UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Wanessa Valeze Ferrari Bighetti

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOB O VIÉS DA RECEPÇÃO DO PÚBLICO JOVEM

BAURU
2016

Wanessa Valeze Ferrari Bighetti

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOB O VIÉS DA RECEPÇÃO DO PÚBLICO JOVEM

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientadora: Profª. Drª. Roseane Andrelo.

BAURU

2016

Bighetti, Wanessa Valeze Ferrari.
Memória organizacional como estratégia de comunicação: um estudo sob o viés da recepção do público jovem / Wanessa Valeze Ferrari Bighetti, 2016
187 f.

Orientador: Roseane Andrelo

Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação, Bauru, 2016.

1. Memória organizacional. 2. Consumo de jovens. 3. História. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Bauru

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE WANESSA VALEZE FERRARI BIGHETTI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

Aos 17 dias do mês de agosto do ano de 2016, às 09:30 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-grdauação da Faculdade de Arquitetutra, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Prof. Dr. PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA do(a) Relações Públicas, Propaganda e Turismo / Universidade de São Paulo – Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de WANESSA VALEZE FERRARI BIGHETTI, intitulada **Memória organizacional como estratégia de comunicação: um estudo sob o viés da recepção do público jovem**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Roseane Andrelo

Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO

Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM

Prof. Dr. PAULO ROBERTO NASSAR DE OLIVEIRA

Wanessa Valeze Ferrari Bighetti

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOB O VIÉS DA RECEPÇÃO DO PÚBLICO JOVEM

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa: Gestão e Políticas da Informação e da Comunicação Midiática

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Roseane Andrelo
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Maria Eugênia Porém
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"

Paulo Roberto Nassar
Escola de Comunicação e Artes - Universidade de São Paulo

Resultado:

Bauru, _____/_____/_____

Mais uma vez o tempo me assusta.
Passa afobado pelo meu dia,
Atropela minha hora
Despreza minha agenda.

Corre prepotente,
A disputar lugar com a ventania.
O tempo envelhece, não se emenda.

Deveria haver algum decreto
Que obrigasse o tempo a desacelerar
E a respeitar meu projeto.

Só assim, eu daria conta
Dos livros que vão se empilhando,
Das melodias que estão me aguardando,
Das saudades que venho sentindo,
Das verdades que ando mentindo,
Das promessas que venho esquecendo,
Dos impulsos que sigo contendo,
Dos prazeres que chegam partindo,
Dos receios que partem voltando.

Agora, que redijo a página final,
Percebo o tanto de caminho percorrido
Ao impulso da hora que vai me acelerando.
Apesar do tempo, e sua pressa desleal,
Agradeço a Deus por ter vivido,
Amanhecer e continuar teimando...

(Última Página, Flora Figueiredo)

AGRADECIMENTOS

Começo esse texto de agradecimento com uma confissão: pensei seriamente em não redigi-lo. Pensei em pular os agradecimentos. Talvez, quem sabe, trocar por um Vlw! Flw!. Não por acreditar que os agradecimentos sejam dispensáveis, mas porque depois de dois anos e meio de trajetória, muitos artigos, resumos, decupagens, citações e, é claro, depois de mais de 180 páginas que compõem esse trabalho – sem contar os caracteres teclados e apagados –, acredito que seria bastante justo comigo mesma.

Meu lado jornalista, que ama ver o contador de caracteres aumentando, falou mais alto e cá estou, fazendo um textão. Afinal, como não agradecer a Deus, que me deu ânimo, saúde e coragem para completar essa trajetória com a qual tanto sonhei?

Como não agradecer ao meu marido, Marcel Bighetti, grande apoiador e incentivador, que mesmo sabendo dos finais de semana trocados por longas leituras de livros e dos cinemas substituídos por noites em frente ao computador, já está pegando no meu pé para que eu emende um doutorado?

Como não agradecer aos meus pais, Hélio e Helena, que mesmo sem entender muito porque eu passo tanto tempo lendo e escrevendo, sempre me deram apoio incondicional e aquele chá de ânimo necessário para os dias mais puxados? Como não agradecer ao meu irmão, Vinícius, que participou do grupo focal, levou os amiguinhos para participar também e sempre me socorreu quando eu e a tecnologia insistíamos em nos desentender?

Como não agradecer à minha querida orientadora, Roseane Andrelo, pela paciência, sabedoria e calma com que me orientou nesses dois anos e meio de trabalho, sempre me incentivando e apontando o melhor caminho para seguir?

Como não agradecer aos professores que fizeram parte da minha trajetória, em especial à professora Maria Eugênia Porém, cuja sinceridade e forma marcante de se expressar me ajudaram a crescer e evoluir tanto; à professora Daniela Pereira Bochembuzo e Sonia Aparecida Cabestré, da Universidade Sagrado Coração (USC), que me orientaram na graduação e na especialização, respectivamente, pelo modelo de profissionais que sempre foram e pela orientação imprescindível no processo seletivo de mestrado; ao professor Célio José Losnak, que deu importantes colaborações durante a qualificação deste mestrado, junto das professoras Roseane e Maria Eugênia; e ao professor Paulo Nassar, pela inspiração que sempre foi para esta pesquisa e por aceitar o convite para compor esta banca; e aos professores Maximiliano Martin Vicente e Lucia Santa Cruz, que prontamente atenderam ao convite para serem suplentes da banca de defesa deste mestrado?

Como não agradecer à: Augusto Mendes, Luany Brito, Vitor Schiaveto, Matheus Ruedas, Gabriela Ribeiro, Giovana Costa, Beatriz de Queiroz, Mariana de Almeida, Beatriz Ruiz, Mayara Maia, alunos do Colégio Athena de Bauru, que com autorização da diretora Cristiane Ruiz e da coordenadora Paula Tatemoto, puderam colaborar com esta pesquisa participando do grupo focal; e a Daniel dos Santos, Guilherme Câmara, Bianca Milano, Vanessa Usó, Bruna Thiago, Mariana Kohlrausch, Bianca de Medeiros, Mayara Longhi, Arianni Milano, Mariana da Silveira, Giedre Rodrigues, Gisele Oliveira, Ana Carolina Minozzi, Daniela Andrioli, Bruno Guedes de Azevedo, Angélica Moreno, Amanda de Araújo, Vinícius Ferrari, Juliane Leutz, Adriana Lavor, Aline Soriano e Denise Cristina Mendonça, que dispuseram de duas horas do dia para colaborar na participação dos debates do grupo focal?

Por fim, como não agradecer à minha avó Lourdes, que nos deixou esse ano, pela preocupação e carinho com que sempre cuidou de mim? Vó, muito obrigada por tudo, viu? Você dizia que eu ia ficar louca de tanto estudar. Acho que não foi dessa vez. Quem sabe no doutorado?

A todos que torceram por mim nessa trajetória, de perto e de longe, meu muito obrigado! Vlw! Flw!

Bighetti, Wanessa Valeze Ferrari. **Memória Organizacional como Estratégia de Comunicação: Um Estudo Sob o Viés da Recepção do Público Jovem.** Trabalho apresentado para obtenção do título de mestre em Comunicação – FAAC – UNESP, sob orientação da Profa. Dra. Roseane Andrelo, Bauru-SP, 2016.

RESUMO

Pesquisas no campo da comunicação organizacional demonstram a capacidade de a memória organizacional atuar como estratégia na formação da imagem, identidade e reputação das empresas que optam pela valorização do passado e pela incorporação de experiências dos *stakeholders* à história organizacional. O presente trabalho se aprofundou neste campo, investigando uma relação pouco pesquisada: memória, consumo e jovens. Para entender como o apelo à memória é interpretado no campo da recepção pelos jovens, adotou-se como objeto a campanha publicitária "Esta é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas, que compartilha lembranças de famosos na intenção de despertar lembranças marcadas pelo sentimento de afeto e, desta forma, conquistar a preferência dos jovens consumidores. O processo de investigação se deu em duas etapas: a primeira, por meio das técnicas de análise de conteúdo, interpretou os comentários referentes aos posts efetuados durante a campanha publicitária na página oficial do *Facebook* das Havaianas; a segunda etapa investigou por meio da realização de grupos focais a recepção da campanha entre os jovens participantes, verificando como o apelo à memória é interpretado e entendido, além de buscar pistas sobre os efeitos do apelo à memória organizacional entre o público em questão. Os resultados demonstraram que apesar da pouca vivência e, consequentemente da pouca memória relacionada a produtos, serviços e empresas, os jovens compõem um público estratégico para o trabalho da memória organizacional. Há indícios de que a importância atribuída à memória organizacional ganhe peso à medida que o jovem se distancia da adolescência e se aproxima da fase adulta. Este trabalho, portanto, dá indicativos de que a memória organizacional tem papel estratégico na conquista da preferência dos jovens consumidores. Acredita-se que ao cumprir com tal proposta a presente dissertação contribuiu de maneira efetiva para pesquisas acadêmicas que se dedicam à memória organizacional, visto que relação entre a memória das empresas e os jovens, até o presente momento, foi pouco estudada.

Palavras-chave: memória organizacional; história; consumo de jovens; reputação; Havaianas

Bighetti, WanessaValeze Ferrari. **Organizational Memory as strategy of communication: a study on the point of view of young people reception.** Paper presented to obtain a master's degree in Communication – FAAC – UNESP, under the guidance of Profa Dra. Roseane Andrelo, Bauru – SP, 2016.

ABSTRACT

Researches in the field of organizational communication demonstrate the organizational memory capacity to operate the strategy on the formation of the image, identity and the reputation of the company that opts for the appreciation of the past and the incorporation from stakeholders experiences to the organizational history. The present study has deepened into that field by investigating the relationship so far not researched: memory, consumption and teenagers. To better understand how the appeal for memory is interpreted in the receiving field by these young people, it was adopted as an objective the advertising campaign "That's mine. What's yours?", from Havaianas, that shares celebrity's memory with the purpose to awaken memories imprinted with the feeling of affection and, that way, to gain the preference of young consumers. The investigation process was composed of two steps: the first one, through the techniques of content analysis, interpreted the comments on posts published during the advertising campaign on Havaianas official page on Facebook; the second part investigated, through focus groups, the reception of the campaign among the young participants in order to check how the appeal for memory is interpreted and understood, besides searching clues about the effects of the appeal for organizational memory among the mentioned group. The results demonstrate that, despite the poor experience and therefore the scarce memory related to the products, services and companies, the teenagers compose a strategic public to the study of organizational memory. There are indications that the importance given to the organization memory has weight as the teenager leaves childhood and approaches adulthood. This study, therefore, gives indications that the organizational memory has a strategic role when conquering the preference of young consumers. It is believed that in complying with this purpose, the present thesis contributed to an effective way to academic researches that concerns organizational memory, as long as the relationship between the companies and teenagers memories was so far not researched

Key words: Organization memory; history; consumption young; reputation; Havaianas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aplicações estratégicas da memória organizacional 43

Figura 2 - Perspectivas da memória como estratégia de aprendizado organizacional 44

Figura 3 - Perspectivas da memória como estratégia facilitadora de relacionamentos 47

Figura 4 - Todo mundo tem uma história com Havaianas 70

Figura 5 - Pedro, filho de Letícia Spiller, estrelando o comercial 71

Figura 6 - Letícia Spiller, protagonista do comercial Viradinha 71

Figura 7 - Pedro e Letícia Spiller com as Havaianas 71

Figura 8 - Thiago Martins, em cena do comercial Vidigal 72

Figura 9 – Thiago Martins exibindo suas Havaianas 72

Figura 10 - Preta Gil durante cena do comercial Fama 73

Figura 11 - Preta com os pés para o alto, calçando Havaianas 73

Figura 12 - Cena em que a vizinha faz má interpretação dos gemidos de Preta 74

Figura 13 - Preta mostrando suas Havaianas, no fim do comercial 74

Figura 14 - Abertura padrão da campanha, repetida no comercial Sai 75

Figura 15 - Chay Suede, com Havaianas, depois da fama 75

Figura 16 - Garota esnoba Chay antes da fama 75

Figura 17 - Chay com as Havaianas 76

Figura 18 - Ilustração que conta a história de Mariana Ximenes, veiculada em revistas 76

Figura 19 - Ilustração que conta a história de Chay Suede, veiculada em revistas 77

Figura 20 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Preta Gil 78

Figura 21 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Thiago Martins 78

Figura 22 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Letícia Spiller 79

Figura 23 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página.....79

Figura 24 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página.....79

Figura 25 - Relato enviado por Luciano Muniz 81

Figura 26 - Relato enviado por Lohaine Casini.....81

Figura 27 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página.....82

Figura 28 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página.....82

Figura 29 - Foto enviada por @lauranoce 83

Figura 30 - Foto enviada por @thaissoler 83

Figura 31 - Comentários segundo tipo de interação 93

Figura 32 - Classificação dos comentários que atenderam à proposta da campanha 95

Figura 33 - Classificação dos comentários relativos às histórias enviadas 96

Figura 34 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-adolescentes 106

Figura 35 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens-adolescentes 108

Figura 36 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adolescentes 109

Figura 37 - Interesse de jovens-adolescentes em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias 112

Figura 38 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-adolescentes 113

Figura 39 - Associação do nome Havaianas por jovens-adolescentes 114

Figura 40 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-adolescentes 115

Figura 41 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-jovens 126

Figura 42 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens 127

Figura 43 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-jovens.....129

Figura 44 - Interesse de jovens-jovens em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias 132

Figura 45 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-jovens 133

Figura 46 - Associação do nome Havaianas por jovens-jovens 135

Figura 47 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-jovens 135

Figura 48 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-adultos 149

Figura 49 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens-adultos 150

Figura 50 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adultos 153

Figura 51 - Interesse de jovens-adultos em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias 155

Figura 52 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-adultos 157

Figura 53 - Associação do nome Havaianas por jovens-adultos 158

Figura 54 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-adultos 159

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Histórico dos posts relativos à segunda fase da campanha no Facebook – 87
Tabela 2 – Histórico dos posts relativos à primeira fase da campanha no Facebook – 92
Tabela 3 – Quadro de identificação de jovens-adolescentes – 105
Tabela 4 – Quadro de identificação de jovens-jovens – 124
Tabela 5 – Quadro de identificação de jovens-adultos – 148
Tabela 6 – Ranking comparativo de fatores de consumo mais valorizados entre jovens – 170
Tabela 7 – Ranking comparativo de fontes de informação com mais credibilidade entre jovens – 171

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDI - Agência de Notícias dos Direitos da Infância

CEO – *Chief Exective Officer*

Conar – Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária

Ipea - Instituto de Pesquisa Aplicada

NTICs - Novas Tecnologias de Informação e Comunicação

PNJ - Política Nacional de Juventude

Secom - Secretaria de Comunicação Social

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Unicef – Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16

2 MEMÓRIA: DE REMINISCÊNCIAS PARTICULARES A ESTRATÉGIA DE PODER 21
2.1 História e memória: conceitos e confusões 21
2.2 Memória como estratégia para conquista de poder 26

3 MEMÓRIA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 30
3.1 Prossumidor: o protagonista da mudança de rumo na comunicação organizacional 30
3.2 Memória organizacional 34
3.3 Memória organizacional, memória de marca e memória de produto 38

4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: POTENCIALIDADES DO PASSADO PARA O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES 43
4.1 Memória como estratégia de aprendizado 43
4.2 Memória como estratégia facilitadora de relacionamentos 46
4.2.1–Identidade e Imagem 47
4.2.2 Responsabilidade histórica e confiança 53
4.2.3 Reputação 56
4.2.4 Gestão de crises 60

5 COMO FALAR DE COISAS VELHAS PARA JOVENS? UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DA CAMPANHA "ESTA É A MINHA. QUAL É A SUA?" DAS HAVAIANAS 63
5.1 Questionamentos 63
5.2 Memória organizacional e juventude 64
5.3 Sobre as Havaianas 67
5.3.1 Todo mundo tem uma história com Havaianas 70
5.4 Metodologia 84
5.4.1 Primeira fase: Análise de Conteúdo dos posts 85
5.4.2 Segunda Fase: Grupo Focal 89

6 - ANÁLISE E RESULTADOS 92
6.1 Análise de Conteúdo 92
6.1.1 Interação 93
6.1.2 Referência à memória 97
6.1.3 Imagem organizacional 100
6.1.4 Motivação 102
6.1.5 Conhecimento anterior 103
6.1.6 Objetos de memória 103
6.2 Grupo Focal 104
6.2.1 Grupo de jovens-adolescentes (idade entre 15 e 17 anos) 104

6.2.1.1 Quadro de identificação de jovens-adolescentes 105
6.2.1.2 Tabulação do questionário aplicado aos jovens-adolescentes 105
6.2.1.3 Resultados da aplicação de grupo focal entre jovens-adolescentes 115
6.2.2 Grupo de jovens-jovens (idade entre 18 e 24 anos) 124
6.2.2.1 Quadro de identificação de jovens-jovens 124
6.2.2.2Tabulação do questionário aplicado aos jovens-jovens 125
6.2.2.3 Resultados da aplicação de grupo focal entre jovens-jovens 136
6.2.3 Grupo de jovens-adultos (idade entre 25 e 29 anos) 147
6.2.3.1 Quadro de identificação de jovens-adultos 148
6.2.3.2Tabulação do questionário aplicado aos jovens-adultos 148
6.2.3.3 Resultado da aplicação do Grupo Focal entre jovens-adultos 159
6.3 Análise de Dados 168
6.3.1 Papel da memória no consumo de jovens 168
6.3.2 A importância das fontes de informação para o consumo dos jovens 171
6.3.3 Percepção do papel da memória na comunicação organizacional 172

CONSIDERAÇÕES FINAIS 174

REFERÊNCIAS 180

APÊNDICE E ANEXOS 187

1 INTRODUÇÃO

Faça uma breve reflexão: imagine que você está em um supermercado. Agora, pare em um dos corredores. Pode ser o de chocolates, de enlatados, de pães, de higiene pessoal, de artigos de papelaria, de chinelos, ou qualquer outro. Tente contabilizar quantas marcas diferentes de produtos estão expostas nas gôndolas e note que muitas delas têm o preço similar e cumprem, basicamente, com o mesmo propósito. Você precisa escolher um produto. Agora responda: quais critérios você utiliza para fazer sua escolha?

Situações como a proposta no parágrafo acima fazem parte da rotina do consumidor contemporâneo, que diariamente têm de tomar decisões tendo como opções uma multiplicidade de ofertas de produtos de diferentes organizações, com preço e qualidade equiparados. Frente a este cenário, entende-se que são muitos os critérios possíveis de serem empregados pelos consumidores no momento da compra. Contudo, para muitos pesquisadores da área de comunicação organizacional e gestores de empresas de diferentes partes do mundo, a memória relativa a experiências anteriores – sejam elas vivenciadas pelo próprio consumidor, por um conhecido ou até mesmo compartilhadas por um desconhecido na internet –, certamente, é um dos critérios mais considerados. Em resumo, acredita-se que todo tipo de memória que o consumidor tem sobre um produto, marca ou organização pode servir como critério de "desempate" em situações como esta.

