecida por ser adepta do pensamento lógico e são autodidatas e responsáveis. É uma geração que faz parte de múltiplas comunidades e procura integração com diversos grupos não importando a ideologia ou a forma de pensar, porque acredita que sempre há um ponto de conexão entre as pessoas.

Dessa maneira, quebra e contesta fortemente todos os estereótipos e não se importa com as definições de gênero, idade ou classe. Por isso, são radicalmente inclusivos e têm grande poder de mobilização, uma vez que valorizam o próprio “eu”, buscam desconstruir rótulos, valorizam a identidade fluida, exaltam a individualidade e entendem as diferenças individuais.

Vita e Montenegro (2013) afirmam que os jovens da Geração Z se comportam de forma individual e têm interesse em contribuir com a sustentabilidade, o que pode influenciar suas decisões de compras de produtos e serviços (PUIU, 2016). Ademais, Vita e Montenegro (2013) acreditam que a sustentabilidade pode ser medida por meio do uso de um produto por período prolongado antes de descartá-lo, e não apenas por sua reutilização, de forma que os jovens procuram ser conscientes com relação às marcas dos produtos que consomem, optando por “produtos verdes” (JAIN; VATSA; JAGANI, 2014). Nesse contexto, podem inserir-se em práticas de customização e, conseqüentemente, ser estimulados a usar um produto ao máximo antes de descartá-lo.

Dessa maneira, na busca de destaque entre os demais, esses jovens passaram a se especializar em fluência em outra língua, realizar pós-graduação, a se dedicar a trabalhos voluntários concomitantes com outras atividades. Ceretta e Froemming (2011) afirmam que são jovens caracterizados por serem profissionais com compreensão tecnológica apurada, abertos a novas tecnologias, empreendedores e de raciocínio rápido. É uma geração que valoriza a gestão horizontal, na qual haja troca com pessoas de cargos mais altos, além de priorizarem o resultado/entrega independentemente do tempo de trabalho que é necessário despender para entregar com rapidez e eficiência. Ademais, buscam empresas que sejam radicalmente éticas, acessíveis e singulares.

É possível notar que as duas gerações apresentam características e formas de pensamento distintas, portanto, a fim de compreender o comportamento de ambas as

gerações frente ao processo de compra no setor de maquiagem, estudaremos os atributos apresentados no próximo bloco.

## 2.2 Atributos

Peter e Olson (1996) classificam os atributos de um produto como o principal fator que influencia o consumidor quanto à escolha de compra, os quais são julgados em função de seus próprios valores, crenças ou experiências passadas. De acordo com Czinkota, Kotabe e Mercer (1997), no momento em que uma pessoa compra um produto, sua primeira motivação não é pautada pelos atributos físicos do produto, e sim pelos benefícios que ele oferece.

Segundo Bonafin (2010), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Sendo assim, Engel, Blackwell e Miniardi (2005) definem que o comportamento do consumidor contempla “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.” Além disso, Engel, Blackwell e Miniardi (2005) mencionam que forças sociais, quais sejam, tendências geográficas, econômicas e demográficas, em conjunto com fatores individuais (família, estilo de vida, amigos, personalidade, companhias e opiniões pessoais) afetam o comportamento de compra.

McMillam e McGrath (apud LEMOS, 2007, p.30) afirmam que os atributos podem ser segmentados em discriminadores e básicos; ademais, tais atributos, independentemente de sua classificação, podem ser considerados positivos pelo fato de agradar os consumidores e favorecer a compra de seus produtos, porém, podem ser negativos por desfavorecer a compra de um produto. McMillam e McGrath ainda afirmam que os atributos negativos podem ser fonte de oportunidades, pois ao eliminar os atributos negativos é possível evidenciar os atributos positivos.

Atualmente, a competitividade entre as empresas é elevada, sendo o motivo principal o aumento do número de informações sobre bens e serviços e as formas de divulgação existentes (HANZAEE; AGHASIBEIG, 2008). Aliado a isso, é possível encontrar as diferentes formas de demanda, que podem ser expressas nas concepções de consumo existentes, derivadas do surgimento de várias gerações de consumo, que têm tornado cada vez mais complexa a tomada de decisão no momento da compra (BAUER; SAUER; BECKER, 2006). Sendo assim, os atributos percebidos pelos consumidores para cada produto acabam sendo os fatores de conversão de compra.