Ao emprego da memória enquanto estratégia de comunicação organizacional dá-se o nome de memória organizacional. Suas possíveis aplicações com o objetivo de conquistar a preferência dos consumidores são muitas.

Uma delas é o constante reforço da trajetória histórico-organizacional aos *stakeholders.* Você já reparou, por exemplo, que muitas embalagens de produtos trazem a informação "desde ...", na intenção de demonstrar há quanto tempo aquele produto está no mercado? Quantos comerciais você já assistiu que, em poucos segundos, resumem a trajetória empresarial, mostrando suas conquistas e superações? Ainda nessa linha de pensamento, quantos sites de organizações que você já visitou têm um espaço reservado para contar a trajetória organizacional desde seu surgimento, deixando registrados momentos importantes, premiações e parcerias que trouxeram algum tipo de benefício para a comunidade, instituições, estudantes, atletas, entre outros?

Resgatar a história da empresa, organizando-a em uma linha do tempo e tornando-a pública por meio de campanhas de comunicação é uma estratégia que possibilita com que a

organização deixe claras suas ações ao longo do tempo, dê sentido à sua existência, demonstre sua importância para a sociedade em que está inserida, podendo ganhar a confiança de seus mais diversos públicos e, desta forma, conquistar a tão sonhada boa reputação, que afeta diretamente na preferência dos consumidores.

Outra estratégia relacionada à memória que tem sido adotada pelas empresas contemporâneas é a incorporação de lembranças e experiências pessoais de seus *stakeholders* à memória oficial da organização, de uma de suas marcas ou de seus produtos. Um exemplo é a campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas, que foi ao ar no segundo semestre de 2014. Nos comerciais veiculados na TV, famosos compartilhavam suas histórias com os chinelos de borracha sob o argumento de que todo mundo tem uma história com Havaianas e, depois, questionavam se o público também tinha uma história para compartilhar. A marca estendeu aos seguidores da página oficial no *Facebook* o pedido para que enviassem histórias que vivenciaram com as Havaianas.

Quem nunca se sentiu aliviada ao descer de um salto e calçar um chinelo depois de uma festa agitada? Quem nunca correu pelas ruas, durante a infância, com chinelos de borracha nos pés? Quem nunca ouviu alguém mais velho dizer – ou até mesmo replicou a história por conta própria – que no passado as Havaianas eram brancas com tiras azuis e as pessoas viravam o solado para ficar colorida? Quem não conhece uma amiga que tem muitos chinelos e sempre quer comprar mais um? Quem não tem uma história para contar – seja ela cômica, corriqueira ou até mesmo sem importância – com Havaianas?

Ao solicitar que seus consumidores compartilhem experiências e momentos que vivenciaram com um produto ou com uma marca, a organização se utiliza da credibilidade de pessoas comuns para agregar aos seus produtos valores intangíveis, despertando o afeto pela marca, além de integrar o consumidor à empresa, fazendo com que ele se sinta parte importante de sua história.

Seguindo esta linha de pensamento, é possível afirmar que a memória, seja ela referente à confiabilidade advinda da trajetória consolidada de uma empresa, aos benefícios que sua existência proporciona à comunidade, às experiências anteriores de consumidores e até mesmo afetivas, são capazes de tornar únicos no mercado produtos, marcas e organizações.

Contudo, apesar de promissora, a memória organizacional não é uma estratégia simples de ser aplicada, especialmente, se o público em questão for o jovem. Se por um lado essa fatia do mercado tem grande potencialidade de consumo e, por conta disso, está no radar das organizações contemporâneas, por outro lado, é caracterizada pela pouca experiência acumulada e pela necessidade de experimentação. Outro fator característico deste público é a

facilidade de acesso a diferentes fontes de informação, muitas delas hospedadas na internet, que oferece aos seus navegadores um vasto conteúdo e muitas opiniões sobre diferentes assuntos, empresas e produtos.

Assim, apesar da variedade de técnicas e estudos relacionados à memória organizacional de modo geral, pouco se sabe sobre como este campo da comunicação aplicado à prática é assimilado no polo da recepção, tendo os jovens como público-alvo.

Com base nesta reflexão, questiona-se:

a) de que forma os jovens interpretam e assimilam o apelo à memória organizacional em campanhas publicitárias?

b) é real a capacidade de a memória organizacional atuar como elemento formador da imagem empresarial, trabalhando diretamente no polo da recepção, considerando como alvo o público jovem?

c) Os jovens acreditam que suas escolhas são influenciadas pela história que as organizações contam?

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo investigar de que forma o apelo à memória organizacional presente em campanhas publicitárias é assimilado pelos jovens, questionando a real capacidade da memória organizacional de atuar como elemento formador da imagem empresarial dentro deste segmento e frente a tantas dificuldades. A pesquisa, portanto, propõe uma investigação acerca da comunicação entre memória organizacional, consumo e juventude, pouco explorada nesta área.

Para cumprir com este objetivo e responder aos questionamentos expostos acima, a campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas, foi escolhida como objeto de análise e a metodologia foi dividida em três momentos: pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo e grupo focal.

A pesquisa bibliográfica envolveu a leitura e reflexão sobre textos de autores do campo da história, da administração, da filosofia, do marketing e da comunicação organizacional, em especial os que têm foco em memória organizacional. A comunhão de diferentes áreas do conhecimento possibilitou aprofundamento no assunto e suscitou debates importantes, como as diferenciações dos conceitos de memória de produto, memória de marca e memória organizacional.

A segunda parte do trabalho investigou por meio das técnicas de análise de conteúdo os posts derivados da campanha "Essa é a minha. Qual é a sua" no *Facebook*. A pesquisa permitiu identificar de que forma se deu a interação entre os seguidores, obter indícios sobre de que forma se dá formação da imagem organizacional, como se efetiva o cruzamento da

memória oficial com a memória particular dos seguidores, qual é a motivação que levou à colaboração dos internautas e se há a distinção entre os conceitos de produto, marca e organização.

A etapa final da pesquisa, efetivada por meio da realização de três grupos focais integrados por jovens com idade entre 15 e 29 anos, permitiu investigar de que forma o público jovem interpreta o apelo à memória nas campanhas de comunicação organizacional, qual é a importância atribuída à memória organizacional em suas diversas perspectivas durante o consumo e quais fontes de informação são consideradas nessa escolha.

Desta forma, este estudo é constituído por três capítulos de fundamentação, um capítulo de metodologia e um capítulo de análise dos dados coletados e resultados, os quais são compostos por subdivisões. O segundo capítulo – **Memória: de reminiscências particulares a estratégia de poder –** segue após esta introdução e trata dos conceitos de história e memória e acentua as diferenças entre os termos. Ainda neste capítulo discute-se a necessidade do entendimento do termo memória dentro do conceito de coletividade, chegando à sua aplicação e potencialidades como estratégia para conquista de poder.

No terceiro capítulo, nomeado **Memória como estratégia de comunicação nas organizações**, o papel do prossumidor no mercado contemporâneo é discutido, bem como sua importância para a mudança de rumo tomada pelos estudos e práticas relacionadas à comunicação organizacional. Neste capítulo, os primeiros conceitos de memória organizacional são apresentados e a diferenciação entre os termos memória organizacional, memória de produto e memória de marca é estabelecida.

No terceiro capítulo – **Memória organizacional – potencialidades do passado para o futuro das organizações -**, este trabalho disserta sobre as possibilidades de uso da memória, por meio de técnicas de comunicação, para a manutenção do conhecimento, aprendizagem, inovação e constituição da história organizacional e para o estreitamento da relação entre a empresa e seus *stakeholders.* Neste tópico são discutidos ainda os conceitos de identidade e imagem, responsabilidade histórica e confiança, reputação e a importância da memória para a gestão de crises. É neste ponto que todas as potencialidades da memória organizacional são debatidas.

O quinto capítulo – **Como falar de coisas velhas para jovens? Uma proposta de análise da campanha "Esta é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas –** apresenta os questionamentos que o presente trabalho pretende responder. É neste capítulo que são debatidas as características do público jovem, suas potencialidades e desafios a serem superados pelas organizações que desejam conquistá-lo. Nele também é estabelecida a relação

entre juventude e memória. Na sequência, o trabalho oferece uma breve definição da trajetória da marca Havaianas e a descrição da campanha “Esta é a minha. Qual é a sua?”, que serve de suporte para este estudo. A metodologia, composta pela análise de conteúdo dos posts e pela realização de grupos focais, é detalhada no mesmo capítulo.

O sexto e último capítulo contêm **análises e resultados** das pesquisas aplicadas no decorrer do desenvolvimento do presente trabalho, apresentando indicativos que permitem entender melhor como se desempenha o papel da memória no consumo de jovens, quais fontes de informação eles se utilizam para estabelecer o consumo e ainda qual é a percepção que os jovens têm do papel da memória em campanhas de comunicação organizacional.

2 MEMÓRIA: DE REMINISCÊNCIAS PARTICULARES A ESTRATÉGIA DE PODER

Quando se fala em memória, o termo é comumente associado às funções psíquicas do cérebro, tipicamente estudadas por diversas áreas do conhecimento biológico, capazes de trazer à tona fatos do passado que de alguma forma ficaram gravados nas lembranças de seu detentor. Memória, portanto, é geralmente interpretada como um registro pessoal carregado de influências do ambiente em que foi gerado, moldado por sentimentos e emoções revisitadas no tempo presente.

Contudo, memória não se restringe a reminiscências particulares e certamente vai além desta definição. Com a evolução da sociedade, a globalização, o advento das novas tecnologias de comunicação e informação, o estabelecimento de novas relações de consumo e o protagonismo dos consumidores, a memória alcançou o patamar de coletividade, ganhou linhas de estudo, novas funções, possibilidades e desafios, passando a compor o rol de estratégias adotadas por organizações modernas, que enxergam nela algumas potencialidades que podem contribuir para a criação da identidade organizacional, manutenção da imagem e da reputação da empresa e para a gestão de crises, entre outras atribuições.

Para entender de que forma a memória ultrapassou o enfoque simplista que a atrelava unicamente à individualidade e assumiu caráter estratégico para as organizações, antes, é preciso recorrer aos conceitos básicos que envolvem o tema. As diferenciações entre história e memória serão trabalhadas nos tópicos a seguir.

2.1 História e memória: conceitos e confusões

Ao mergulhar neste campo, antes de tudo, é preciso distinguir dois conceitos que dialogam, se misturam e, por vezes, se confundem, mas que essencialmente são diferentes entre si: são os conceitos de história e de memória. Para isso, nada melhor do que iniciar pela análise da etimologia da palavra.

A palavra **história** vem do grego antigo *historie*, que denota conhecimento por meio de investigação. É ainda forma derivada do grego *histor*, que significa testemunha no sentido de aquele que vê, que presencia um fato ou acontecimento, que toma conhecimento. Com a mesma raiz etimológica, há ainda a palavra *historein*, que em grego antigo significa procurar saber (LE GOFF, 1996, p.17). Desta forma, cruzando definições, é possível entender a

história como investigação sobre o passado com intenção de reconstruí-lo e registrá-lo, transformando-o em conhecimento.

A relação da história com o tempo é aparente, visto que o passado é sua principal matéria-prima, fonte para o entendimento do presente. Ou, como define Le Goff (1996, p.12), "Matéria fundamental da história é o tempo; portanto, não é de hoje que a cronologia desempenha um papel essencial como fio condutor e ciência auxiliar da história". Isso porque é por meio da cronologia que a história se estabelece, se organiza, investiga e torna possível a reconstrução do passado e a aquisição de conhecimento.

A história tem como característica, ainda, o fato de se apoiar em documentos na tentativa de reconstruir o passado. Fotografias, filmes, textos, depoimentos e documentos orais, fósseis e todo tipo de material que traga pistas sobre um tempo longínquo são, para a história, fontes.

Entende-se, portanto, que é papel da história juntar documentos, analisá-los, entender sua relação com o passado em que um dia estiveram inseridos e transformá-los em prova de um tempo vivido que se foi e não volta mais, porém, que deixou reflexos na sociedade atual e se definiu como percurso. "A história recolhe sistematicamente, classificando e agrupando os fatos passados, em função das suas necessidades atuais. É em função da vida que ela interroga a morte. Organizar o passado em função do presente: assim se poderia definir a função social da história" (FEBVRE, 1949 apud LE GOFF; 1996).

Neste ponto, se faz necessária uma breve ponderação: apesar da pretensão de atuar como reconstrução fiel do passado, pautada em provas documentais, a história não é – e nem deve ser tratada como – verdade absoluta. A ressalva crítica reside no fato de que o documento não é em si mesmo uma prova imparcial, inocente – é preciso considerar que todo documento é produzido em uma época determinada, de forma consciente ou inconsciente, com diversas intenções. A história é, portanto, uma narração e, como tal, sujeita às interferências de seu narrador e dos elementos que ele teve à disposição para sua (re)construção. Ou, como explica Le Goff (1996, p. 21), "A história quer ser objetiva e não pode sê-lo. Quer fazer reviver e só pode reconstruir. Ela quer tornar as coisas contemporâneas, mas ao mesmo tempo tem de reconstruir a distância e a profundidade da lonjura histórica".

Costa (2008, p. 8) também reflete sobre o assunto ao salientar que a construção histórica é evidentemente passível de influência do historiador e dos elementos que a compõem.

> As relações entre o historiador e a sociedade caminham numa via de mão dupla. O trabalho do historiador, queira ele ou não, é produto da sociedade e do tempo em que vive. A vivência do presente afeta a construção do passado. Ao mesmo tempo, o posicionamento do historiador na sociedade marca os limites de sua visão. Suas experiências definem suas motivações e explicam o porquê e para que ele se debruça sobre a história. Seu projeto inspira-se por problemas sugeridos pela posição que assume na sociedade. Seus temas e seu método são função dos objetivos que pretende alcançar e das razões que o levam a estudar a história. Sua própria definição do que é história nasce a partir dessas coordenadas.

Contudo, Costa deixa claro que a possível parcialidade não deve anular as conquistas obtidas por meio do registro histórico. Para ele, para que a história cumpra com seu papel, é preciso, antes de tudo, compromisso por parte do historiador e rigidez de método.

> [...] a versão que o historiador apresenta do passado contribui para a preservação ou para a mudança da sociedade. Isso confere ao historiador enorme responsabilidade e requer de todo aquele que se dedica a essa tarefa uma profunda reflexão sobre a natureza dessas relações, a fim de evitar que venha a descobrir tarde demais que tomou a via errada (COSTA, 2008, p.8-9).

Le Goff partilha da mesma opinião. Embora o pesquisador encare a história com ressalvas e aponte para problemas como a falta de objetividade do historiador e a não-inocência do documento, ele também faz um apelo à sua importância e alerta que é preciso deixar de lado o ceticismo com relação à objetividade histórica e a crença de que no processo de reconstrução do passado prevalece o abandono da noção de verdade. "[...] Os contínuos êxitos no desmascaramento e na denúncia das mistificações e falsificações da história permitem um relativo otimismo a esse respeito" (LE GOFF, 1996, p.11). E acrescenta que a seleção de documentos feita pelo historiador "não significa arbitrariedade nem simples coleta, mas sim construção científica" (LE GOFF; CHARTIER; REVEL, 1998, p. 32).

Desta forma, é possível definir a história como uma ciência organizadora do passado, com potencial de preservação de fatos importantes para uma comunidade/sociedade. Assim, apesar de passível de inverdades, a história atua como importante recurso para que as sociedades contemporâneas tomem conhecimento de seu passado, seu percurso e, desta forma, vislumbrem o futuro. Com base nesta reflexão, fica ainda o entendimento de que a história está em constante transformação, que pode – e deve – ser revista, redescoberta e reconstruída ao longo dos anos, sempre com mais rigor e método.

Tendo claro o significado do termo história, sua função e importância, é preciso, então, estudar os conceitos relacionados à **memória**, fundamentais para a compreensão do presente trabalho. Nas linhas a seguir, os tipos de memória serão classificados e o conceito de memória coletiva será definido, desconstruindo a ideia de individualidade que limita o entendimento do tema.

Memória, em seu sentido mais puro, é um termo ligado ao campo das ciências biológicas. Le Goff (1998, p. 423) traz sua contribuição ao relembrar a definição inicial da palavra, associando-a às funções psíquicas do corpo humano, que permitem ao homem conservar certas informações e atualizar impressões ligadas ao passado. Ele destaca que a memória é a quinta operação da retórica.

> [...] depois da *inventio* (encontrar o que dizer), a *dispositio*(colocar em ordem o que se encontrou), a *elucotio* (acrescentar o ornamento das palavras e das figuras), a *actio*(recitar o discurso como um ator, por gestos e pela dicção) e enfim a memória (*memoriae mandare*, 'recorrer à memória') (LE GOFF, 1998, p. 441-442).

Em outras palavras, é possível definir memória como a capacidade de registrar fatos, armazená-los ao longo dos anos, reordenar as informações de acordo com as necessidades particulares de cada pessoa, considerando o tempo presente, em um processo de releitura, passível de recurso e revisitas sempre que necessário.

Seguindo a categorização feita por Nassar (2007, p.113), apoiada nos pensamentos de Bergson (1999, p.88-89) e de Chauí (1999, p.129), este tipo de memória, que é responsável por registrar acontecimentos e resgatá-los posteriormente em forma de lembranças, pode ser classificado como memória pura. O pesquisador propõe ainda outros cinco tipos de classificação para o termo memória, segundo suas diferentes funções, são eles: a) memória biológica da espécie, ligada ao código genético que caracteriza os diferentes tipos de vida na Terra; b) memória artificial, relacionada às máquinas e à tecnologia, que funciona a partir da simplificação da estrutura do cérebro humano; c) memória hábito, que se cria e fixa na mente encenando o passado em função de um objeto presente, é adquirida pelo esforço da atenção e da repetição; d) memória perspectiva, que é indispensável por permitir reconhecer coisas, lugares, pessoas, objetos, entre outros elementos presentes na vida cotidiana; e e) memória social ou histórica (ou memória coletiva), fixada por uma sociedade por meio de registros, documentos, relatos, nomes, lugares que possuem significado para a vida coletiva.

As categorizações conduzem à reflexão de que a memória, apesar de referenciada principalmente como uma característica inerente ao ser humano, ligada à individualidade e às funções psíquicas do cérebro, pode ser também um recurso – inclusive artificial e tecnológico – de organização, interpretação e registro da vida coletiva.