Os estilos de tomada de decisão podem ser explicados como formas diferentes de orientação mental, caracterizadas pela abordagem do consumidor ao fazer suas escolhas (SPROLES; SPROLES, 1990). Neste conceito, as orientações cognitivas e afetivas dos consumidores são consideradas em seu processo de tomada de decisão, ou seja, todos os consumidores no ato da compra empregam na tomada de decisão modos ou estilos, que incluem consciência racional sobre a marca, preço, qualidade, entre outros (LYSONSKI; DUVASULA, 1996).

Como os atributos impactam o processo decisório do consumidor na hora da realização da compra, as diferentes gerações, de certa forma, apresentam características diferentes com relação àquilo que priorizam e avaliam na hora que pretendem comprar um produto. Portanto, as diferentes percepções dos atributos e o valor percebido individualmente tendem a variar de acordo com a idade.

Segundo Sproles e Kendall (1986), os consumidores da geração *Baby Boomer* procuram mais atributos atrelados ao produto, principalmente através das cargas

sensoriais, explorando os sentidos e detalhes, ressaltando o perfeccionismo dessa geração. Em paralelo, a geração Z assemelha-se mais ao perfil de consumidor leal, que associa diretamente o consumo a um tipo de marca ou de loja (LYSONSKI; DURVASULA, 1996).

O Quadro 1 exemplifica alguns atributos de loja valorizados no processo de compra.

ATRIBUTOS	DEFINIÇÃO
Localização	A localização de uma loja e a distância são critérios; as estratégias de uma localização utilizadas serão diversificadas tendo em vista que a localização constitui uma conveniência para o cliente, principalmente em função da economia de tempo
Variedade	Aspectos estratégicos de uma loja incluem local, imagem e sortimento, certa conveniência e facilidade ao fazer compras
Preço	É um atributo considerado determinante no processo de escolha dos compradores no que diz respeito a produtos e serviços
Propaganda e preço	As propagandas e outras formas de promoção constituem ferramentas para criar uma marca que pode ser denominada como o resumo das percepções dos consumidores sobre a loja e sua imagem
Pessoal de vendas	Procuram explorar algumas das suas características, tais como responsabilidade, rapidez, cortesia, disponibilidade, comunicação e competência técnica
Serviços ofertados	A percepção dos consumidores com relação aos níveis de serviços é algo de suma importância para o varejista, mas também é considerada subjetiva em função de sua variabilidade e intangibilidade, que sempre deixam <i>gaps</i> que interferem na satisfação dos clientes
Atributos físicos de loja	Um ambiente agradável encoraja os consumidores a visitarem e comprarem mais na loja, tais como elevadores, iluminação, ar-condicionado, largura dos corredores e banheiros
Qualidade	Pesquisas indicam que vários aspectos inerentes aos produtos contribuem para a atribuição de valor pelos consumidores, sempre associados às características dos bens, à qualidade e aos seus respectivos preços
Satisfação	É aquela que concebe como uma comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro do serviço real
Materiais de ponto de venda	Os expositores no ponto de venda ( <i>POP displays</i> ) e os cartazes podem aumentar as chances de capturar a atenção dos consumidores e, conseqüentemente, estimular a compra e aumentar as vendas
Natureza e qualidade da variedade	Variedade, quantidade e qualidade dos produtos oferecidos são importantes fatores determinantes para a escolha de uma loja

**Quadro 1:** Atributos de lojas valorizados pelos consumidores durante o processo de compra

**Fonte:** Adaptado de Flach (2012) e Tamashiro, Merlo e Silveira (2008).

Ao analisar o Quadro 1, nota-se que a grande maioria dos atributos está presente com definições que se complementam para mensurar a importância e execução de cada um dos atributos na realidade e no processo de compra do consumidor. Agrupando os atributos em tópicos principais, eles se encaixam tanto na

parte de comunicação do produto/serviço, praça/localização quanto como atributos relacionados ao ponto de venda, desde características físicas da loja, até a parte de execução de materiais no ponto de venda.