Para o presente trabalho, muito nos interessa a memória segundo sua função social ou histórica, também chamada de memória coletiva. É sob a regência da vertente partilhada da memória que o pensamento do presente trabalho será estruturado a partir deste momento.

A título de definição, **memória coletiva** corresponde às recordações que um determinado grupo tem sobre um fato vivenciado em comum. São lembranças e valores compartilhados, formados por uma teia de memórias individuais que, juntas, adquirirem significado e ganham importância na construção da realidade social. "Os quadros coletivos da memória [...] representam correntes de pensamento de experiência onde reencontramos nosso passado porque este foi atravessado por isso tudo" (HALBWACHS, 2004, p.71).

A memória social é, portanto, um registro coletivo – não necessariamente formal – de percepção da realidade, permeado por traços do sentimento partilhado presentes no momento em que determinadas vivências ocorreram. Tais registros permitem desvendar de que forma as experiências coletivas colaboraram para a produção de sentido e significação em um dado momento histórico.

Em outras palavras, a memória coletiva "indica o lugar, o tempo e a percepção de coerência dos elementos que formam o sujeito histórico" (ALMEIDA, 2013, p. 46). A validade da memória como forma de entendimento do passado, portanto, advém de seu caráter plural, comunitário e partilhado, que garante a ela a verdade necessária para que seja aceita como oficial.

Com base nas definições anteriores, é possível afirmar que, apesar de terem em comum o passado como tempo, **história** e **memória** são termos diferentes em sua concepção. De forma simplificada, entende-se que, por não pretender-se isenta, a memória estimula a criação de valores e visões de mundo. Sua força de representação da realidade social reside, portanto, na vivência legitimada da experiência, seja ela coletiva ou individual. A história, por sua vez, tem por objetivo reconstruir, com base em documentos e com rigor de método, um tempo que se foi e não volta mais.

> A memória, como construção social, é formação de imagem necessária, para os processos de constituição e reforço da identidade individual, coletiva e nacional. Não se confunde com a História, que é a forma intelectual de conhecimento, operação cognitiva. A memória, ao invés, é operação ideológica, processo psicossocial de representação de si próprio, que reorganiza simbolicamente o universo das pessoas, das coisas, imagem e relações, pelas legitimações que produz (MENESES, 1992, p.22).

A memória é um elo entre o passado e o presente carregado de afetividade, enquanto a história é uma representação do passado, apoiada em análise e discurso crítico. Comparando, a memória é, por natureza, "múltipla e desacelerada, coletiva, plural e individualizada. A história, ao contrário, pertence a todos e a ninguém, o que lhe dá vocação para o universal" (NORA, 1993, p. 9).

Outra diferenciação entre os termos é apresentada por Barbosa (2013, p. 66), que afirma que "[...] a memória produz a autenticidade do testemunho como algo vivido no passado. O testemunho dá ao portador daquela reminiscência a autoridade de ter presenciado algo que aconteceu e que pode ser trazido de volta", enquanto, na história, "o passado chega, indicando a presença imoralizada do pretérito. O documento tem valor inquestionável".

Apesar de diferentes em suas raízes e objetivos, memória e história têm relação e caminham próximas, sempre vinculadas ao passado. Há quem entenda a memória como um dos diversos componentes constitutivos da história. Ou, como resume Nora (1993, p.24),"Na mistura, é a memória que dita e a história que escreve".

2.2 Memória como estratégia para conquista de poder

Preservar a memória coletiva sempre foi uma preocupação presente ao longo da existência da humanidade. O interesse constante pela preservação da memória coletiva com a finalidade de conservação e releitura do passado pode ser notado na evolução de suas formas de registro ao longo dos anos, divididas por Leroi-Gouhran (1965) em cinco períodos: a da transmissão oral, a da transmissão escrita com tábuas ou índices, a das fichas simples, a da mecanografia e a da seriação eletrônica.

A transmissão oral foi a primeira forma de conservação da memória coletiva e teve início nas sociedades primitivas, que não tinham a cultura da escrita. Neste cenário, a memória cumpria o papel de perpetuar conhecimentos, mitos e o prestígio das famílias dominantes através de gerações. Os "homens-memória", como são nomeados por Le Goff

(1996), eram os principais responsáveis por cumprir com esta função. A contação de histórias era a forma adotada por eles para perpetuar a memória, transformando-a em conhecimento.

A invenção do papiro, do pergaminho e, posteriormente, do papel revolucionou a forma de se registrar a memória. O documento escrito foi responsável por transformar a memória oral em memória física, conferindo a ela a função de armazenar informações que possam comunicar através do tempo e do espaço. Essa forma de registro físico cumpre ainda com a função permitir e facilitar o reexame, reordenação e ressignificação do passado. Com estas ferramentas ao seu dispor, os "homens-memória" das sociedades antigas passaram a ser conhecidos como arquivistas.

Mas foi somente com o surgimento da imprensa, no século XIV, que a memória deixou de ser objeto restrito a uma comunidade específica. Com o apoio dos jornais e revistas, "o leitor não só é posto em presença de uma vastíssima memória colectiva, cuja matéria já não tem possibilidades de fixar-se integralmente, como também se vê confrontado com a exploração de novos escritos" (LEROI-GOURHAN, 1965, p. 62).

Nos tempos mais recentes, a revolução tecnológica popularizou formas promissoras de as sociedades – e também os indivíduos – perpetuarem suas memórias individuais e coletivas. O rádio e a televisão foram precursores nesse sentido, mas na contemporaneidade é a internet que vem instigando e atraindo a atenção de pesquisadores em comunicação. A quebra de limites impostos pelos meios tradicionais – como a escassez de espaço, o alto custo de produção, as barreiras geográficas e o domínio de restritos e poderosos grupos de comunicação, cuja atuação é afetada por interesses e favorecida pelas políticas vigentes – fez com que a internet ganhasse adeptos em várias partes do mundo e passasse a ser uma opção de baixo custo e grande efetividade.

Vale citar aqui também outras ferramentas paralelas que permeiam essa evolução nas formas de registro da memória e que, por serem de grande importância, merecem ser lembradas: a fotografia e a criação de lugares de memória. A fotografia, segundo Le Goff (1998, p. 446), representa uma significativa revolução nas formas de registro da memória, uma vez que "multiplica-a e democratiza-a, dá-lhe uma precisão e uma verdade nunca antes atingidas". Já os lugares de memória, conhecidos como museus ou arquivos, são espaços físicos que cumprem com a função de cristalizar lembranças e experiências, servindo de acervo para quem não participou efetivamente do momento onde se deu a produção de sentidos. "[...] a razão fundamental de ser um lugar de memória é parar no tempo, é bloquear o trabalho do esquecimento, fixar um estado de coisas, imortalizar a morte, materializar o

imaterial, [...] prender o máximo de sentido em um mínimo de sinais [...]" (NORA, 1993, p. 22).

Seja nas sociedades antigas, em que a transmissão oral era a única forma de perpetuar conhecimento, ou na contemporaneidade, permeada por ferramentas favorecidas pela tecnologia, como a internet, o cuidado em manter registradas as experiências do passado vai além da simples precaução em preservar o fato por si só. É também uma estratégia com vistas à conquista e manutenção do poder.

> [...] o passado filtrado pela memória como elemento explicativo de interesses de indivíduos nas coletividades tornou-se um tópico capaz de dar contornos tangíveis a mudanças de territórios geográficos, status social, formas de convívio, soluções de bem-estar, ajustes e desajustes emocionais e de culturas que se conferem, confrontam, aceitam ou refutam (MEIHY, 2013, p.31).

Isso porque há que se considerar a grande influência da memória coletiva, muitas vezes apoiada na ideologia, sobre a memória individual. "Parece que há sempre uma NARRATIVA COLETIVA privilegiada no interior de um mito ou de uma ideologia. E essa narrativa explicadora e legitimadora serve ao poder que a transmite e a difunde" (BOSI, 2003, p.17).

Portanto, a memória, vinculada a um passado que se foi e não volta mais, mas que merece ser assinalado, adquire contornos de estratégia com vistas à manipulação em busca de poder, passando a fazer parte do interesse de grupos dominantes que buscam oficializar, promover ou salvaguardar determinadas memórias que falam em benefício próprio e que se utilizam muito mais do esquecimento coletivo do que da recordação. Isso porque "Esquecimentos, omissões, os trechos desfiados de narrativa são exemplos significativos de como se deu a incidência do fato histórico no quotidiano das pessoas. Dos traços que deixou na sensibilidade popular daquela época" (BOSI, 2003, p.18).

O esquecimento, nesse sentido, cumpre papel tão importante como a lembrança. O que não é rememorado permanece nas sombras do passado e, portanto, é dado como se nunca tivesse feito parte da realidade. Assim, a memória enquanto prática de reconstrução seletiva do passado é parcial, um recorte da realidade marcado por interesses. Fatos marcantes são relembrados todo momento enquanto ocorrências que possam interferir no discurso dominante são deixadas de lado. As memórias definidas por um trabalho de "enquadramento/oficialização" compõem o tecido social, apontando variadas estruturas organizacionais, permeadas por esquecimentos e silêncios (ALMEIDA, 2013, p. 46).

Assim, manipular a memória coletiva significa dominar também o sentido que determinada sociedade histórica confere à sua existência e ao contexto em que ela está inserida. “Os esquecimentos e os silêncios da história são reveladores desses mecanismos de manipulação da memória coletiva” (LE GOFF, 1996, p. 426).

Souza (2014, p.79-80) resume este entrave entre a veracidade do discurso memorialístico e seu processo seletivo de construção. “[...] a lembrança e o esquecimento; os bem-ditos, os não-ditos e mal-ditos; o válido e o inválido. É a partir dessa relação dialógica que se estruturam a memória, a comunicação e o poder”.

Nesse sentido, é possível entender memória coletiva como uma estratégia poderosa para aqueles que buscam estabelecer laços entre uma comunidade e seus interesses, fazendo surgir uma identidade compartilhada carregada de significados e legitimada coletivamente.

Nora (1993, p. 7) critica o uso da memória como instrumento de poder e deixa claros os riscos que este emprego pode trazer à sociedade. “Com a globalização, democratização, massificação, a memória pura, verdadeira, foi substituída pela ânsia de preservar o passado, de não deixar perder as origens. Mas essa aceleração cria uma memória ditatorial, autoritária, organizadora e toda-poderosa”.

Costa (2008, p. 15) analisa ainda que, na atualidade, a memória, muitas vezes, assume o lugar da história, proliferando a validade de testemunhos, dramas, relatos pessoais e subjetivos, que substituem as interpretações históricas mais amplas. Para a pesquisadora, “Momentos como este podem ser profundamente fecundos, pois permitem a experimentação, a inovação e a síntese entre o passado e o presente, assim como a busca de soluções novas”. Mas deixa o alerta que, da mesma forma, “podem levar a um beco sem saída, se fizermos da história um exercício meramente estético e contemplativo que visa, sobretudo, satisfazer as exigências do mercado (ou da Universidade) e os ditames dos que detêm o poder”.

3 MEMÓRIA COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Com o passar dos anos, a evolução da sociedade, o surgimento de consumidores mais exigentes e a constituição de um mercado cada vez mais competitivo e afetado pela globalização, o caráter estratégico da memória, estudado no capítulo anterior com foco na coletividade e no poder, ganhou sua versão organizacional. Isso porque na busca por diferenciais que destaquem as empresas perante seus concorrentes e as façam superar os desafios do cenário contemporâneo, pesquisadores da área de comunicação encontraram na memória uma capacidade estratégica interessante, com potencial para cativar um consumidor cada dia mais disperso, ativo e questionador, e fortificar a identidade organizacional, agregando à empresa uma imagem positiva, capaz de garantir boa reputação.

Nos próximos tópicos será possível entender melhor de que forma a nova postura do consumidor transformou a comunicação nas organizações e em que contexto a memória assumiu sua função estratégica nas empresas. Além disso, serão debatidos os conceitos de memória organizacional e seus desdobramentos e diferenciações em memória de produto e memória de marca, termos propostos pela autora do presente trabalho.

3.1 Prossumidor: o protagonista da mudança de rumo na comunicação organizacional

As práticas comunicacionais como estratégia organizacional de relacionamento com os consumidores sofreram intensas evoluções desde quando começaram a ser estudadas e aplicadas até os dias atuais. Uma parcela crescente de consumidores caracterizada pelo perfil ativo e empoderado, também chamada de prossumidores, é a grande protagonista desta tendência à mudança de posicionamento por parte das empresas.

A necessidade das organizações de se comunicar com os consumidores surgiu no período da Revolução Industrial, caracterizado pela aceleração nas formas de produção – desencadeada pela substituição da manufatura por máquinas capazes de produzir em série –, pelo aumento da concorrência e pelos novos modos de comercialização. A comunicação, nesta época, tinha caráter puramente instrumental e ferramental, e era estrategicamente trabalhada para cumprir com a função de divulgar/vender aos consumidores produtos e serviços, sem a preocupação de estabelecer qualquer tipo de diálogo. Nesse sentido, uma mensagem padronizada era comunicada aos mais variados receptores, que eram “vistos” pela organização como uma massa, com preferências e necessidades homogêneas, que respondia igualmente aos estímulos.

Na década de 1980, esse modelo unidirecional de comunicação entre organização e consumidores apresentou seus primeiros sinais de falência. Toffler (2001) identificou que, nos Estados Unidos, muitos consumidores estavam abandonando a postura passiva/receptiva em busca de produtos e serviços personalizados – feitos por eles mesmos – que atendessem melhor às suas necessidades individuais e pontuais. Batizados por Toffler de prossumidores – uma fusão das palavras produtores e consumidores –, esses "novos consumidores" eram adeptos do "faça você mesmo" e preferiam solucionar determinados problemas sozinhos ao invés de contratar profissionais para isso, economizando dinheiro e garantindo a efetividade do trabalho. Como exemplos, Toffler cita a popularização do exame de gravidez de farmácia, bem como de outros instrumentos médicos destinados a não-médicos, que permitem o auto-exame e incentivam a ideia de que a pessoa pode ser mais independente dos médicos; o surgimento da assistência técnica por telefone, em que o consumidor consegue consertar um eletrodoméstico seguindo as orientações de um profissional a distância, entre outros. A saturação de um modelo de mercado de produção em massa e a latente necessidade de produtos e serviços personalizados se estabeleceram como pano de fundo deste cenário (TOFFLER, 2001).

Essa postura mais ativa por parte dos consumidores se acentuou naturalmente com a globalização que, enquanto processo de integração econômica, social, cultural e política entre diferentes países, tornou as delimitações geográficas mais flexíveis, especialmente em questões relacionadas comércio de bens e serviços, difundindo o acesso à informação, aos recursos e à tecnologia – que até pouco tempo estavam centrados nas mãos de poucos –, acirrando a concorrência entre as organizações de diferentes partes do mundo e criando um panorama marcado por novos desafios.

> As organizações já não podem mais, na chamada nova economia, viver em função da prática restrita de vendas, porque ela não atende à nova demanda dos consumidores. A reduzida diferenciação dos produtos (poucos dos quais são verdadeiramente inovadores), a concorrência acirrada e a nova postura do cliente, que sabe que o compromisso de venda não termina com a transferência do bem adquirido, obrigam as empresas a buscar um relacionamento, se possível a longo prazo (BUENO, 2003, p.52).

Frente à grande variedade de ofertas com qualidade e preço equiparados, os consumidores tornaram-se cidadãos ainda mais exigentes e passaram a buscar nas empresas das quais consomem produtos e serviços elementos que as distinguissem positivamente de

suas concorrentes, se pautando em diferenciais intangíveis para orientar seu processo de escolha.

Neste contexto, a internet surge como instrumento potencializador do empoderamento do prossumidor ao oferecer aos sujeitos a possibilidade de passar de adepto do "faça você mesmo" a influenciador de consumo. Vale destacar aqui algumas características da internet que estimularam essa transição, entre elas, a superação virtual de barreiras geográficas, flexibilizando o acesso e a troca de experiências entre sujeitos, grupos e organizações de diferentes partes do mundo. A facilidade de acesso à informação, o baixo custo, o espaço irrestrito e a liberdade de atuação e emissão de opinião, desvinculada de grupos dominantes de comunicação, como jornais e grandes corporações de rádio e TV, são também características da internet que colaboraram para o surgimento do prossumidor contemporâneo.

Com essas características, a internet facilitou o acesso à informação por parte dos consumidores, permitindo que eles passassem a ser mais bem informados do que antes e garantindo-os uma visão global do mercado, em que é permitido comparar antes de escolher. Além disso, propiciou a formação de uma rede de contatos composta por pessoas com interesses e necessidades em comum, mesmo que estas pessoas morem em diferentes países do mundo, tornando possível e – bastante simples – a troca de experiências positivas ou negativas sobre as organizações. Em outras palavras, a internet deu voz ao prossumidor, que passou a emitir opiniões, compartilhar informações, discutir acerca de um produto, serviço ou organização, investigar, reclamar e até mesmo colaborar.

Esse novo consumidor tem consciência da variedade de produtos que tem ao seu dispor para escolher; tem o hábito de pesquisar e se informar sobre a compra, comparando as informações que encontra na realidade virtual com as disponíveis nas lojas físicas; considera a integridade das empresas e avalia se elas cumprem com o que prometem; colabora respondendo a e-mail e opinando sobre o assunto com a intenção de melhorar a atuação organizacional; espera por inovação; e, por fim, prefere comprar com rapidez e diversão (LAS CASAS, 2014).

Assim, o prossumidor da atualidade pode ser definido como:

> [...] um grande comunicador, um ditador de tendências de consumo que está credenciado pelas tecnologias atuais graças a sua ligação com comunidades virtuais e redes sociais construídas em torno dos produtos e serviços. O prosumer participa indireta e diretamente dos processos de criação e redesenho no comportamento, em outras palavras, é um influenciador (DAGUILA, 2011, s.p).

Com espaço aberto para emitir opiniões sobre uma organização ou qualquer elemento que esteja relacionado a ela, os prossumidores da contemporaneidade inauguram a era da cultura participativa das audiências, que modifica não apenas o relacionamento entre consumidores e organizações, mas também o relacionamento entre consumidores e consumidores.

Isso porque, atuando no papel de ativista e tendo a internet como ferramenta de comunicação, o prossumidor tem a capacidade de ditar tendências e gerar sentimento de confiança ou desconfiança em relação a uma organização, seus produtos e serviços, influenciando assim em sua imagem e reputação. Segundo a pesquisa Confiança Global em Publicidade e Mensagem de Marcas (2013), feita pela Nielsen, que entrevistou mais de 29 mil consumidores espalhados por 58 países, 84% dos entrevistados confiam na opinião e seguem a recomendação de conhecidos no momento de optar por um produto ou serviço, enquanto 70% tomam decisões com base na opinião de outros consumidores on-line. Em relação aos meios tradicionais de comunicação, 62% disseram confiar em comerciais de TV, 61% em anúncios em jornal e 60% em anúncios em revistas.

A pesquisa comprova, portanto, que a opinião não-oficial, ou seja, emitida por prossumidores, sejam eles conhecidos ou não, pesa mais na decisão de compra de consumidores de diferentes partes do mundo do que a mensagem oficial, enunciada pelas organizações em propagandas oficiais.

> Bem informados, adeptos das novas tecnologias, auto-determinados, cépticos, com opinião formada e uma enorme capacidade de influenciar quem os rodeia – os prossumidores são a nova referência para as marcas. Ira Mathatia, actualmente managing diretor da Euro RSCG Worldwide, classifica-os mesmo como verdadeiros meios de comunicação humanos, uma espécie de media em carne e osso. “Como são extremamente comunicativos, os prosumidores apanham o que as outras pessoas estão a pensar e reflectem isso nas suas próprias experiências. O interesse pela inovação leva-os a experimentar as novidades e, como são muito comunicativos, acabam por falar à sua rede de contactos sobre essas experiências”, explica o guru (RODRIGUES, CARDOSO, NUNES E EIRAS, 2005, p. 428).

“É o cidadão-consumidor no exercício do poder de customizar seu mundo, construindo sistemas simbólicos por meio do manuseio de tecnologias que reinventam a comunicação” (COGO, 2010, p.20). Diante de um consumidor que deixou seu papel de receptor passivo e reconfigurou as formas de relacionamento e de comunicação com as organizações e com os

outros consumidores, as empresas foram forçadas a abandonar o modelo unilateral de comunicação e adotar um modelo mais participativo, construído em colaboração com seus *stakeholders*, que têm o poder de dizer o que gostam ou não em um produto, serviço ou atitude da organização, apresentar sugestões, apontar erros, levantar críticas, sugerir melhorias e até mesmo propor novos produtos.

Em resumo:

> Na verdade, o que se viu acirradamente no final desta primeira década do século XXI, foi a mão do poder e da direção da comunicação da marca mudando e ficando com o consumidor, que também é produtor de conteúdo, retirando a influência da mídia pelo fenômeno da fragmentação da audiência. A revolução digital, os processos colaborativos e os novos desafios da construção das marcas são realizados agora em processos liderados por indivíduos e com uma pulverização dos agentes em uma interação forte das mídias. O modelo colaborativo transforma a relação emissor-receptor, estimulando a conversação, com cada um formando suas teias de relacionamento. Na comunicação, não precisam mais ser contadas histórias fechadas, com início, meio e fim, porque elas vão ser compartilhadas e complementadas por todos (COGO, 2010, p. 22-23).

O empoderamento do prossumidor, acentuado pela globalização e fortalecido pelas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs), em especial pela internet, exigiu das organizações contemporâneas a busca por novos formatos de gerenciamento de informações e por transações "mais permanentes, duradouras, que permitissem manter o cliente na empresa através da prática planejada de relacionamentos" (LAS CASAS, 2014, p. 2), posicionando a comunicação em um patamar estratégico.

3.2 Memória organizacional

Diante de prossumidores ativos, que pesquisam, confrontam informações, investigam, compartilham opiniões e influenciam outros consumidores, impactando na imagem e na reputação das empresas, gestores dos mais variados tipos de organizações perceberam que a comunicação em seu aspecto instrumental, até então praticada de maneira arbitrária, deveria ceder lugar à comunicação enquanto estratégia organizacional. A transição do caráter funcionalista da comunicação para seu viés estratégico se deve à conscientização de que a comunicação cumpre papel fundamental na vida organizacional e à percepção de que ela não é um elemento isolado no fluxo de atuação e de relacionamento da empresa, mas, sim, parte constitutiva das organizações e da vida organizacional (KUNSH, 2013, DEETZ, 2010).

A mudança no posicionamento das organizações perante seus *stakeholders* significa também a transição da valorização do bem físico, tangível, para a valorização do bem intangível, como o diálogo e a confiança. Em outras palavras, as organizações perceberam que oferecer produtos de qualidade não basta para conquistar a confiança e a preferência dos prossumidores. É preciso ir além: é necessário reforçar aos seus *stakeholders* quem a organização é, quais são seus objetivos, de que forma busca alcançá-los, o que a comunidade onde ela está inserida ganha em apoiá-la, por que ela é digna de confiança, entre outras coisas. Em resumo, "[...] cada vez mais seus gestores têm como desafio administrar a dimensão simbólica dos negócios, o imaginário de suas ações" (NASSAR, 2004, s.p).

O resgate e preservação da memória organizacional ganham atenção nesse contexto como estratégia para a perpetuação e manutenção de valores simbólicos de uma organização. Isso porque a "memória é um mapa simbólico que perpassa e organiza tanto o indivíduo quanto o coletivo" (SANTA CRUZ, 2012, p.8).

Por memória organizacional entende-se uma estratégia inserida:

> [...] no pensamento e nas operações de comunicação organizacional nas quais uma empresa ou instituição tem que conservar e recuperar informações de sua história, disponíveis no âmbito de suas dimensões humanas e sociais (memórias biológicas) e tecnológicas (memórias artificiais). Por sua vez, a organização é um produto cotidiano de sua memória e das vozes que falam de sua tradição (NASSAR; COGO, 2013, p. 86).

Santa Cruz (2012, p. 6) reforça a definição de Nassar e Cogo ao entender a memória organizacional como uma estratégia adotada pela empresa em busca de resgatar o afeto de seus *stakeholders.* "É uma recuperação do elemento humano e individual nas organizações: construção do passado a partir de vivências individuais e coletivas".

Analisando a definição dos autores, é possível afirmar que a memória organizacional é um bem intangível produzido diariamente por clientes, funcionários, fornecedores, administradores, comunidade, entre outros públicos com os quais a organização se relaciona, do qual as empresas estrategicamente se apropriam na busca pela consolidação do simbólico e de sua história. A memória organizacional é, portanto, formada por meio do relacionamento de reciprocidade que cada *stakeholder* mantém com a organização. Recuperar fragmentos deste relacionamento e trabalhá-lo estrategicamente, com vistas à unidade de discurso, é recuperar tradições que dizem respeito a sua trajetória, é garantir o reforço necessário capaz de validar a história organizacional.

Worcman (2004) reconhece a importância da participação dos *stakeholders* na consolidação da história organizacional ao afirmar que a história da uma empresa não é escrita apenas por um grande líder, mas, sim, é fruto da soma de memórias individuais, de contribuições e lembranças diversas: "Uma empresa é uma reunião de pessoas que também fazem parte de outros grupos sociais. A partir dessa compreensão, definimos que a história de uma empresa é resultado de história e da contribuição de cada uma dessas pessoas [...]" (WORCMAN, 2004, p. 26).

Para Santa Cruz (2012), a memória organizacional pode ser entendida como "Um esforço das empresas em fazer de uma determinada versão a base da identidade da instituição bem como um elemento de seu reconhecimento e legitimação". Já Nassar (2005, p.179) apresenta uma definição ainda mais prática sobre memória organizacional, que para ele "É o conjunto de sensações, lembranças e experiências, tanto boas quanto ruins, que as pessoas guardam de sua relação direta com uma empresa". E ressalta que "[...] mais do que produtos e serviços, as empresas compartilham, seja com seus colaboradores seja com a comunidade, seu imaginário organizacional".

Compilando as definições apresentadas, é possível entender que a memória organizacional não é algo que possa ser produzido/criado pela empresa com as portas fechadas, mas, sim, pressupõe o relacionamento da organização com seus *stakeholders,* em um processo de construção colaborativa e gradual, que envolve todo o imaginário organizacional. O emprego estratégico dessa memória produzida em parceria e validada pelo afeto em ações de comunicação é capaz de legitimar as atitudes empresariais, deixando claros os motivos da atuação organizacional, os objetivos da empresa e importância dela para seus consumidores e a comunidade com a qual ela se relaciona, criando para a organização diferenciais que a destaquem perante seus concorrentes.

A valorização e a incorporação de memórias individuais com a intenção de validar o discurso empresarial tem se tornado uma estratégia de comunicação organizacional recorrente. Ao solicitar que consumidores compartilhem lembranças individuais relacionadas a um produto ou serviço, se apropriar delas, incorporando-as ao rol de memórias organizacionais, e divulgá-las como parte importante de sua trajetória, a empresa estrategicamente valida suas ações com base na confiabilidade atribuída a consumidores reais.

A estratégia tem embasamento. Segundo pesquisa Edelman Trust Barometer 2016, o público acredita que informações vindas de pessoas comuns são mais confiáveis que as vindas de CEOs e de fontes oficiais do governo.

> Na verdade, uma pessoa como você é quase duas vezes mais confiável que alguém pertencente ao governo oficial. [...] Cada vez mais, conhecidos influenciam na decisão de compra, com 59% dizendo que recomendaram uma empresa para um amigo ou colega no último ano e, de acordo com o estudo Earned Brand 2015, 75% afirmaram que tomaram decisões de compra com base em uma conversa com um colega (EDELMAN, 2016, p.8 – tradução nossa)

Frente à percepção de que pessoas comuns são mais confiáveis do que porta-vozes, governantes, CEO's[1] e até mesmo que instituições oficiais, muitos líderes empresariais têm apostado na contação de histórias protagonizadas por pessoas comuns que relatam suas experiências com a organização. A técnica, chamada de *storytelling*, pode ser conceituada como um formato de "estruturação e difusão de conteúdo, de caráter multisuporte, que busca as experiências de vida próprias ou absorvidas do narrador para inspirar relatos atrativos, envolventes e memoráveis. Literalmente, é a contação de histórias, só que aplicada ao ambiente corporativo" (COGO, 2012, p.20).

Em outras palavras, as organizações se apropriam das memórias de cada indivíduo, relativas a um produto ou marca, e se utilizam de estratégias envolventes, como o *storytelling*, por exemplo, para compartilhar essas memórias, propondo um entrelace entre a história oficial e experiências de consumidores reais, na busca pela credibilidade e por gerar o sentimento de identificação.

O *storytelling* cumpre bem com essa função, visto que tem como característica o uso da linguagem simples, com abertura para o afetivo, capaz de humanizar o relacionamento entre pessoas comuns e organização, uma linguagem de "encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações" (COGO, 2012, p. 14).

A campanha "Essa é a Minha. Qual é a sua?", das Havaianas, objeto de estudo deste trabalho, é um exemplo da aplicação do *storytelling* como estratégia para compartilhar memórias particulares relativas à organização, com uso de linguagem simples, capaz de gerar identificação e transmitir credibilidade.

[1] Chief Executive Officer, que significa Diretor Executivo, em português, e é um termo designado para denominar a pessoal responsável pelas estratégias organizacionais.

3.3 Memória organizacional, memória de marca e memória de produto

Os conceitos referendados no tópico anterior representam uma corrente de pensamento compartilhada por diversos autores do campo da comunicação organizacional, que empregam o termo memória organizacional para se referir a todo tipo de lembrança referente à empresa, produzida por ela e/ou por seus *stakeholders*, que se refere à atuação da organização de modo abrangente. São englobadas por esta conceituação memórias referentes às ações e decisões que empresa tomou no decorrer de sua atuação, aos posicionamentos adotados perante imprevistos, ao histórico do relacionamento com seus *stakeholders*, à responsabilidade social cumprida ou não, à postura relativa à transparência e ao diálogo, à atuação de suas marcas, à qualidade de seus produtos, às lembranças de consumidores referentes aos seus produtos e marcas, entre outros elementos. Contudo, para o presente trabalho, é sentida a necessidade de fazer algumas ponderações relativas à diferenciação entre memória organizacional, memória de produto e memória de marca.

O que se nota na teoria disponível e mesmo nas pesquisas realizadas sobre o tema é a falta de diferenciação entre os conceitos de memória organizacional, memória de marca e memória de produto. Um dos motivos, segundo o pesquisador Kapferer (2003, 383), pode ser a origem anglo-saxã das palavras organização, produto e marca, que nem sempre têm equivalentes em outras línguas. Kapferer explica que a comunicação organizacional – ou *corporate*, como é chamada por ele – é um anglicismo e, para muitos, ela remete a tudo que não é comunicação de produtos. Contudo, vale lembrar que o conceito de marca também é distinto da comunicação de produtos, tornando-se conveniente, então, delimitar o território de cada um deles. Além disso, Kapferer aponta para uma segunda fonte de confusão, originada do fato de que, frequentemente, a marca, os produtos e a empresa têm o mesmo nome.

A Alpargatas, organização objeto de estudo do presente trabalho, por exemplo, reúne sob seu gerenciamento nove marcas diferentes que fabricam produtos variados e distintos entre si, entre elas, a marca Havaianas (que tem como produtos chinelos de borracha e calçados de lona que levam o mesmo nome da marca; chaveiros; toalhas; boias, entre outros), as marcas Topper, Mizuno e Rainha (fabricantes de chuteiras, roupas e artigos esportivos), a marca Timberland (fabricante de botas, roupas e calçados destinados a atividades ao ar livre), além das marcas Dupé, Osklen, Sete Léguas e Megga Outlet. Por deter marcas com identidades muito fortes, demarcadas e distintas entre si, raramente o consumidor as relaciona, bem como seus produtos, ao nome da organização que as gerencia. Um exemplo são os chinelos Havaianas, enquanto produto da marca Havaianas, administrada pela Alpargatas.

Como o mesmo nome, o produto se fundiu à marca e ambos se sobrepuseram à imagem da organização que os gerencia, ofuscando a existência das Alpargatas enquanto empresa.

Portanto, para delimitação teórica, se faz necessária uma breve investigação dos conceitos de marca e de produto, componentes indispensáveis do universo empresarial, bem como a discussão de seu entrelace com a memória enquanto estratégia de comunicação organizacional.

Kotler e Armstrong (1993, p.173) entendem por **produto** "qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade". Os autores explicam que é comum pensar em produto na condição de bens físicos, como automóveis, eletrodomésticos, itens de vestuário, entre outros, contudo, serviços e pessoas também se enquadram nesta definição. "[...] Assim, definidos de maneira ampla, produtos consistem em qualquer coisa que possa ser lançada no mercado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias" (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 173).

Las Casas (2004, p.164) apresenta uma definição bastante próxima a de Kotler e Armstrong: "Produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome".

Assim, a comunicação estratégica voltada para produtos tem como objetivo atingir ao consumidor que busca a satisfação de uma necessidade. "Seu receptor é o comprador no mercado, ou seja, envolvido em uma situação de escolha e desejoso de comparar as ofertas em torno de um certo número de características de uso e de preço" (KAPFERER, 2003, p. 387).

Seguindo esta linha de pensamento, é possível entender por memória de produto toda lembrança originada da relação do consumidor com o produto enquanto elemento de satisfação de necessidade. Tais lembranças abrangem experiências – tanto boas quanto ruins – que se referem à qualidade, durabilidade e importância do objeto principal da relação de troca em momentos marcantes da vida do consumidor. No caso dos chinelos Havaianas, por exemplo, podem ser classificadas como memória de produto lembranças de consumidores referentes à: a) durabilidade, como relatos em que dizem que os chinelos arrebentam com facilidade ou que podem ser utilizados por muito tempo; b) qualidade, que apontam para conforto, design e praticidade, presentes em relatos que dizem que os chinelos servem tanto para situações do dia a dia quanto para momentos especiais, como casamentos; c) experiência de vida com o produto, como a presença dos chinelos em viagens, momentos de descontração com os amigos, entre outros.

Em uma conceituação sintetizada, **marca** pode ser definida como "um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação destes, que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los dos concorrentes" (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 177). Outro conceito referente à terminologia é apresentado por Kapferer (2003, p.40), que explica que a palavra branding (marca, em português) é originada do termo inglês *brandon*, que remete "ato que penetrava a carne do animal assim marcando-o ao mesmo tempo em que sinalizava a propriedade".

Minadeo (1996, p.96) complementa as definições apresentadas ao explicar que a marca "confere identidade ao produto, diferenciando-o dos inúmeros concorrentes, repassa aos produtos a qualidade do fabricante, confere status aos consumidores".

Uma marca é composta por seu nome e sua logomarca. O nome de marca é a parte da que pode ser verbalizada, enquanto a logomarca é sua representação gráfica, a parte que pode ser reconhecida, mas não é verbalizável, como um símbolo, design, tipografia e cores (KOTLER; ARMOSTRONG, 1993; LAS CASAS, 2004).

Assim, por marca é possível entender o conjunto de representações verbais e visuais capazes de identificar um determinado produto ou empresa, diferenciando-o perante seus concorrentes. Contudo, a marca tem função que vai muito além da combinação entre nome e logomarca capaz de gerar identificação. As marcas têm a capacidade de reunir sob sua chancela expectativas, status, valores, confiança, entre outras qualidades intangíveis.

Kapferer (2003) explica que a marca enquanto estratégia de comunicação indica por meio de uma linguagem simbólica seu ideal, sua fonte de inspiração para a criação de seus produtos.

> A marca transforma a categoria de produto e injeta nela seus valores: ela dota o produto genérico de características funcionais e o eleva inscrevendo-o dentro de uma continuidade, a da missão da marca. A comunicação da marca tem por objetivo expressar o conceito e a identidade da marca (KAPFERER, 2003, p. 387).

Em outras palavras, enquanto a comunicação de produto está relacionada a elementos tangíveis, como a qualidade, material, conforto, design e durabilidade, a comunicação de marca está relacionada ao universo que envolve a produção ou uso de um determinado produto, como a liberdade, os sentimentos, as emoções, o ativismo, a igualdade entre raças e gêneros, entre muitos outros valores possíveis.

A ligação da marca com a memória enquanto estratégia de comunicação é aparente. Isso porque a marca só se consolida a partir da soma de experiências a ela associadas. Um símbolo só adquire significado a partir do momento em que ele passa a ser relacionado a uma série de percepções, conceitos e lembranças. A marca só se manifesta por meio da acumulação memorizada de suas ações "na medida em que parecem orientadas por um princípio comum, um fio condutor. É preciso que haja acumulação, e não simples justaposição" (KAPFERER, 2003, p.45).