De forma geral, ao aplicar o conceito de atributos a um determinado produto/serviço analisando paralelamente os que têm grande impacto na hora de converter uma compra ou não, pode-se dizer que os atributos referentes à execução em loja, a saber, comunicação do material, organização dos produtos em loja, materiais de ponto de venda e até mesmo o *layout* das lojas, são de grande impacto para o consumidor, pois são eles que estão que têm o maior contato direto com o *shopper* e, ao mesmo tempo, têm força no processo decisório, diferenciando-se ou não de demais concorrentes.

### 3. METODOLOGIA

A etapa metodológica tem como principal objetivo coletar e analisar dados referentes aos atributos de compra percebidos nas gerações *Baby Boomer* e *Z* na categoria de maquiagens do setor de cosméticos, visando identificar possíveis semelhanças e diferenças entre elas.

O Quadro 2 apresenta um resumo do que será ser percorrido durante a etapa metodológica.

<b>Tipo de Pesquisa</b>	Quantitativa para descrição e análise de dados
<b>Técnica de coleta</b>	Levantamento de dados (survey)
<b>Cópus de Pesquisa</b>	Geração Z e Baby Boomers
<b>Análise de dados</b>	Análise estatística de dados

**Quadro 2:** Esquema metodológico

Com relação aos procedimentos para a obtenção dos dados primários, a pesquisa usará o método quantitativo, com base no questionário do Google Forms com questões fechadas de múltipla escolha e escala de Likert, distribuído por meio das redes sociais, com perguntas que abrangem as duas gerações. A pesquisa teve amostra total de 353 respondentes, sendo 64 pessoas da geração *Baby Boomer* (nascidos entre 1946 e 1964) e 208 pessoas da geração *Z* (nascidos entre 1995 e 2010), residentes do Estado de São Paulo. A coleta de dados foi realizada no mês de março de 2020.

Os respondentes foram contatados por meio de grupos existentes na rede social Facebook, tais como: Grupos de bairro, Grupo de Maquiagem e na própria página das pesquisadoras. Para isso, o *link* da pesquisa foi salientado e bastava clicar para iniciar a pesquisa. Além desse meio de coleta, principalmente para a geração *Baby Boomer*, usou-se a rede de contato das pesquisadoras, por meio de envio direto da pesquisa para o respondente.

Essa abordagem caracteriza-se pela seleção de amostragem não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2012), que impossibilita a generalização dos dados obtidos na pesquisa e usa informações estatísticas, seja na coleta de dados ou em sua interpretação, o que permite entender o comportamento das gerações em questão em uma determinada amostra.

Foram usadas técnicas estatísticas descritivas para análise do perfil das amostras (geração *Z* e *Baby Boomer*) e para a classificação dos atributos mais valorizados por cada geração. Para a comparação entre as percepções dos atributos

de cada geração, empregou-se um teste comparativo de médias para a checagem da significância estatística da diferença entre as médias observadas.

Além das técnicas mencionadas, os atributos foram colocados em ordem crescente, visando salientar o de maior importância para cada geração. No caso dos atributos não mencionados e dos de maior impacto na desistência de compra, usaram-se gráficos e tabulações para evidenciar a representatividade de cada um.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo junto às duas gerações, Z e *Baby Boomers*.

Primeiramente, será feita uma análise descritiva das amostras: sexo, renda, frequência de compra de maquiagens, local de compra e marcas *Top of Mind*.

Na sequência, será realizada uma análise dos atributos mais valorizados, em cada geração na compra de maquiagens, incluindo *ranking* dos atributos por geração, checagem de atributos relevantes não incluídos no instrumento de pesquisa e atributos determinantes para desistência em uma compra.

##### 4.1 Análise Descritiva

A amostra final teve 99% de respondentes do sexo feminino. Ademais, a pesquisa aponta que mais de 55% têm renda familiar superior a R\$9.001,00. Um dado importante é que nenhum dos respondentes pertencentes à geração *Baby Boomer* tem renda mensal inferior a R\$2.000.

Para entender melhor o perfil dos respondentes, foi perguntada qual é a frequência de compra de maquiagens. É preciso ressaltar as divergências encontradas nos resultados obtidos, em que mais de 59% da geração *Baby Boomer* tem frequência de compra semestral ou anual, e nenhum dos respondentes selecionou a opção “Quinzenalmente”, enquanto na geração Z, mais de 59% dos respondentes afirmaram que sua periodicidade de compra é mensal ou trimestral. Isso comprova o que Ottman (2012) relata, que 54% dos *Baby Boomers* são tidos como “consumidores socialmente conscientes”.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, foi feita uma pergunta com algumas opções de local onde o respondente costuma realizar as compras de maquiagem, com possibilidade de assinalar mais de uma resposta. Para as duas gerações, o canal do ponto de venda “farmácia” foi o mais assinalado, porém na geração Z o segundo local de maior frequência foi o canal digital, com 24% das respostas, enquanto para os *Baby Boomers* esse canal ficou em quinto lugar, com 13%. Isso corrobora a afirmação de Geck (2006) de que geração Z nasceu em meio aos *smartphones*, *tablets* e computadores, aprendendo desde a primeira infância como acessar a internet, enquanto os *Baby Boomers* ainda mantêm um estilo de vida mais “tradicional”, sem estarem habituados ao E-commerce.

Depois de compreender o perfil dos entrevistados, investigou-se como eles se comportam diante dos atributos apresentados no processo de compra de maquiagens, independentemente dos diferentes pontos em que a venda é realizada.

O primeiro tópico da pesquisa visa entender quais são, na percepção dos consumidores, as primeiras marcas mais lembradas quando se fala “maquiagem”, assim temos as marcas *Top of Mind* do setor.



**Figura 1:** Marcas “Top of mind” para a Geração *Baby Boomers* e Geração Z (Nuvem de Palavras)

Ao comparar as marcas “Top of Mind” de ambas as gerações, nota-se que, por mais que apareçam diversas marcas, existem as de maior relevância. No caso da geração Z, sete marcas têm 63,5% de representatividade (M.A.C, Maybelline, Sephora, Quem disse Berenice?, Vult, Ruby Rose e Nars), enquanto para a geração *Baby Boomer*, seis marcas têm representatividade de 65% (M.A.C, Natura, Boticário, Avon, Mary Kay e Vult).

Por se tratar de uma coleta das marcas que para o respondente seriam mais familiares e conhecidas, ao avaliar as gerações observa-se que as marcas mencionadas são diferentes, sendo que a geração Z teve maior diversidade de marcas. Contudo nas duas gerações, a marca com maior representatividade, ou seja, aquela que apareceu como “Top of Mind”, foi a M.A.C, 18% para a geração *Baby Boomer* e 22,9% para a geração Z, evidenciando que mesmo com toda a disparidade de marcas entre ambas as gerações, existe uma de grande importância comum, possivelmente pelo fato de se tratar de uma marca tradicional, com grande força nacionalmente.

#### 4.2 Análise dos Atributos Valorizados na Compra

Buscou-se compreender o comportamento das gerações frente aos atributos de compra e suas preferências, solicitando-se ao entrevistado para fazer uma classificação dos nove atributos propostos que considerava mais importante até o menos importante durante o processo de compra. Entre os atributos de compra, foram selecionados: Características físicas da loja, Inovação, Localização, Preço, Propaganda e promoção, Qualidade, Satisfação do produto, Variedade e Vendedores. Foi necessário adaptar as respostas por meio da escala de Likert, contando de 1 a 5, na qual 1 significa que a pessoa considera sem importância, 2, de pouca importância, 3, é indiferente, 4, considera importante e 5, muito importante. Depois de compilar os dados, calculou-se a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação (CV) de cada atributo, com o intuito de estabelecer o *ranking* e visualizar qual tinha a maior média e, conseqüentemente, qual é o mais importante e qual é o menos importante para cada geração.

Para as duas gerações, o atributo que se destacou como mais importante foi a Qualidade, com média de 4,76 para a geração Z, e 4,13 para a geração *Baby Boomer*. O segundo atributo, Satisfação do Produto, com maior média também foi similar em ambas as gerações, com média de 4,75 para a geração Z e de 4,09 para os *Baby Boomers*. A diferença maior entre os atributos escolhidos está no Preço, uma vez que para a geração Z ele aparece como terceiro mais importante, com média de 4,51, e

para os *Baby Boomers*, que têm renda média superior, aparece mais abaixo com 3,86 de média.