> A marca só tem valor na medida em que este símbolo adquire um significado exclusivo, positivo, que se sobressai na mente do maior número de clientes. Portanto, ela não é, por exemplo, um simples crocodilo costurado sobre uma camisa, mas o conjunto de significados nos quais o comprador pensa quando vê esse símbolo, associado às características tangíveis do produto e às satisfações mais imateriais, psicológicas ou sociais. (KAPFERER, 2003, p. 21)

Assim, entende-se que memória de marca é toda experiência acumulada relativa à marca, que não se restringe à tangibilidade dos produtos, e sim, agrega a eles valores intangíveis, que funcionam como referências estáveis e duráveis para os consumidores. Memória de marca é toda a experiência vivenciada por um consumidor, associada a um símbolo ou nome, que o leva a optar por determinados produtos em detrimento de outros.

No caso das Havaianas, por exemplo, a memória da marca está relacionada à sua trajetória desde o momento em que lançou as sandálias inspiradas nos chinelos japoneses, em 1962, difundindo valores como a praticidade e o conforto, até o momento atual, em que remete a conceitos como modernidade, juventude, alto-astral, brasilidade e versatilidade, um produto que pode ser usado por qualquer pessoa, independente de raça, credo ou classe social. A memória da marca remete ainda ao status da pessoa que a utiliza – e às vezes até mesmo coleciona –, que quer passar uma determinada imagem ao utilizar produtos com aquela chancela.

Já a **memória organizacional** pode ser definida de modo mais abrangente. Ela está relacionada às ações históricas da empresa enquanto agente econômico e transformador do ambiente onde ela está inserida. Por meio de uma linha do tempo de atuação, ela confirma os princípios, missão, visão e valores da organização e esclarece suas ambições aos seus *stakeholders.* "Toda empresa, todo emissor tem uma personalidade e não pode afastar-se dela quando se trata de comunicar sobre si mesmo. [...] A comunicação dita "institucional" enuncia

os valores da empresa: ela é o porta-voz da alma e vocação da empresa" (KAPFERER, 2003, p.385). Em outras palavras, a memória organizacional confirma em forma de registro histórico o discurso empresarial, assinalando a contribuição da organização para a coletividade.

Assim, apesar de serem conceitos diferentes, memória de marca, memória de produto e memória organizacional só fazem sentido e assumem caráter estratégico se forem trabalhados de modo a garantir a linearidade do discurso, a ponto de serem entendidos pelo consumidor como uma unidade. Não é possível estabelecer a memória de uma marca se os produtos por ela oferecidos não condizem com os conceitos que ela diz defender. Do mesmo modo, a reputação da organização só se estabelece por meio da somatória das memórias de produto e de marca.

Após compreender os conceitos de memória organizacional, memória de produto e memória de marca, é possível entender que, apesar de diferentes entre si, são conceitos relacionados e complementares, especialmente na percepção dos consumidores. Tal fato se acentua ainda mais quando organização, produto e marca adotam o mesmo nome ou, como no caso das Havaianas, quando a organização de posiciona como coadjuvante, valorizando a marca e o produto a ponto de serem reconhecidos pelos consumidores como um único elemento. Portanto, embora seja válido o alerta para a diferenciação entre os termos memória organizacional, memória de marca e memória de produto, acredita-se que nem sempre tais diferenças são perceptíveis para os *stakeholders.* Como bem define Kapferer (2003, p. 338-339):

> Seria um erro conceber esses registros de comunicação como estratos separados. De fato, o consumidor não é estratificado nem compartimentalizado: ele não tem uma parte sua que teria relação com a instituição e outra com a marca. Quando vai comprar, o consumidor não limita sua preocupação à marca e aos produtos, ele integra os dados relativos à eficácia da empresa e à responsabilidade social da instituição.

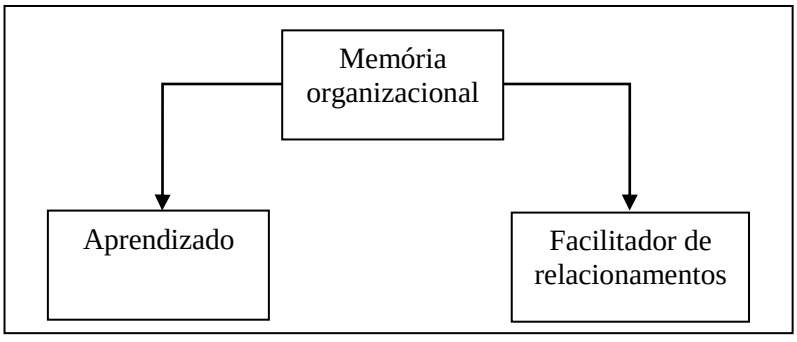
Deste modo, para o desenvolvimento do presente trabalho, adotaremos o termo memória organizacional para nos referir a todo tipo de memória referente à atuação empresarial, às marcas por ela gerenciadas e aos produtos por ela oferecidos. No próximo capítulo, este horizonte será expandido com a discussão das potencialidades da memória em prol do futuro das organizações por meio da comunicação estratégica relacionada ao aprendizado organizacional, à imagem, à identidade, à reputação, entre outros tópicos.

4 MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: POTENCIALIDADES DO PASSADO PARA O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES

No capítulo anterior foram revisados conceitos que levam ao entendimento de que, na atualidade, marcada pela constante mudança de cenários e pelo protagonismo dos consumidores, preservar a memória se tornou uma urgência para as organizações modernas, que têm como objetivo deixar sua marca em um mercado cada vez mais competitivo, volátil e efêmero. O detalhamento das potencialidades da aplicação da memória organizacional como estratégia de comunicação organizacional será aprofundado no capítulo que se segue. Vale ressaltar que não é objetivo, aqui, tratar de técnicas de aplicação prática dos conceitos referendados, mas, sim, da teoria que fundamenta as funções e potencialidades da memória no ambiente organizacional.

Para isso, é interessante utilizarmos as categorizações estabelecidas por Santa Cruz (2012), que separam a aplicação da memória nas organizações enquanto estratégia visando dois objetivos: **aprendizado** e como agente **facilitador de relacionamentos** (ver figura 1). As categorias foram criadas após a pesquisadora entrevistar gestores de empresas que concorreram com cases de sucesso desde a criação do prêmio Aberje de Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, em 2000, e serão estudadas nos próximos tópicos.

Figura 1 - Aplicações estratégicas da memória organizacional



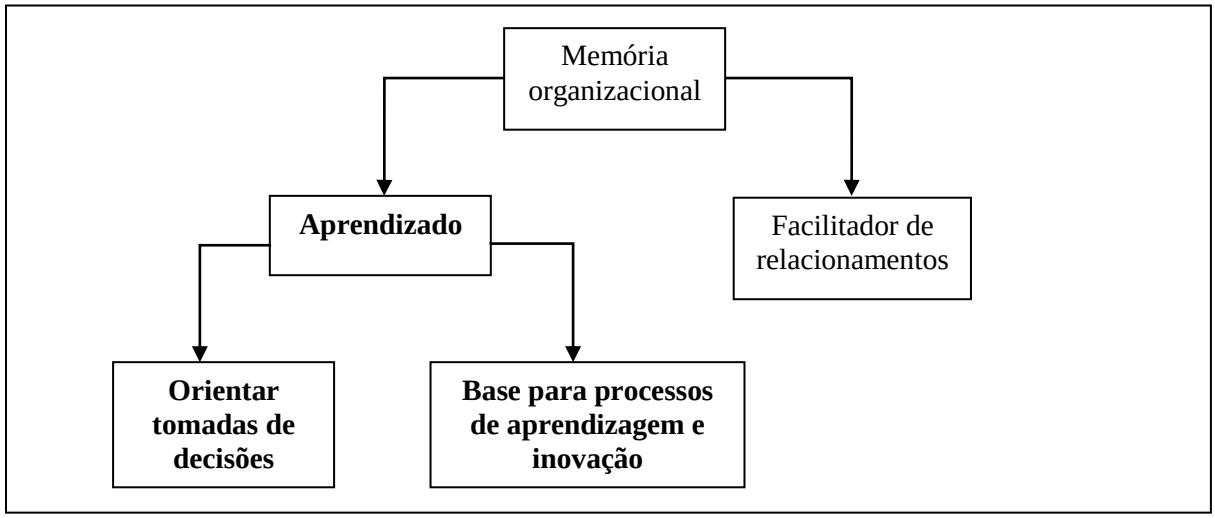
Fonte: Santa Cruz, 2012

4.1 Memória como estratégia de aprendizado

A memória enquanto estratégia de aprendizado empresarial está relacionada à capacidade de organizar o saber coletivo dos membros da empresa, transformando-o em

conhecimento capaz de **orientar tomadas de decisões** e de **servir de base para processos de aprendizagem e de inovação** (figura 2).

Figura 2 - Perspectivas da memória como estratégia de aprendizado organizacional



Fonte: Santa Cruz, 2012

O uso estratégico da memória tendo como objetivo a **orientação para a tomada de decisões** consiste, principalmente, no aproveitamento do conhecimento acumulado da soma de erros e acertos que fizeram parte da trajetória organizacional. Este balanço constitui material rico, capaz de orientar os passos da organização e de seus membros rumo ao futuro. A memória organizacional contribui, portanto, para a manutenção do conhecimento sobre a história organizacional que, enquanto registro do passado, é capaz de "dar pistas, inspirar, apontar caminhos" (NASSAR, 2007, p. 139). Experiências passadas entram em pauta, ditando o que deve ou não ser reproduzido. É um lembrete de que o passado não é só passado. Pode vir a ser presente e tem influência no futuro.

> A história de uma empresa não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas como um marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a organização e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. [...] as narrativas não são narrativas que acumulam, sem sentido, tudo o que vivemos (WORCMAN, 2004, p. 23).

Mas longe de acumular documentos amarelados que um dia fizeram sentido, preservar a memória organizacional significa incorporar o passado da organização no cotidiano dela, de modo que seja possível extrair dele conhecimento que permita vislumbrar a melhor estratégia

para o futuro. É preciso, portanto, "restabelecer os pilares históricos [...], resgatar sua história, ressaltar as soluções encontradas [...] ao longo de seu caminho, desenhar um mapa de DNA, identificar as características particulares do organismo e preparar-se adequadamente para o futuro" (NASSAR, 2004, p.21). Assim, preservar a memória organizacional e transformá-la em conhecimento exige, acima de tudo, estar plenamente ciente da história da organização.

A partir do momento que o resgate e preservação da memória organizacional são entendidos como estratégia de aprendizado capazes de conduzir a empresa em seus passos futuros, entende-se que a memória é capaz de torná-la única e, por consequência, diferenciá-la de seus concorrentes. Isso porque o mosaico de ações e decisões da organização fica gravado em sua trajetória, estabelecendo seu DNA. Assim, ao preservar a memória, cada empresa é capaz de extrair informações ímpares e valiosas, transformá-las em aprendizado e, assim, pode sobressair-se no mercado competitivo da contemporaneidade. "Uma memória consolidada e fortemente ligada às experiências compartilhadas que decidiram os rumos organizacionais, fonte de conhecimento e aprendizagem [...] destaca as competências e os valores singulares que a diferenciam" (NASSAR; COGO, 2013, p. 88).

Contudo, por mais que a tomada de decisões, pautada pela memória, seja uma função, muitas vezes, exclusiva da alta cúpula administrativa, sem o envolvimento de grande parte dos colaboradores, é imprescindível a participação dos *stakeholders* no processo de preservação da memória organizacional para que ela cumpra com o objetivo estratégico de **servir de base para processos de aprendizagem e inovação**.

Sabe-se que conhecimento é inerente às pessoas que compõem a organização. Traçar estratégias para mantê-lo e perpetuá-lo deve prever projetos que tenham como metas impedir que ele se perca com a saída de funcionários, evitar a repetição de erros explorando a experiência de projetos passados, aprimorar o processo de aprendizagem fazendo circular melhor a informação na organização, além de integrar os diferentes setores organizacionais.

Em outras palavras, é preciso fazer com que a memória organizacional esteja presente no cotidiano da empresa. "A abordagem histórica também pode ser utilizada pelas organizações como complemento da política de comunicação. Internamente, a história organizacional funciona como um pilar, reforçando os valores de base, a identidade e cultura organizacional" (SANTOS, 2014, p. 69).

É fato que grande parte da rica memória organizacional, no que tange ao conhecimento interno, está nas mãos daqueles que a vivenciam e a escrevem dia a dia: os colaboradores. Com a grande rotatividade, característica do atual cenário mercadológico e da nova geração de trabalhadores, há grandes riscos de, pouco a pouco, a cada novo pedido ou ordem de

demissão, a memória organizacional ser transformada em esquecimento. Junto de cada baixa na carteira de trabalho a empresa pode estar perdendo conhecimento tácito e estratégico. Encontrar formas de perpetuar o conhecimento organizacional, afastando ao máximo seu caráter volátil e temporal, deve ser a meta de qualquer companhia que vise manter sua identidade e utilizar a memória como ativo para seu crescimento.

Ainda nesta linha de pensamento, é possível afirmar que a memória organizacional, além de perpetuar conhecimento, pode servir de estímulo para uma cultura empresarial inovativa. Ao evocar momentos do passado que foram determinantes para o sucesso empresarial, tornando-os referência, a memória organizacional atua como estimulante para que os colaboradores se pautem na história empresarial na busca por soluções criativas e sintam-se co-responsáveis pelo sucesso da organização. "A memória empresarial valoriza o trabalho, fortalece a confiança do colaborador. Com a preservação da memória empresarial, as pessoas se veem dentro das organizações e encontram seu valor" (NASSAR, 2007, p.180).

Ao insistentemente se pautar na memória organizacional com a intenção de estimular a criação de processos inovativos, novas descobertas e evitar a acomodação dos membros organizacionais em métodos tradicionais, que carecem de revisão e atualização frente às novas necessidades de mercado, a corporação pode afastar de seus domínios o fantasma da estagnação e criar na empresa a cultura de inovação, que deve ser aberta ao diálogo e capaz de levar novas ideias e melhorias aos processos, tecnologias, segmentos de atuação, entre outros. Em um ambiente que encoraja a troca, ideias encubadas são fermentadas mais facilmente e, com suporte de outros colaboradores e inspiração no passado, podem mudar o futuro organizacional, tornando a empresa mais competitiva e agregando à sua imagem diferenciais intangíveis.

4.2 Memória como estratégia facilitadora de relacionamentos

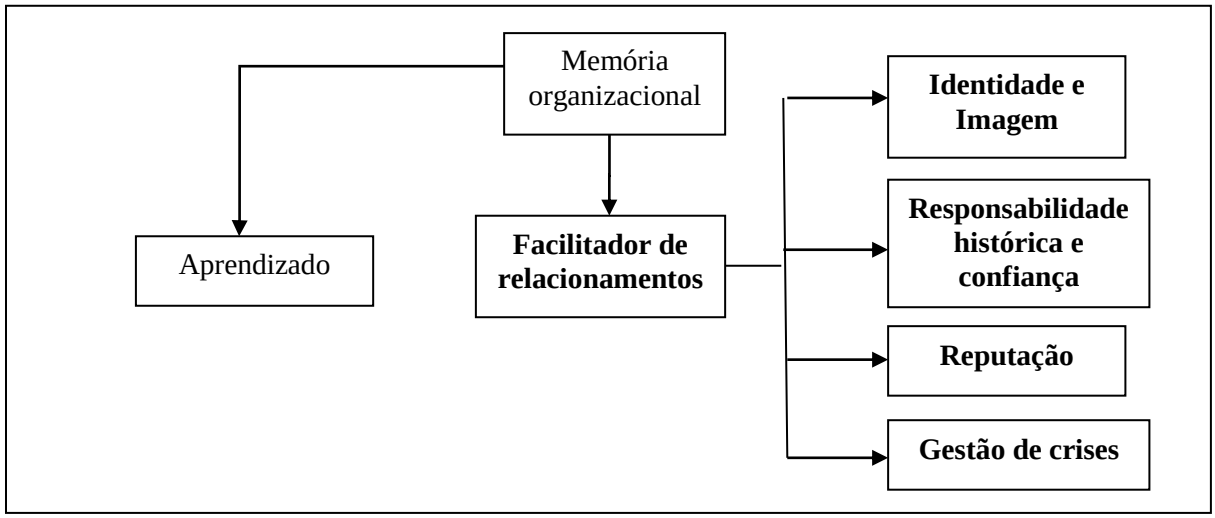
Além do viés estratégico relacionado ao aprendizado organizacional, que compreende a orientação para processos de tomada de decisões e a atuação como base para processos de inovação e aprendizagem, a memória organizacional tem potencialidade para ser articulada como estratégia na função de facilitadora de relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*. É uma perspectiva bastante usual, que vem sendo empregada a cada dia mais pelas empresas modernas sob diferentes formas e técnicas.

Ao definir essa potencialidade estratégica da memória organizacional, Santa Cruz (2012) ressalta que o objetivo pode ser múltiplo e compreende, entre outras coisas, a

aproximação com funcionários; o fortalecimento da marca e identidade da empresa; a gestão de pessoas; o resgate de princípios e valores; a integração de culturas diferentes em fusões e aquisições; e relacionamento com a comunidade e outros públicos de interesse.

Sob este viés, o resgate da memória organizacional tem funções estratégicas, sendo a principal delas a capacidade de aproximar *stakeholders* e organização, criando um relacionamento que deve ser escrito e consolidado por ambos ao longo dos anos. Essa relação de co-participação entre a empresa e seus públicos é capaz de gerar diferenciais com relação à concorrência e de agregar valores intangíveis à marca e aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, refletindo na imagem organizacional. Há uma grande gama de objetivos possíveis de serem alcançados tendo a memória como estratégia de comunicação e de relacionamento, conforme demonstra a **Figura 3**. Para melhor definir as possibilidades de valores intangíveis agregados à organização por meio do resgate da memória, foram elaborados os seguintes tópicos, que serão aprofundados na sequência: **1) Identidade e Imagem; 2) Responsabilidade Histórica e Confiança; 3) Reputação; 4) Gestão de Crises.**

Figura 3 - Perspectivas da memória como estratégia facilitadora de relacionamentos



Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1–Identidade e Imagem

Quando o termo identidade é associado a uma organização, ele pode ser traduzido como "quem" a organização é. Ou, nas palavras de Torquato do Rêgo (1986, p.115), "por identidade deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para se identificar perante seus públicos". A identidade de uma empresa, portanto, é o DNA dela: engloba sua

missão, visão e valores, bem como o caminho que ela deseja trilhar e os meios escolhidos para conquistar seus objetivos.

Segundo Argenti (2006, p. 80), uma das maneiras de expressar a identidade organizacional é por meio da manifestação visual de sua realidade, por elementos que, à primeira vista, podem parecer simples, mas que, somados, são capazes de tornar a empresa ímpar, como "nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos".

Para Brandão e Carvalho (2010, p.71), a identidade é a personalidade da organização, expressa tanto nos aspectos visuais, como os citados por Argenti, quanto no estilo de gestão. "A visão que a empresa tem dela mesma e a forma como ela expressa seus valores, sua missão, sua visão de futuro são parte de sua identidade corporativa".

Kunsch (1997, p.118) também adota o termo personalidade para definir a identidade organizacional e complementa as definições anteriores ao acrescentar que a identidade diz respeito ainda "[...] aos valores e às crenças atribuídos a uma organização pelos seus públicos internos e externos, após todo um trabalho desenvolvido ao longo do tempo".

Assim, é possível entender que a identidade de uma organização não é algo que surge no mesmo momento em que ela é fundada, mas, sim, é algo construído ao longo do tempo. Trata-se ainda de uma declaração oficial da própria organização sobre sua atuação e posicionamento no mercado, que deve, efetivamente, corresponder à realidade de suas práticas e ações.

Ravassi (2014) defende que as identidades organizacionais começam a ser moldadas a partir de um processo chamado *claim-making*, que é uma declaração que a empresa faz sobre si mesma e que, posteriormente, com base em seu trabalho, deve se transformar em sua identidade.

> [...] é um símbolo, uma história, um posicionamento (ou, melhor ainda, uma combinação disso tudo) que as pessoas consideram referenciais de identidade e que podem ser usados para, de forma crível, sustentar uma narrativa de identidade baseada em valores e em formas únicas de fazer as coisas (RAVASSI, 2014, p. 43)

Para efeito de comparação, uma organização pode ser entendida como um indivíduo inserido na sociedade. Seus anseios, objetivos, personalidade, meio onde ele nasceu e se desenvolveu, dentre outras coisas, formam quem de fato ele é. Mas vale lembrar que, assim

como um indivíduo é constituído pelas relações que ele estabelece durante a vida, a identidade da organização também pode ser redefinida e consolidada ao longo de seu percurso. “Os públicos, as redes de relacionamento e a sociedade se posicionam como cocriadores da narrativa organizacional” (NASSAR; COGO, 2013, p.89). Dizer isso é considerar que a identidade organizacional é constituída de “relações intersubjetivas, culturais e de comunicação que se estabelecem no espaço da organização, dizem sobre seu modo de ser e, simultaneamente, moldam suas novas identidades” (RIBEIRO, 2013, p. 61). Assim, a soma de erros e acertos, conquistas, batalhas, vitórias, superações e até mesmo derrotas provenientes dessa relação são componentes determinantes na constituição da identidade organizacional.

Neste ponto do raciocínio, a relação entre identidade e memória organizacional torna-se clara: apesar de ser uma declaração oficial da empresa sobre quem de fato ela é ou deseja se tornar, a identidade só se efetiva por meio das práticas e ações organizacionais desenvolvidas ao longo dos anos. Estas devem corresponder à declaração oficial para que a identidade seja legitimada.

Assim, trabalhar a memória organizacional de forma estratégica visando à construção e fortalecimento da identidade organizacional significa manter vivas na memória dos *stakeholders* as declarações que norteiam a atuação da empresa bem como suas atitudes e posturas ao longo dos anos. Significa provar, por meio de sua trajetória, que sua missão, visão e valores não estão restritos ao papel, mas, sim, que são colocados em prática dia após dia.

Nicole D’Almeida, em entrevista à edição de número 20 da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Organicom, conclui este pensamento ao afirmar que:

> A memória ativa é posta a serviço de uma identidade, bem como de um posicionamento de marca e de empresa. Ela instala uma presença durável nas mentes, que é um remédio diante da fugacidade, e também uma singularidade (originalidade) no universo da multiplicidade de produtos, de marcas e de atores. A memória funciona, portanto, como uma prova, como uma garantia e como um capital de experiência conquistada. A ativação do passado no mundo do business não é sinal de nostalgia, mas de serviço ao presente e ao futuro (D’ALMEIDA, 2014, p.151).

Portanto, é preciso entender que a memória como elemento determinante para a definição da identidade empresarial não deve se restringir ao passado. Mas, sim, deve ser pautada em parte no presente.

Os conceitos acima estudados estão relacionados e têm influência, ainda, na **imagem organizacional**. Se a identidade pode ser definida como o DNA da empresa, o que ela de fato é, a imagem é a forma como os *stakeholders* percebem a organização. "É a ideia global que [os públicos] têm sobre seus produtos, suas atividades e sua conduta" (CAPRIOTI, 1999, p. 29, tradução da autora).

Em outras palavras, a imagem empresarial é a representação mental que clientes, fornecedores, sindicalistas, colaboradores, comunidade, acionistas, entre outros grupos considerados estratégicos pela organização têm a respeito dela.

Manter a boa imagem da organização a que pertencem é a preocupação de líderes e gestores de todo o mundo. Para isso, investem tempo e dinheiro em técnicas e estratégias que os permitam gerenciar este capital de valores intangíveis. Isso porque a imagem organizacional – seja ela boa ou ruim – é capaz de "[...] determinar um conceito global de organização, que definirá o consumo, a credibilidade, o apoio e a escolha segundo o que uma empresa é" (MANUCCI, 2008, p.68-69, tradução da autora). Quando essa soma de percepções é positiva, a organização torna-se capaz de se diferenciar de suas concorrentes e conquista vantagens competitivas.

Na prática, uma boa imagem empresarial é capaz de atingir positivamente a operação da empresa em muitos aspectos. Se uma empresa é bem vista por seus consumidores, por exemplo, ela pode deter a preferência deles, o que, consequentemente, poderá aumentar a renda e os lucros. Este fato, por sua vez, tem a capacidade de despertar o interesse e a confiança de investidores. Tendo ao seu lado suporte financeiro capaz de garantir um percurso seguro e o apoio dos clientes, a organização pode atrair para si bons profissionais e conquistar mais facilmente o poder oferecer produtos e serviços de qualidade, além de atuar com responsabilidade e competência. Esses fatores estimulam com que ela passe a ser vista com mais boa vontade pela comunidade em geral e a opinião pública passa a ser mais tolerante com sua atuação e possíveis erros. Vale ponderar que esses são alguns possíveis desdobramentos de uma imagem empresarial fortalecida, o que não significa que são conquistas simples de serem alcançadas, nem que poderão ser atingidos de forma plena e absoluta, visto que é preciso considerar que a imagem é formada no polo da recepção e, portanto, sofre variações. Contudo, são alguns dos reflexos possíveis de uma boa imagem empresarial, trabalhada de modo estratégico.

O caminho para alcançar a tão sonhada boa imagem organizacional é mais complexo do que se imagina. Isso porque as representações mentais derivadas do relacionamento que os *stakeholders* têm com a organização e que determinam a imagem organizacional não são

formadas somente a partir de mensagens oficiais, emitidas pelas empresas. Mas, sim, são construídas por meio da multiplicidade de fontes, que podem englobar a experiência do consumidor com relação ao produto/atendimento organizacional, o ponto de vista de membros da comunidade onde a organização está inserida, a opinião de colaboradores que conhecem os processos empresariais de perto, o posicionamento da mídia em relação à corporação, etc.

Pensar a imagem organizacional no âmbito da produção do discurso empresarial, apenas, é um equívoco, uma vez que ela é concebida, primordialmente, a partir de filtros próprios e individuais, como "informações verbais e não-verbais estocadas na memória, captadas pelos órgãos dos sentidos e percebidas seletivamente segundo a intensidade dos estímulos externos e das necessidades internas, individuais ou coletivas" (IASBECK, 1999, p.2). Desta forma, "Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos" (ARGENTI, 2006, p.80).

A imagem organizacional é, portanto, um conceito baseado na ideia de recepção e, por isso, nem sempre é unânime e bem delineado, visto que é formado por meio da relação pessoal de diferentes indivíduos ou grupos com a marca e a partir de experiências do cotidiano e da interação.

Neves (2000, p.37) alerta que uma boa imagem empresarial não "cai do céu". "Imagem se constrói com inteligência, informações, pesquisas, processos, usos de técnicas, ações coordenadas, com habilidades específicas e muito profissionalismo".

Neste processo de construção e consolidação da imagem empresarial, a memória pode ser determinante. Caprioti (1999, p.67) defende que a memória é capaz de reter nas lembranças do indivíduo informações amplas e definidas que possibilitam a formação de juízos de valor. Além disso, quando a informação disponível é insuficiente, ambígua ou pouco confiável para se formar um juízo, a memória funciona como fonte complementar. Assim, é a partir das informações disponíveis em sua memória – que são em parte não oficiais – que um indivíduo classifica a organização como boa ou má, positiva ou negativa e, por meio dessa classificação, formula uma avaliação e age. A memória organizacional, portanto, cumpre um papel importante como estimulante na conduta e determinante nas escolhas dos *stakeholders.*

Nassar (2007, p.117) complementa este pensamento ao afirmar que as organizações são percebidas, lembradas e narradas de diferentes formas por seus *stakeholders.* "Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais".

Em síntese, preservar a memória organizacional é uma alternativa para manter ativa na memória de consumidores, fornecedores, acionistas, colaboradores e todos os outros públicos que são considerados estratégicos para a organização uma imagem capaz de refletir valores intangíveis pelos quais a empresa tanto preza, como confiança, seriedade, preocupação ambiental, ética, atuação responsável, respeito, entre tantos outros, que determinam ainda sua identidade.

Nassar acrescenta que, para que a imagem de uma empresa se perpetue na lembrança de seus públicos, ela deve, necessariamente, ser validada por um elemento pessoal e intransferível: o afeto. "[...] apesar de as lembranças boas geradas pela história das instituições, a memória social e individual são alimentadas pelo presente e passam obrigatoriamente pelo afeto: só se conserva aquilo que se gosta". E continua: "[...] O afeto é condição fundamental para cuidar, preservar, selecionar fatos, pessoas e lugares na história e, assim, não deixar que se transformem em ruína" (NASSAR, 2009, s.p).

Para Santos (2014, p.58), a narrativa da história organizacional permite, por meio de elementos como o afeto, humanizar a empresa, destacar sua trajetória e as pessoas que ajudaram a construí-la. "Ao narrar a história, evidenciam-se suas raízes e seus princípios, atribui-se uma identidade e uma singularidade à organização com as quais os diferentes públicos podem, por sua vez, identificar-se".

Com base nestas considerações, fica claro que a imagem organizacional, assim como a identidade, deve ser trabalhada de forma estratégica dia a dia pelas organizações, sempre com o apoio da memória para que não caia no esquecimento ou, como prefere Nassar, vire ruína.

Nos tempos atuais, pensar e trabalhar a memória organizacional como estratégia de comunicação para reforçar e fortalecer a identidade e a imagem é pré-requisito fundamental para empresas que desejam se perpetuar em um mercado cada dia mais competitivo e acirrado. Com a maior semelhança nos produtos em escala global, a distinção entre bens é feita cada vez mais com base em critérios e noções que extrapolam o produto em si, o que transforma a imagem e a identidade em diferenciadores significativos (ARGENTI, 2006).

Vale ressaltar ainda a importância do alinhamento entre a identidade – expressa por meio do discurso organizacional, em que a empresa declara o que ela é e quais são seus valores –, e a imagem por ela transmitida – reflexo da percepção dos *stakeholders* sobre sua atuação na sociedade. Isso porque para manter-se atuante em um mercado cada dia mais competitivo e volátil é preciso que missão, visão e valores expressos em papeis e quadros pendurados nas paredes da empresa sejam condizentes com os que são percebidos pelo público. A memória tem papel fundamental neste alinhamento, uma vez que a forma como a

organização é lembrada pelo público valida ou contesta discurso oficial, estabelecendo a credibilidade da empresa perante seus *stakeholders*.

4.2.2 Responsabilidade histórica e confiança

No tópico anterior, este trabalho deixou clara a importância de uma identidade bem delineada e condizente com a imagem organizacional para o sucesso das empresas contemporâneas. Além disso, apontou a memória como elemento decisivo para a construção de uma identidade e imagem capazes de se perpetuarem ao longo dos anos. Neste tópico, aprofundaremos a necessidade de um trabalho contínuo de resgate da memória para a consolidação da responsabilidade histórico-organizacional, capaz de dar sentido às ações da empresa ao longo dos anos e conquistar a confiança dos públicos que são de interesse da organização.

Cada dia mais exigentes, os *stakeholders* demandam das organizações contemporâneas informações, posicionamentos e linhas de pensamentos que possam ir além do tradicional produto, preço, praça e promoção. Eles cobram as empresas por toda e qualquer atitude tomada ao longo de sua existência – sejam elas de ordem econômica, legal, ambiental, social, histórica ou cultural.

> A empresa que tem a intenção de se perpetuar no mundo de hoje, com vistas para o futuro, deve inescapavelmente legitimar suas atitudes, ações, posturas e, especialmente, ter consciência e dar conhecimento dos impactos de suas atividades no passado, no presente e no futuro em diferentes níveis, do comercial ao social. Aquela historinha mal contada ou a varrida do lixo para debaixo do tapete já não são aceitas e colocam qualquer organização em risco [...] (NASSAR, 2009, p.186)

Assim, os dirigentes organizacionais precisam ter em mente que cada atitude e postura adotada pela empresa ao longo dos anos é automaticamente contabilizada em uma espécie de conta poupança, a qual se pode dar o nome de **responsabilidade histórico-empresarial**. Cada ação positiva, somada à anterior, ganha corpo e consistência. Ações negativas impactam no ‘capital’ acumulado provocando baixas indesejadas. Ter um passivo em débito, por sua vez, significa, certamente, anos a menos de existência. Já manter o saldo positivo é um desafio a ser cumprido diariamente.

A memória organizacional cumpre um papel importante na constituição da responsabilidade histórico-empresarial. Ao registrar, trabalhar estrategicamente, narrar e dar ao conhecimento dos *stakeholders* as ações, preocupações e atitudes da organização ao longo de sua existência, a memória é capaz de apresentar uma somatória histórica que contém todas as responsabilidades organizacionais cumpridas ou não.

> Como um fio condutor ligando passado, presente e o futuro, a narração histórico-organizacional permite dar coerência às ações da empresa em uma perspectiva temporal. Mais do que uma fonte de unicidade, a história e a memória organizacionais constituem-se como verdadeiros elementos de legitimação organizacional. [...] Narrar a história de uma empresa, comunicar seus feitos aos públicos mais diversos constitui um a forma de legitimar o percurso de uma empresa como duradoura, sólida, perene (SANTOS, 2014, p. 63)

Assim, a responsabilidade histórico-empresarial atua como uma espécie de prova constituída ao longo dos anos, capaz de atestar que, mais do que belas palavras em um papel, o discurso empresarial corresponde às suas práticas efetivas que, por sua vez, extrapolam os interesses econômicos organizacionais e satisfazem também aos interesses dos *stakeholders.*

A relação entre *stakeholders* e organização é, aliás, o principal fator motivante do registro e resgate estratégico da responsabilidade histórico-organizacional. Vale lembrar que uma empresa não existe isolada da sociedade. Ela depende de clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, líderes de sindicatos e do terceiro setor, colaboradores e de diferentes protagonistas do local onde ela existe ou para quem ela desenvolve suas atividades-fim. Mais que isso, é preciso lembrar que sua existência afeta, em várias esferas, a vida dessas pessoas. Para o bem ou para o mal.

Construir uma trajetória de responsabilidade ao longo da história é, portanto, essencial para garantir vida longa. “Ao escavar suas memórias, na linha do tempo de sua trajetória, as empresas talvez conquistem o reconhecimento de suas responsabilidades históricas em relação à atual conjuntura do mundo” (NASSAR; COGO, 2013, p. 92). Com isso, ao utilizar-se de memórias relacionadas à sua existência para narrar sua história, “[...] a organização não apenas recupera seu legado, mas coloca em evidência e legitima discursivamente seus feitos, seus atos, suas decisões, reforçando sua existência por meio de uma comunicação afirmativa que ressalta sua função social” (SANTOS, 2014, p. 63)

A responsabilidade histórico-empresarial, quando bem constituída, denota feitos importantes do passado em que a organização colaborou para a construção de uma sociedade

melhor e, com isso, agrega à imagem organizacional um elemento imprescindível para seu sucesso e perpetuação: a **confiança**.

Para Nassar, a confiança está atrelada incondicionalmente à análise atitudinal da organização segundo uma linha do tempo. "Para conhecer uma empresa, avaliá-la com coerência e responsabilidade, crer no seu discurso e estabelecer uma relação de confiança, é preciso olhar sua trajetória no tempo, na perspectiva histórica, que contém todas as suas responsabilidades cumpridas ou não" (NASSAR, 2009, p. 188).

Ao analisar as atitudes organizacionais por meio de uma linha do tempo, os mais diferentes públicos da organização são capazes de estabelecer uma relação de identificação entre o que eles acreditam e os valores que a empresa defende. Quando os valores organizacionais, presentificados em atitudes, são compatíveis com os valores dos *stakeholders*, nasce a confiança.

Para Santa Cruz (2012), a confiança é construída ainda, entre outras maneiras, por meio da formatação de uma trajetória em comum entre a organização e seus *stakeholders.*

> Experiências vividas em conjunto geram novos sentidos, especialmente aqueles vinculados à percepção de pertencimento a grupos. A memória organizacional pode ser encarada como poderosa ferramenta para a construção da marca, imagem, consolidação da cultura, e da comunicação organizacionais, forte geradora de confiança. Um esforço das empresas em fazer de uma determinada versão a base da identidade da instituição bem como um elemento de seu reconhecimento e legitimação (SANTA CRUZ, 2012, p. 5-6).

Desta forma, ao ressaltar a responsabilidade histórico-organizacional por meio de sua trajetória, a empresa reforça a presença de sua marca no cotidiano de seus *stakeholders*, compartilhando significados, momentos, lembranças.

Cabe à memória o papel de reunir elementos descontínuos e fragmentados que compõem a atuação histórica da organização, conferir a eles sentido e fazer com que estejam presentes na mente dos *stakeholders* no momento em que relacionam suas percepções sobre a organização à trajetória empresarial e assim definem seu consumo e comportamento. Para D'Almeida, em um mundo de urgência e de descontinuidade onde a unidade de ação, de tempo e de lugar desaparece, narrar a trajetória organizacional é fundamental para conquistar a confiança dos *stakeholders*. "As narrativas religam o que está separado, dão sentido às coisas e instauram um grupo. Elas são uma resposta ou uma revanche para a desumanização do mundo dos negócios" (D'ALMEIDA, 2014, p.153).

A confiança genuína, fruto de uma relação de trocas positivas e baseada na transparência, é fundamental para que os mais diferentes públicos se aliem às causas das organizações, fazendo por ela o que nenhuma planilha de contabilidade que se apoia em fórmulas administrativas é capaz de fazer: agregar valores intangíveis.