RANKING GERAÇÃO Z				RANKING GERAÇÃO <i>BABY BOOMER</i>			
Atributo	Média	Desvio Padrão	CV	Atributo	Média	Desvio Padrão	CV
Qualidade	4,76	0,81	17%	Qualidade	4,13	1,39	34%
Satisfação do Produto	4,75	0,74	16%	Satisfação do Produto	4,09	1,38	34%
Preço	4,51	0,85	19%	Inovação	3,95	1,15	29%
Variedade	4,18	0,92	22%	Preço	3,86	1,37	35%
Inovação	3,87	1,09	28%	Variedade	3,75	1,30	35%
Propaganda e Promoção	3,60	1,01	28%	Propaganda e promoção	3,33	1,38	41%
Vendedores	3,44	1,17	34%	Vendedores	3,27	1,30	35%
Características físicas da loja	3,42	1,08	32%	Características físicas da loja	3,20	1,10	34%
Localização	3,12	1,29	41%	Localização	3,13	1,37	44%

**Tabela 1:** *Ranking* dos atributos de compra da geração Z e da geração *Baby Boomer*

Após essa etapa, os respondentes, em uma pergunta aberta, revelaram se havia algum atributo de extrema importância não mencionado na pergunta anterior e responderam à pergunta subsequente sobre qual seria o atributo determinante da desistência da compra.

Nos casos de ausência de algum atributo de extrema importância para ambas as gerações, aproximadamente 65% das respostas foram não haver atributos faltantes, o que mostra que para grande parte dos respondentes os atributos escolhidos englobam os itens que avaliam no processo de compra. Também em ambas as gerações, apenas alguns atributos tiveram mais de um respondente, sendo que a grande maioria teve apenas um respondente.

Uma similaridade entre as gerações é que o atributo “Cruelty Free” não constou entre os atributos mencionados, mostrando a tendência de preocupação dos consumidores com o fato de os produtos não serem submetidos a nenhum teste com animais. Vita e Montenegro (2013) afirma que os jovens da geração Z têm comportamento individualista e interesse em contribuir com a sustentabilidade. No caso da geração *Baby Boomer*, Ottman (2012) afirma que 54% dessa geração são tidos como “consumidores socialmente conscientes” e líderes do “movimento verde”, desde meados da década de 1960.

Os demais atributos faltantes na geração Z foram Avaliação dos consumidores, Tipos de pele, Duração, Embalagem e Maquiagem vegana, porém todos tinham baixa representatividade, em torno de 2%. Na geração *Baby Boomer*, os atributos ausentes foram Atendimento, Maquiagem antialérgica e Impacto ao meio ambiente, com média de representatividade em torno de 5%.

Com relação ao atributo determinante para desistir de uma compra a geração Z indicou uma variedade de atributos, enquanto os *Baby Boomers* concentraram-se em poucos. No entanto, apesar da diferença de respostas, ambas as gerações indicam os atributos determinantes de desistência de uma compra, como segue: Preço, Qualidade e Mau atendimento, para a geração Z, perfazendo representatividade total de 73% com relação a todas as respostas obtidas e de 82% para a geração *Baby Boomer*. Isso significa que, por mais que a geração Z mencione mais atributos, a representatividade, isto é, os que têm maior impacto na decisão, concentram-se em apenas alguns.

Atributo determinante da desistência de compra	Geração <i>Baby Boomer</i>	Geração Z
Preço	47%	43,6%
Qualidade	22%	23,7%
Mau atendimento	13%	5,8%
Opiniões negativas sobre o produto	-	3,9%
Vendedores invasivos/insistentes	-	3,1%

**Tabela 2:** Atributos determinantes da desistência de compra da geração Z e *Baby Boomer*

A Tabela 2 apresenta apenas os atributos com maior representatividade. No caso da geração *Baby Boomer*, alguns outros atributos são mencionados, como Produto em condução ruim, Produto testado em animais, Vendedores invasivos/insistentes, entre outros, somando 18%. Na geração Z aparecem mais 25 atributos, por exemplo: Custo-benefício, Ruptura, Produto testado em animais entre outros, totalizando 19,8%. A similaridade em ambas as gerações é o fato de o produto ser testado em animais, revelando mais uma vez a tendência da preocupação desses indivíduos com esse fator, independentemente da idade.

Por fim, foram apresentadas algumas afirmações para os respondentes para que atribuíssem seu nível de concordância. O mesmo processo de transformação dos dados dos atributos da primeira pergunta deste bloco foi aplicado, alterando-se as respostas para escala de Likert, sendo que 1 significa que a pessoa discorda fortemente e 5, que concorda fortemente. A Tabela 3 apresenta a média das respostas das gerações *Baby Boomer* e Z.