4.2.3 Reputação

O percurso e o embasamento teórico oferecidos até aqui pelo presente trabalho permitem afirmar que a memória é uma estratégia poderosa para a construção e manutenção da imagem e da identidade organizacional. Seu principal feito consiste em manterem vivas na lembrança dos *stakeholders* as declarações de valores e crenças da organização e as atitudes práticas que ela tomou ao longo de sua existência, que devem reafirmar estes princípios, determinando, assim, a forma como ela é vista por seus públicos de interesse.

Apesar de o conceito de imagem ser baseado na ideia de recepção, visto que é necessariamente a comunicação que dá sentido à imagem, as organizações conseguem, por meio da memória, encaminhar/conduzir a forma como os *stakeholders* a enxergam. Esse trabalho de lembrança permanente dos feitos, posturas e atitudes organizacionais também pode ser chamado de resgate da responsabilidade histórico-organizacional, que nada mais é do que um registro de todas as responsabilidades cumpridas ou não pela empresa ao longo dos anos. As conquistas subtraindo-se os deslizes é que determinam o grau de confiança que os *stakeholders* terão em uma determinada empresa.

Em síntese, a memória organizacional é capaz de dar "sentido e historicidade, respectivamente, aos discursos baseados em elementos como a identidade, lugares, valores, marcos fundadores, heróis e fundadores, mitos, ritos e rituais, missão, visão e tecnologia organizacionais" (NASSAR; COGO, 2013, p.88).

Imagem, identidade, responsabilidade histórico-organizacional e confiança são, portanto, conceitos relacionados que compõem algo maior e absoluto: a reputação organizacional, tema do presente tópico.

A análise etimológica da palavra indica que o termo reputação vem do latim *reputatus*, relacionado à avaliação – positiva ou negativa –que os outros têm de uma pessoa, coisa ou ação. Quando aplicado à realidade organizacional, o termo reputação adquire um significado ainda mais complexo. Isso porque ao mesmo tempo em que pode ser considerado uma avaliação sobre o comportamento histórico de uma determinada empresa, é também uma

expectativa sobre comportamentos futuros (MENDES, 2013). "A reputação é fruto da percepção das ações passadas e das perspectivas futuras de uma instituição, descrevendo a admiração geral para todos os *staakeholders* de uma organização, quando comparada com seus rivais mais relevantes" (MENDES, 2013, p.28).

Ana Cláudia Pais, diretora de comunicação e sustentabilidade da Johnson& Johnson, em entrevista a Rico (2014, p.30), afirma que a reputação é a soma das atitudes da empresa, expressa em elementos como a qualidade do produto, o respeito ao consumidor, às questões ambientais e aos seus públicos. "Quando há um lado em que sua atuação não está 100% ou quando o consumidor não confia naquilo que ele está recebendo, ocorre uma ruptura grande na sua reputação".

Assim, a reputação tem parcela de responsabilidade no sucesso ou fracasso da empresa no mercado. Isso porque o conceito que os *stakeholders* têm da organização pode influenciar o consumo, a credibilidade, as críticas, os investimentos e o apoio da comunidade. Em outras palavras, Mendes (2013, p.28) afirma que a reputação organizacional está relacionada a critérios como notoriedade, admiração, caráter, valores e ética, refere-se portanto, ao "[...] reconhecimento daquilo que a organização é e com o impacto que produz naqueles com os quais se relaciona, permitindo fazer a distinção das vantagens comparativa e competitiva nos mercados e sociedades em que atua".

Para Nassar, a consolidação da reputação organizacional está diretamente ligada à memória. Aliás, mais que isso. Para o autor, reputação e memória são sinônimos.

> Se a memória de um produto é boa, compramos. Se a memória que temos de um político é boa, votamos. A força da experiência passada está presente construindo ou demolindo empresas e carreiras. Uma ação empresarial, quando não ou mal explicada, vira memória ruim. E a memória – boa ou ruim – registrada em documentos ou na cabeça das pessoas é o que consolida a reputação [...] (NASSAR, 2009, p.224).

É possível, portanto, entender a reputação organizacional como um conceito relacionado à credibilidade da empresa no mercado, estabelecida ao longo dos anos, por meio de uma linha do tempo que remonta suas origens. Tal credibilidade é fonte de comparação entre a organização e suas concorrentes.

Uma empresa com boa reputação consegue justificar por meio de sua trajetória no tempo um deslize que porventura venha a lhe ocorrer. E a evocação dessa memória de responsabilidade histórica pode ser a prova fundamental de que a crise deve ser algo passageiro e de que a empresa merece mais uma chance, um voto de confiança. Sendo assim,

como resumiu D'Almeida (2014, p. 153), "a memória enquanto narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo constitui um capital intangível precioso, fonte de reputação e de valor".

Contudo, o outro lado da moeda também existe. Uma empresa que deseja colher os frutos de uma memória organizacional bem trabalhada e, desta forma, conquistar boa reputação, deve ter em mente que isso só é possível com base em uma história de cumplicidade e confiança entre a organização e seus públicos que deve ser construída ao longo dos anos.

Conforme a teoria estudada no capítulo de abertura desta dissertação, a memória, entendida como lembrança, carregada de sentimentos por parte de quem a ela recorre, não tem – nem deve ter – a pretensão de ser considerada imparcial. Assim como a junção de fatos e memórias que compõem a história de uma organização devem ser considerados recortes da realidade, um material composto de lembranças e esquecimentos. Mas vale lembrar que, apesar de parcial, a história de uma organização deve ser a junção de memórias das pessoas que a compõem e com as quais ela se relaciona. E é justamente esse caráter plural, comunitário, que garante à memória a verdade necessária para que seja aceita como oficial.

O que não significa, de modo algum, criar histórias pautadas em falsas memórias. Essas, cedo ou tarde, cairão por terra e deixarão uma mancha na imagem e na reputação da organização, gerando desconfiança. A falta de confiança "tem também efeito sobre a reputação das empresas, instituições e seus dirigentes. E reputação é sentimento profundo de alguém a respeito de outro. É no fundo memória boa ou ruim que temos dos outros" (NASSAR, 2009, p. 164).

Na ânsia por conquistar uma boa reputação e tendo claras as potencialidades da memória para alcançar este objetivo, muitas empresas estão apostando alto e correndo os riscos de criar histórias apoiadas em falsas memórias. Tem-se como exemplo o estudo de dois casos em que corporações causaram polêmica ao apostar no uso da falsa memória organizacional para contar a história de seu surgimento: a Do Bem, produtora de sucos de caixinha, e a Gelato Diletto, fabricante de picolés italianos (BIGHETTI, 2015).

Para valorizar o produto, a Do Bem estampou em suas embalagens a informação de que as frutas que compõem o suco são "colhidas fresquinhas todos os dias, vêm da fazenda do senhor Francesco do interior de São Paulo, um esconderijo tão secreto que nem o Capitão Nascimento poderia descobrir". Já a Gelato Diletto apelou para a tradição ao estampar na embalagem do produto a afirmação de que o italiano Vittorio Scabin, sorveteiro da região de Vêneto, avô de Leandro Scabin, fundador da empresa, utilizava frutas frescas e neve na

receita que passou de geração em geração e originou a Diletto. Uma foto de Vittorio no carro que era utilizado para vender os picolés enfeita a embalagem e confere a veracidade necessária à história.

Em outubro de 2014, uma matéria da revista Exame, reconhecida como referência sobre assuntos da área econômica, colocou a memória das duas empresas em cheque ao apontar que, na realidade, as frutas utilizadas nos sucos Do Bem são produzidas pela Brasil Citrus, mesma fornecedora de frutas que compõem o suco de marcas próprias de supermercados. Quanto ao nonno Vittorio, da Diletto, a reportagem afirma que ele nunca existiu.

Com a repercussão, a Exame.com acompanhou o caso. O conteúdo, publicado na internet entre 10 de outubro a 15 de dezembro do ano de 2014, gerou mais de 250 comentários que, ao serem analisados, demonstram impacto direto na reputação das organizações envolvidas.

> Mesmo que em outras palavras, 33,6% dos leitores que comentaram as matérias publicadas pela Exame.com afirmaram que o uso da falsa memória organizacional prejudica, sim, a reputação das empresas envolvidas. Alguns, inclusive, citaram os nomes dos dirigentes dessas organizações, associando-os de maneira negativa ao fato. Falsidade ideológica, enganação e mentira foram algumas das palavras utilizadas por quem comentou a notícia para descrever sua opinião sobre o assunto. Muitos disseram, também, que a revelação da verdade sobre as empresas abalou a credibilidade do produto, colocando outros fatores em cheque, como a veracidade dos ingredientes utilizados (BIGHETTI, 2015, p. 5210)

A análise reforça a teoria de que, quando bem trabalhada e apoiada situações verídicas, a memória só tem a colaborar com a organização. Com a capacidade de criar uma reserva moral, em casos de crise, ela (a memória) é capaz de suscitar a compreensão e apoio dos públicos organizacionais. O contrário, porém, pode ter consequências desastrosas. Uma vez manchada a reputação da empresa, o público passará a desconfiar de tudo que com ela está envolvido.

Mais de seis meses depois, em agosto de 2015, o nome das marcas Diletto e Do Bem ainda era associado por consumidores em debates referentes ao falso uso da memória organizacional. Os exemplos estão presentes em uma nova matéria da Exame.com que acrescenta a Hollister & Co. ao grupo de organizações de inventaram histórias para consolidar suas marcas. Entre os comentários dos leitores, as fabricantes de picolés e de sucos são

lembradas como exemplos de casos semelhantes e mal sucedidos. Alguns consumidores, inclusive, afirmam que não voltaram a consumir e confiar no produto depois do episódio.

Nas atuais condições de mercado, as empresas não podem correr o risco de perder consumidores por conta de histórias mal contadas. Há que se ficar ainda mais atento nos dias atuais, visto que vivemos na era da internet, uma ferramenta que possibilita difundir opiniões e superar barreiras geográficas e culturais em questão de instantes.

O caso da Diletto e da Do Bem deixa ainda outro alerta sobre o uso da memória para a construção da reputação organizacional: a atenção ao presente, visto que um dia ela virá a ser passado e pode ser determinante no futuro. Ao invés de inventar fatos na busca por um passado glorioso que nunca existiu, as organizações contemporâneas devem se preocupar com suas atitudes no tempo atual. São elas que, em algum momento, entrarão para a história e para a memória, consolidando a reputação organizacional. "Na perspectiva do futuro da empresa e suas marcas, ilusoriamente controlado, a reputação é o futuro orquestrado no presente" (NASSAR, 2010, s.p). Uma mancha na reputação nos dias atuais certamente entrará para a história e fará parte de um passado que não pode ser renegado.

4.2.4 Gestão de crises

O uso da comunicação de forma estratégica e integrada, pressupondo a aplicação da memória organizacional com o objetivo de assegurar uma identidade sólida e uma imagem positiva, de deixar clara a trajetória da organização por meio de uma linha do tempo e com isso conquistar a confiança dos públicos com os quais a organização se relaciona, consolidando, assim, uma boa reputação é, na verdade, um investimento a longo prazo, que pode vir a dar frutos no momento mais difícil do percurso organizacional: a crise.

Nassar (2004, p. 18) acredita que a visibilidade que os *stakeholders* têm da história organizacional, originária do emprego estratégico da comunicação, pode ser determinante nos processos de gestão de crise. "Em meio às adversidades, realizações, contribuições e atitudes bem posicionadas na sociedade [as organizações] podem contar com o apoio, a compreensão e a solidariedade dos públicos sociais" nos momentos mais críticos da história organizacional. Em outras palavras, a crise é o momento em que a organização pode recorrer a essa reserva moral, construída ao longo dos anos como o apoio estratégico da memória.

Em tempos de crise, portanto, a memória que as pessoas têm da organização, sua reputação e imagem, somadas, são os únicos recursos capazes de garantir sua sobrevivência

no mercado, fazendo com que as pessoas se aliem às causas da empresa. Para os *stakeholders*, mesmo que de forma subconsciente, são esses três critérios que, no momento do julgamento, definirão se a empresa merece ou não uma nova chance.

A Petrobras, empresa produtora de tecnologia para geração de energia, de biocombustível e para a exploração de pré-sal, é um exemplo de organização contemporânea que ganhou destaque pelo trabalho de utilizar a memória como estratégia de comunicação organizacional. Frente à sua mais recente crise, que dá conta de que milhares de reais foram desviados de seus cofres por dirigentes em um grande esquema de lavagem de dinheiro que envolve políticos e grandes empreiteiras, uma das primeiras atitudes da organização foi recorrer à sua história em busca de um voto de confiança e de credibilidade (BIGHETTI; ANDRELO, 2015).

Após a operação Lava-Jato ganhar as mídias e os reflexos da crise começarem a aparecer – como a queda nas ações e a associação da imagem organizacional à corrupção – a Petrobras lançou a campanha intitulada "Petrobras – Ontem, hoje e sempre superando desafios. Todos eles."

Apesar de a campanha não ser suficiente para superar os estragos provocados pela crise de grandes proporções, ela é capaz de sintetizar o precioso capital intangível da Petrobras: sua identidade (BIGHETTI; ANDRELO, 2015, p. 2223). Assim, as importantes "credenciais simbólicas, refletidas na imagem dos trabalhadores, da evolução da tecnologia de exploração, das descobertas e da participação da organização na vida dos brasileiros, são apresentadas para a sociedade como parte significativa da solução do problema".

Ainda no debate sobre a importância da história organizacional no processo de gestão de crises, vale lembrar que a internet, ferramenta em potencial para a preservação da memória, citada no capítulo inicial deste estudo, cumpre efetivamente com seu papel de registro da memória, não deixando escapar nada por "entre os dedos". Do mesmo jeito que a web é capaz de eternizar os grandes feitos e conquistas organizacionais, ela é eficaz em espalhar os deslizes da empresa, riscos que podem se efetivar em crise.

Segundo Nassar (2009, p.140), o surgimento da internet facilitou o diálogo "[...] favorecendo as relações de mão dupla em tempo real ou em breves espaços de tempo. Mas, por outro lado, obrigou as empresas a serem verdadeiras e a construir nessas relações dentro dessa rede sua imagem, reputação e identidade".

Assim, qualquer deslize da organização é passível de resposta do público, que assume escala global e se reflete de maneira direta na reputação da empresa e, desta forma, na saúde financeira da corporação. "A diferença é que na era pré-internet e telefonia móvel, o público e

o mercado sabiam dos problemas internos a partir das informações de bastidores. Sem provas, tudo não passava de boato" (RICO, 2014, p.30).

Atualmente, com o advento das tecnologias de informação, tornou-se possível que assuntos ultrapassassem barreiras geográficas, ganhassem peso e importância e fossem debatidos à exaustão, sob diferentes pontos de vista. Nesse sentido, é possível perceber que foge ao controle das organizações contemporâneas o que é dito a respeito delas. "Quando necessário, a empresa precisa, portanto, ser capaz de comunicar suas conquistas, mas também seus erros. É na gestão de crises que a construção da reputação é testada" (RICO, 2014, p. 30).

Com a internet, portanto, cada passo das empresas fica registrado na rede em forma de memória artificial e está sujeito à aprovação ou desaprovação de seus públicos. Os erros são contabilizados e trazidos à tona por meio de hiperlinks a cada novo escorregão. Se uma crise afeta uma organização, é seu passado e sua reputação presentes na memória de seus *stakeholders* que podem advogar em seu favor em um julgamento em escala global promovido pela web.

A partir deste momento, este trabalho se volta à pesquisa aplicada, que será dividida em partes e detalhada no capítulo que se segue, com o objetivo de investigar as potencialidades da memória organizacional tendo os jovens como público-alvo. A intenção é checar a teoria com aplicação prática e esclarecer questões fundamentais que norteiam o presente trabalho.

5 COMO FALAR DE COISAS VELHAS PARA JOVENS? UMA PROPOSTA DE ANÁLISE DA CAMPANHA "ESTA É A MINHA. QUAL É A SUA?" DAS HAVAIANAS

5.1 Questionamentos

Após as reflexões dos capítulos anteriores, quando se fala em memória é instantâneo pensar em experiências e lembranças acumuladas por um determinado detentor ao longo de uma jornada estabelecida em uma linha do tempo relativamente extensa. Com a memória organizacional não é diferente. Pensar as lembranças que os *stakeholders* têm de seu relacionamento com a empresa, com marca e produtos, que são capazes de determinar a identidade, imagem e reputação organizacional, remete a uma vivência de experiências estabelecida ao longo dos anos.

Quando uma organização opta por recorrer às lembranças que seus *stakeholders* têm a seu respeito para contar sua história, fazendo uso memória organizacional enquanto estratégia de comunicação, com o objetivo de facilitar o relacionamento com seus *stakeholders*, conforme função detalhado na **figura 3**, acredita-se que ela alcançará seus objetivos com maior facilidade caso os *stakeholders* se identifiquem com este apelo, com a história por ela contada e sintam-se parte dessa jornada relatada. Ao fazer com que seus públicos de interesse busquem na memória lembranças de experiências compartilhadas com a organização, a empresa pode despertar o sentimento de afeto, ressaltar a importância da participação deste público na história organizacional e, assim, validar sua trajetória ao longo dos anos, fortificando sua imagem, identidade, reputação e estabelecendo a confiança entre a organização e seus *stakeholders*.

Seguindo esta linha de pensamento, acredita-se que a memória organizacional é mais simples de ser trabalhada com os públicos que têm maior vivência compartilhada da história empresarial, como os adultos. Contudo, sabe-se que os jovens estão no foco das organizações contemporâneas por serem os consumidores de amanhã. Fidelizar o público na juventude é, para muitas empresas, um desafio estratégico a ser superado, capaz de garantir uma imagem sólida e bem delineada na fase posterior de vida deste público, a adulta, época em que o indivíduo tem maior potencial de decisão sobre a compra das marcas.

Considerando esta dualidade, apresentam-se os seguintes questionamentos: como o apelo à memória organizacional em campanhas publicitárias é interpretado e assimilado pelos jovens? É real a capacidade de a memória organizacional de atuar como elemento formador

da imagem empresarial, trabalhando diretamente no polo da recepção, considerando como alvo das mensagens o público jovem, que tem como característica a menor vivência da história organizacional? Os jovens acreditam que suas escolhas e consumo são influenciados pela história que as organizações contam?

Assim, investigar de que forma a memória de uma organização é assimilada pelos jovens, avaliando este processo no polo da recepção, e buscar responder aos questionamentos acima expostos é o principal objetivo deste trabalho.