AFIRMAÇÃO	BABY BOOMER	GERAÇÃO Z
Escolho um produto de maquiagem para me sentir segura	3,13	<b>3,62</b>
Eu prefiro comprar produtos ecologicamente corretos	<b>3,48</b>	3,50
Eu converso com os meus familiares e/ou amigos antes de comprar um produto de maquiagem.	2,35	3,28
Eu prefiro produtos de maquiagem feitos no Brasil	2,52	2,70
Quanto maior o preço, melhor o produto de maquiagem.	2,17	2,45
Eu compro produtos apenas em época de liquidação.	2,37	2,27

**Tabela 3:** Afirmação versus média da opinião dos *Baby Boomers* e da geração Z

Nota-se que a afirmação que obteve a maior média entre os *Baby Boomers* foi referente a produtos ecologicamente corretos, que era o resultado esperado, de acordo com a afirmação de Ottman (2012), de que essa geração é vista como líder do “movimento verde” desde a metade da década de 1960. A afirmação seguinte é escolha do produto para se sentir seguro, visto que é uma geração que valoriza o ponto de vista estético. A preocupação estética está ligada à autoestima, que move o desejo de boa aparência e beleza (CHURCHILL; PETER, 2000).

As médias mais altas obtidas na geração Z foram parecidas com as da geração *Baby Boomer*, porém em ordem invertida, ou seja, sentir-se seguro influencia fortemente os produtos escolhidos, pois dão preferência aos itens que favorecem a aparência pessoal. A seguir, a média mais alta refere-se aos produtos ecologicamente corretos. Diz-se que os *Baby Boomers* foram influenciados pelos pais, e Vita e Montenegro (2013) afirmam que os jovens da geração Z têm comportamento individualista e interesse em contribuir para a sustentabilidade, o que pode influenciar as decisões de compra de produtos e serviços (PUIU, 2016). Outro tópico relevante, é que essa geração considera importante conversar com os amigos e familiares antes de adquirir um produto, além da influência das redes sociais de blogueiros e maquiadores, ou seja, essa geração busca informações sobre o produto antes de comprar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo central a análise e a comparação entre os atributos percebidos no processo de compra nas gerações Z e *Baby Boomer* no setor de maquiagem, assim como identificar quais são os principais atributos valorizados em cada geração e as diferenças entre suas respectivas percepções.

Em uma análise preliminar é possível destacar que para a geração Z, os três principais atributos percebidos são qualidade, satisfação do produto e preço, respectivamente. Já para os *Baby boomers*, o *ranking* destaca qualidade, satisfação do produto e inovação, respectivamente. É importante notar que o principal atributo divergente entre as gerações é preço, sendo mais determinante para a geração Z do que para os *Baby boomers*, entre os quais os respondentes com mais idade não têm renda mensal inferior a R\$2.000,00.

O Quadro 3 apresenta a compilação dos principais resultados das duas gerações quanto às perguntas constantes no questionário quantitativo.

<b>ANÁLISES</b>	<b>BABY BOOMERS</b>	<b>GERAÇÃO Z</b>
Frequência de compra de produtos de maquiagem	Semestral ou anual	Mensal ou trimestral
Local de compra de produtos de maquiagem	Farmácia	Farmácia e E-commerce
Marcas “Top of mind”	M.A.C, Natura e Boticário	M.A.C, Maybelline e Sephora
Atributo de compra mais importante	Qualidade, satisfação do produto e Inovação	Qualidade, satisfação do produto e preço
Atributo importante que não foi mencionado	Maquiagem antialérgica, Cruelty Free e atendimento	Cruelty Free, avaliação dos consumidores e tipos de pele

Atributo determinante para desistência de compra	Preço, qualidade e mau atendimento	Preço, qualidade e mau atendimento
--	------------------------------------	------------------------------------

**Quadro 3:** Comparação de respostas entre *Baby Boomers* e geração Z

Ainda analisando os resultados obtidos com base nas respostas, nota-se que há pelo menos uma semelhança entre as duas gerações em cada uma das perguntas. Quando questionados sobre o local de compra, ambas responderam ser a farmácia o PDV em que costumam comprar produtos de maquiagem, entretanto, na geração, Z o canal digital (e-commerce) também tem grande representatividade.

Com relação à marca *Top of Mind*, a primeira marca para ambas as gerações é a M.A.C, as demais variam, sendo para a geração Z, as marcas internacionais e para os *Baby Boomers*, as marcas nacionais tradicionais.

Ao serem questionados sobre a ausência de algum atributo considerado importante na decisão de compra, houve diferenças entre as duas gerações, porém, o fato de a maquiagem ser “Cruelty Free” foi citado diversas vezes por ambas as gerações, o que evidencia a importância que o movimento verde vem tomando desde os *Baby Boomers* e já influencia a geração Z. Ainda, relacionando as similaridades das respostas obtidas, na questão aberta referente os atributos que influenciam a desistência de compra, para ambas as gerações, “Preço, Qualidade e Mau atendimento” apresentam a maior representatividade das respostas.

Como principal contribuição da pesquisa destaca-se que este estudo é baseado nas gerações *Baby Boomer* e Z e propõe um modelo que identifica os principais atributos que influenciam o processo de decisão de compra. Com isso, entre outras iniciativas, a indústria pode desenvolver planejamentos estratégicos que compreendam a influência dos atributos e trabalhar a comunicação e as ações no ponto de venda e sua importância para as diferentes gerações. Em termos acadêmicos, é possível analisar o fato interessante de que mesmo que as duas gerações apresentem valores e comportamentos diferentes (explicados no referencial teórico), são similares na maioria dos comportamentos referentes ao processo de compra no setor de maquiagens.

O tamanho da amostra da geração *Baby Boomer*, bem como a amostragem do tipo não probabilística, dificulta generalizações dos resultados, além de o recorte geográfico ter sido voltado para a região metropolitana de São Paulo.

Como proposições futuras, recomenda-se a ampliação da amostra e o teste efetivo da influência dos atributos de compra no setor de maquiagens, possivelmente aplicado para todas as gerações, além de aumentar o corte geográfico da pesquisa para compreender se mesmo com todas as diferenças entre as gerações (tanto de idade, quanto de região), no setor de cosméticos é possível encontrar semelhanças nos comportamentos e atributos percebidos, como se constatou nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do setor 2018.** Disponível em: <https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>. Acesso em 28 jan. 2020.
- BAUER, H. H.; SAUER, N. E.; BECKER, C. Investigating the relationship between product involvement and consumer decision-making styles. **Journal of Consumer Behavior**, v. 5/4 (jul/ago), p. 342-354, 2006.

- BERKUP, S. B. Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n.19, p. 218-229, 2014.
- BIGGS, S. Thinking about generations: conceptual positions and policy implications. **Journal of Social Issues**, v. 63, n. 4, p. 695-711, 2007.
- BONAFIN, L. **A Influência da Marca no Comportamento do Consumidor nas Decisões de Compra de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. MBA Marketing, Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo. Dezembro/2010
- BRITO, M. P. V. **As gerações boomer, baby boomer,x, y e z**. Brazilianas.org., 2013. Disponível em < <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z> > Acesso em 29 de Jan. 2020
- CERETTA, S.B.; FROEMMING, L.M. Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 3, n. 2, art. 2, p. 15-24, 2011.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CZINKOTA, M. R.; KOTABE, M.; MERCER, D. **Marketing management: text and cases**. Cambridge: Blackwell Business, 1997.
- ENGEL, J. F; BLACKWELL, R. E.; MINIARDI, P. W. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Top 10 Global Consumer Trends**, 2019. Disponível em: < <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2019-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>>. Acesso em: 19 nov 2019.
- FLACH, C. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Atributos e motivações que se destacam na compra de cosméticos pela internet**. Rio Grande do sul, 2012.
- GECK, C. The Generation Z Connection: teaching information literacy the newest net generation. **Teacher Librarian**, v.33, n. 3, p.19-23, 2006.
- GLASS, A. Understanding generational differences for competitive success. **Industrial and Commercial Training**, v. 39, n. 2, p. 98-103, 2007.
- GUIMARÃES, A. S. A.; HUNTLEY, L., (orgs.). **Tirando a máscara: ensaios sobre racismo no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- HANZAE, K. H.; AGHASIBEIG, S. Generation Y female and male decision-making styles in Iran: are they different? **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18, n. 5, p.521–537, 2008.
- JAIN, V.; VATSA, R.; JAGANI, K. Exploring generation Z's purchase behavior towards luxury apparel: a conceptual framework. **Romanian Journal of Marketing**, n. 2, pp. 18-29, 2014.
- KOPANIČOVÁ, J.; KLEPOCHOVÁ, D. Consumers in new millennium: attitudes towards adoption of new technologies in purchasing process. **Studia commercialia Bratislavensia**, v. 9, n. 33, p. 65-74, 2016.
- KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, v.19, n.1, p. 65-76, 2000.
- LEMO, R. F. **Avaliação de atributos de compra no processo de aquisição de automóveis de alto valor** [dissertação]. Porto Alegre, 2007
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LYSONSKI, S.; DURVASULA, S. Consumer decision-making styles: a multi-country investigation. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 12, p. 10-21, 1996.
- MALHOTRA, N. K. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

- MARQUES, J. R. **O que é a geração baby boomers?** 2016. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/baby-boomers/> >. Acesso em: 15 de Set. 2019.
- McCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations.** Sydney: UNSW Press, 2011.
- MOWEN, J.C.; MINOR, M. **Consumer behavior.** 5. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- NUVEM SHOP. **NuvemCommerce: relatório anual de comércio eletrônico.** 2018. Disponível em: < <https://www.nuvemshop.com.br/blog/nuvemcommerce-2018-2019-relatorio-comercio-eletronico/> >. Acesso em: 22 out 2019.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** São Paulo: Editora Integrare, 2010
- OTTMAN, J. A. **As Novas Regras do Marketing Verde: estratégias, ferramentas e inspiração para a marca sustentável.** São Paulo: Books do Brasil, 2012.
- PETER, J.P.; OLSON, J.C. **Consumer behavior and marketing strategy.** 4th ed. Chicago: Irwin, 1996.
- POPCORN, F.; HANDT, A. **Dicionário do Futuro: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento.** Trad. de Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PUIU, S. Generation Z - a new type of consumers. **Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti**, v. 13, n. 27, p. 67-78, 2016.
- RAHULAN, M.; TROYNIKOV, O.; WATSON, C.; JANTA, M.; SENNER, V. Consumer Purchase Behaviour of Sports Compression Garments – A study of Generation Y and Baby Boomer Cohorts. **Procedia Engineering**, v. 60, p. 163-169, 2013.
- RIFKIN, J. **A era do acesso.** São Paulo: Pearson-Makron Books, 2001.
- SERRANO, D. P. **Geração Baby Boomer.** Portal do Marketing. 2010. Disponível em: < [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao\\_Baby\\_Boomer.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_Baby_Boomer.htm) >. Acesso em: 26 Set. 2019
- SPROLES, E. K.; SPROLES, G. B. Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 24, p. 134-147, 1990.
- SPROLES, G. B.; KENDALL, E. L. A methodology for profiling consumer decision-making styles. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 20, p. 267-79, 1986.
- TAMASHIRO, H. R. S.; MERLO, E. M.; SILVEIRA, J. A. Um estudo das preferências dos formatos de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 11., 2008, São Paulo. Anais Eletrônicos. São Paulo: FEA/USP, 2008.
- TAPSCOTT, D. **Grown Up Digital: how the net generation is changing your world.** Nova York: McGraw-Hill Education, 2009
- VALETTE-FLORENCE, P.; RAPACCHI, B. Improvements in means-end chains analysis: using graph theory and correspondence analysis. **Journal of Advertising Research**, v. 31, n. 1, p. 30-45, 1991.
- VITA, C.; MONTENEGRO, R. **A cultura do ter na perspectiva da Geração Z.** In: II Congresso Internacional Interdisciplinar em Sociais e Humanidades, 2013. Anais. Belo Horizonte, 2013.
- WILLIAMS, K.C.; PAGE, R.A. Marketing to the generations. **Journal of Behavioral Studies in Business**, v. 3, n. 1, p. 37-53, 2011.
- ZAMPROGNA, L. **O comportamento das gerações baby boomers, x e y e o reflexo na gestão de pessoas da empresa.** Disponível em:< <https://administradores.com.br/artigos/o-comportamento-das-geracoes-baby-boomers-x-e-y-e-o-reflexo-na-gestao-de-pessoas-da-empresa> >. Acesso em 17 de Set. 2019