Acredita-se que ao cumprir com tal proposta a presente dissertação contribui de maneira efetiva para pesquisas acadêmicas que se dedicam à memória organizacional. Vale destacar que a relação entre a memória das empresas e os jovens, até o presente momento, não foi alvo de investigação e pesquisa, se tratando, portanto, de algo inédito. Além disso, as respostas encontradas no decorrer do presente trabalho devem fornecer pistas sobre de que forma o trabalho de memória organizacional, segundo sua função estratégica enquanto facilitadora de relacionamento entre a organização e os seus *stakeholders*, se efetiva no polo na recepção e se converte em imagem e reputação, tendo como *target* o público jovem.

Para responder a essas questões se faz necessário, além do percurso teórico oferecido até o momento, algumas breves reflexões sobre as especificidades do público jovem. Além disso, adotou-se como objeto de suporte para a pesquisa a campanha "Esta é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas, veiculada no segundo semestre de 2014. Composta por comerciais de televisão, peças para mídia impressa e por uma ação de interação com o público na internet, a campanha tem como mote o apelo à memória e fala diretamente ao público jovem, tratando-se, portanto, da relação entre memória organizacional e juventude investigada por este trabalho.

No próximo tópico, serão evidenciadas características do público pretendido como *target* de análise, bem como da empresa e da peça escolhida como objetos de suporte a esta pesquisa.

5.2 Memória organizacional e juventude

Segundo a Política Nacional de Juventude (SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE, 2006), jovem é todo cidadão com idade entre 15 e 29 anos. Contudo, por considerar que a faixa etária abrangida tenha características muito diversas entre si, a PNJ estabeleceu três subcategorias dentro dessa segmentação. São elas: jovens de faixa etária entre 15 e 17 anos, denominados jovens-adolescentes e que também se enquadram dentro das

políticas destinadas à criança e ao adolescente; jovens de 18 a 24 anos, chamados de jovens-jovens; e jovens com idade entre 25 e 29 anos, nomeados jovens-adultos. As subdivisões representam o distanciamento da infância e da adolescência e a aproximação da fase adulta, que caracteriza a juventude como um período de transição e de formação de posicionamentos e visão de mundo.

Com base na definição acima, é possível confirmar que a breve experiência compartilhada entre o público jovem e uma determinada marca, produto ou organização se configura uma grande barreira para o trabalho de memória organizacional que tem os jovens como público-alvo. Isso porque, geralmente, o relacionamento entre o indivíduo nesta fase da vida e uma determinada empresa não é longo o suficiente para suscitar sentimentos estáveis, como o afeto e a confiança, constituintes da imagem e da reputação organizacional.

Além disso, o público jovem possui características muito singulares: é volúvel, dispersivo, errático e sofre assédio e apelos de múltiplas mídias e interesses, como internet, rádio, shows de música, cinema, festas, bares. Segundo Geraldo Leite (ANDI, 2004, p.77), "todas essas características juntas fazem com que o jovem seja um telespectador difícil de capturar [...] Ele tem um consumo de mídia muito particular. É uma pessoa que tende também a experimentar mais alternativas. Não é tão fiel a uma programação como o adulto".

Soma-se a isso o comportamento dos jovens enquanto prossumidores, visto que fazem parte de uma geração que nasceu em um período em que grande parte das relações de compra, iniciando-se da busca por informações até o pós-compra, se dá com o apoio da internet. Las Casas (2014, p.24) identifica algumas características presentes neste grupo relacionadas ao consumo, são elas: a) Liberdade: os jovens querem ter liberdade para escolher entre um produto ou outro, assim como prezam pela liberdade de escolher em qual organização gostariam de trabalhar; b) Escrutínio: os jovens são contestadores e analisam uma oferta ou informação relativa à empresa antes de aceitá-la ou rejeitá-la. Faz parte de sua rotina investigar o site da empresa ou as informações disponíveis na internet antes de finalizar uma compra, por exemplo. Nesta avaliação, são capazes de serem críticos com relação à conduta ética ou ambiental das organizações, de identificar informações falsas, entre outras coisas; c) Integridade: os jovens consideram a integridade de uma organização no processo de compra; d) Colaboração: têm o hábito de discutir marcas, produtos e experiências e são dispostos a colaborar com ideias. O reconhecimento e a exposição são moedas de troca nessa relação; d) Divertimento: buscam por experiências divertidas e criativas; e) Inovação: criativos, buscam pelo diferente. Neste caso, inovação não significa que há a necessidade de se inventar algo

inusitado ou inédito, mas, sim, novos processos, pequenas mudanças nas embalagens ou qualquer outra inovação incremental.

Mas por qual motivo os jovens seriam um público interessante para as organizações contemporâneas que trabalham com a construção e consolidação da memória organizacional?

Uma hipótese nos é dada pelo Instituto de Pesquisa Aplicada (Ipea) por meio do documento Estação Juventude (2014), elaborado em parceria com a Secretaria Nacional de Juventude, que aponta que é na juventude que as preferências do indivíduo são formadas e consolidadas. "Assim sendo, na etapa da juventude se definem possibilidades e impossibilidades de inserção na vida produtiva e social, de desenvolvimento de projetos pessoais e sociais" (SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE, 2014, P.14).

O mesmo documento acrescenta ainda que o período de vida conhecido como juventude está relacionado à meta de alcançar as condições de vida adulta; ao estabelecimento de uma trajetória de emancipação e autonomia; à construção de identidade própria; ao relacionamento entre gerações para atingir os propósitos anteriores e, por fim, às relações entre jovens, capazes de moldar identidades (SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE, 2014).

Em outras palavras, é na juventude que o futuro adulto, com potencial de compra e decisão, passa a fazer suas escolhas, molda suas opiniões e estabelece suas primeiras relações afetivas entre marca, qualidade, custo benefício, responsabilidade social e muitos outros elementos trabalhados pela memória organizacional que são capazes de estabelecer a presença durável da imagem empresarial na mente de seus *stakeholders.*

André Mantovani, diretor-geral da MTV-Brasil, em participação no documento Remoto Controle, elaborado pela Agência de Notícias dos Direitos da Infância (ANDI), sugere ainda outros dois motivos capazes de explicar o fato de os jovens constituírem um dos segmentos mais visados pelo mercado: "as suas próprias potencialidades de consumo (para cada jovem existem dois adultos para pagar a conta, lembra) e a oportunidade de fidelização da marca por meio desse público" (ANDI, 2004, p.74).

Nesse sentido, o jovem é, para as organizações contemporâneas, um público estratégico em potencial, com preferências de consumo em formação e em plena expansão da capacidade de compra. Elaborar estratégias de comunicação organizacional que tratem da memória, destinadas a este público, é plantar as primeiras sementes de fidelização de consumo, que podem ter como frutos uma imagem fortificada, o estreitamento na relação de identificação com a organização, suas marcas e produtos e a criação da confiança, elementos positivos para a empresa e componentes fundamentais de sua reputação.

Frente a essas potencialidades, muitas empresas estão investindo em estratégias na tentativa de fisgar o público jovem. Uma dessas organizações é a Havaianas, responsável pela campanha estudada neste trabalho. No próximo tópico trataremos brevemente da trajetória desta organização.

5.3 Sobre as Havaianas

Oferecendo aos seus consumidores sandálias com solado de borracha, seu principal produto, as Havaianas estão, atualmente, no ranking das 50 marcas mais valiosas do Brasil, segundo a pesquisa BrandZ Top 50 Most Valuable Brazilian Brands (2015), realizada pela Brand Analytics/Millward Brown.

Para alcançar tal patamar, a organização percorreu uma longa trajetória. Tudo começou em 1962, com a criação do primeiro chinelo da marca, inspirado nas sandálias de dedo tradicionais no Japão, chamadas de Zori. As Havaianas adaptaram a mercadoria para a realidade brasileira, trocando a sola confeccionada com palha de arroz por uma feita de borracha resistente, macia e de longa durabilidade. A simplicidade do produto foi compensada com o glamour atrelado ao nome da marca, derivado do Havaí: o paraíso idealizado dos anos 1960.

Dois anos após seu o lançamento no mercado, em 1964, as Havaianas já são conhecidas em todo o país e têm uma identidade consolidada. A distribuição das sandálias segue uma logística muito peculiar: vendedores-viajantes levam os chinelos de cidade em cidade dirigindo Kombis, que ficam estacionadas em frente às lojas irradiando programas de rádio, com a intenção de atrair a atenção dos consumidores.

Em 1969, um erro técnico causa a primeira grande inovação das Havaianas. Até então produzidas exclusivamente nas cores azul e branca, um problema na configuração do maquinário manda para o mercado chinelos na cor verde. Surpreendida pela boa aceitação, a marca decide investir em outras cores, como amarelo, preto e ferrugem.

Na década de 1970, para se defender das cópias que começam a ganhar força, as Havaianas apostam em publicidade e contratam o Chico Anysio como garoto-propaganda. Em pleno auge, o humorista era o protótipo do pobre vencedor e representava bem os consumidores da marca. É neste ano que é criado o slogan “Proteja-se das fajutas. Legítimas, só Havaianas. Não deformam, não soltam as tiras e não têm cheiro”, que durante muitos anos é o principal apelo da mercadoria. Aqui vale notar que a identidade da marca está diretamente

relacionada a valores tangíveis derivados de seus produtos, como o conforto, a durabilidade e o preço atrativo.

Em 1980, o Ministério da Fazenda fortifica ainda mais a imagem de produto popular ao considerar que as Havaianas são mercadoria de necessidade primária, como arroz e feijão, e inclui as sandálias na lista de produtos fundamentais à vida do brasileiro, tabelando seu preço.

Na década de 1990, contudo, a marca se vê esmagada pelo estigma sobre o qual caminhou por mais de 20 anos: o da simplicidade. Mais do que um produto popular, as Havaianas são associadas à imagem de chinelos utilizados por pobres, por conta de seu caráter extremamente utilitário, o que faz com que seu principal público consumidor sinta vergonha de utilizar as sandálias. Além disso, neste mesmo período, a concorrência se acentua com a chegada da marca Rider no mercado, diminuindo a lucratividade da organização.

Continuar produzindo as Havaianas, contudo, permanece nos planos da Alpargatas, empresa detentora da marca. Para sua fabricante, "apresentava a vantagem de ser um produto de fabricação fácil e barata; para os consumidores, era reconhecido como um produto confortável e durável. Havia, portanto, virtudes suficientes para mantê-lo no mercado [...]" (D'ANGELO, 2009, p.96).

É então que as Havaianas tomam uma das decisões mais importantes de sua história, optando pelo reposicionamento da marca no mercado. Com a intenção de constatar como sua identidade está sendo assimilada no polo da recepção e transformada em imagem, encomenda uma pesquisa que identifica que, se a classe com renda mais baixa vê as sandálias como sinônimo de humildade e simplicidade, as classes mais abastadas a utilizam sem estigmas. Além disso, a empresa nota que os produtos bicolores estão sendo customizados por seus consumidores, que viram a sola colorida para cima para ter um modelo monocolor.

Ao reunir essas informações, a marca traça sua estratégia de reposicionamento, que tem início com a criação da linha Top. A ideia é investir em um produto diferenciado, que atenda às necessidades de diferentes classes sociais. Para isso, as Havaianas apostam em cores variadas, com tiras e solados do mesmo tom, e diferencia a apresentação do produto nos pontos de venda, criando embalagens e pontos de distribuição especiais para a nova linha.

Outra estratégia adotada é a inserção de anúncios referentes à versão premium, protagonizados por personalidades como Malu Mader e veiculados em revistas como a Vogue, especializada em moda, e na televisão. É neste momento que as Havaianas agregam aos seus produtos, e consequentemente, à marca valores intangíveis, que se referem a um estilo de vida e que vão bem além da já conhecida qualidade e durabilidade.

Para completar, o cenário é extremamente favorável ao reposicionamento, como aponta o case publicado pela Revista da ESPM (D'ANGELO, 2009, p.98).

> O lançamento das Havaianas Top coincidiu com a ascensão de comportamentos mais informais que se refletiam nas regras do vestir. Fronteiras entre despojamento e sofisticação tornaram-se menos claras, e a despretensão das sandálias de borracha encaixou-se bem nesse cenário em que ser chique era ser descolado.

O reposicionamento surte o efeito desejado, a marca reformula sua imagem e volta a conquistar consumidores. O slogan "As legítimas" passa a andar lado a lado com o novo "Todo mundo usa". Inovar sem fazer grandes modificações em seu produto original passa a ser uma especialidade das Havaianas, que nos próximos anos marcam notável presença em eventos que vão da Copa do Mundo de 1998 ao Oscar de 2003, passeando pelo desfile do consagrado estilista Jean Paul Gaultier, em 1999. Junto dessas andanças, a marca inicia seu posicionamento em outros países, que vão de grandes potências, como os Estados Unidos, Espanha e Itália, aos pequenos, como Filipinas e Ilhas Maurício.

A partir de 2010, a empresa mais uma vez busca expandir seus horizontes e investe em novos tipos de produtos, como a Soul Collection, uma linha de tênis casuais e alpargatas com o típico solado de Havaianas, roupas e chaveiros da marca.

Apesar das mudanças que marcaram a trajetória da empresa, as Havaianas fazem questão de reforçar sua origem e momentos marcantes de sua trajetória, resgatando com frequência sua história e associando as sandálias de borracha a episódios memoráveis da vida de brasileiros comuns e de celebridades do momento. O bom humor torna-se marca registrada das campanhas da organização.

Ao completar 50 anos, em 2012, as Havaianas lançaram um vídeo comemorativo (https://www.youtube.com/watch?v=vMfbeqhD2pk) que conta resumidamente a história da organização e seus desafios. No texto de apresentação da campanha, intitulada A Grande Virada, em forma de release[2], a justificativa se dá segundo o apelo da memória, cada vez mais intensamente trabalhado pela empresa: "A edição comemorativa dos 50 anos de Havaianas tem 100% da receita liquida revertida para o UNICEF. E tem um valor que vai muito além da exclusividade: ela é um pedacinho da história que você ajudou a criar".

---

[2] Diversos textos com a mesma apresentação podem ser encontrados na internet, sendo possível chegar à conclusão de que se trata de um release de divulgação das sandálias comemorativas de 50 anos da marca enviados a diversos meios.

5.3.1 Todo mundo tem uma história com Havaianas

Em 2014, as Havaianas lançam a campanha intitulada “Esta é a minha. Qual é a sua?”. Composta por uma série de quatro comerciais veiculados na TV e na internet, por anúncios em revistas e por ações de interação nas mídias sociais com o público, a campanha tem como mote o apelo à história das Havaianas e a ligação do produto com momentos memoráveis da vida de brasileiros famosos e anônimos.

O primeiro comercial da campanha lançado na TV é estrelado por Letícia Spiller e seu filho Pedro. Intitulado *Viradinha*, o filme começa com a chamada “Todo mundo tem uma história com Havaianas”, conforme **figura 4**. Depois, Pedro aparece sentado em uma cadeira na praia **(figura 5)** e diz: “Tem coisa que mais entrega a idade do que falar ‘eu sou do tempo que’? Pois é, minha mãe adora falar isso. Toda vez que a gente vai comprar uma Havaianas coloridas, tipo essas assim, sabe, ela fala: ‘ah, não, eu sou do tempo que só existiam Havaianas brancas com o solado azul e a gente virava para ficar colorida’. Eu falo ‘Mãe, pô, para com isso, sabe! Você tem que parar de falar essas coisas... Parece uma velhinha, gagá!”.

Figura 4 - Todo mundo tem uma história com Havaianas

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=rt79pbZYGZE

Figura 5 - Pedro, filho de Letícia Spiller, estrelando o comercial

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=rt79pbZYGZE

Então, surge vindo do mar a atriz Letícia Spiller, com o corpo em forma, e diz oi para o filho, acenando com um par de Havaianas nas mãos, como demonstra a **figura 6**. O garoto sorri e pergunta ao público se a mãe dele realmente não se parece com uma velhinha. A atriz encerra o comercial sentada no colo do filho, dizendo: "Essa é a minha. Qual é a sua?" **(figura 7)**.

Figura 6 - Letícia Spiller, protagonista do comercial Viradinha

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=rt79pbZYGZE

Figura 7 - Pedro e Letícia Spiller com as Havaianas

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=rt79pbZYGZE

Já o comercial intitulado *Vidigal* conta a história do ator Thiago Martins. Com o mesmo apelo da história na abertura, o filme tem início com o ator descendo o morro do Vidigal, no Rio de Janeiro, com as sandálias de borracha nos pés, e dizendo: "Morro do Vidigal. Aqui eu nasci e fui criado. Conheço cada cantinho desse lugar. Subi desci muita escada com a mesma Havaianas, até chegar aqui, no teatro. Dei duro, mudei de vida e o trabalho me levou pra longe. Agora, eu vou ter que ralar muito mais porque um dia quero voltar a ter uma vista como essa", finaliza, apontando para a praia. Sentado em uma cadeira, com Havaianas nos pés e admirando a paisagem, como mostram a **figura 8** e a **figura 9.** Ele termina com a mesma frase de Spiller: "Essa é a minha. Qual é a sua?".

Figura 8 - Thiago Martins, em cena do comercial Vidigal

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=c-xKQDGecNU

Figura 9 – Thiago Martins exibindo suas Havaianas

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=c-xKQDGecNU

O terceiro comercial que integra a campanha é protagonizado pela cantora Preta Gil e se chama *Fama*. O início segue idêntico ao dos outros comerciais integrantes da campanha, reforçando a ideia de que todo mundo tem uma história com Havaianas. A história começa com a atriz deitada em um sofá com as Havaianas nos pés, conversando com a câmera: "De

onde vem a minha fama de pegadora? Sabe que eu não sei! Quer dizer...", conforme **figura 10**.

Figura 10 - Preta Gil durante cena do comercial Fama

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=SPCNaYhZb8Y

Em seguida, a câmera corta a imagem para uma cena de Preta chegando em casa com os pés doloridos por conta do salto alto. Ela abre a porta de seu apartamento, troca os sapatos desconfortáveis por Havaianas e exclama frases de dupla conotação, como "Ai que bom!" e "Ai que delícia!" **(figura 11)**. No apartamento do lado, uma senhora reclama com o marido: "Todo dia é isso! Ela não tem preguiça, não, ouviu!", como mostra a **figura 12**. Depois, bate na parede que faz divisória com o apartamento da cantora. Preta dá uma gargalhada. No fim, a mesma pergunta "Essa é a minha, qual é a sua?" encerra o comercial **(figura 13)**.

Figura 11 - Preta com os pés para o alto, calçando Havaianas

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=SPCNaYhZb8Y

Figura 12 - Cena em que a vizinha faz má interpretação dos gemidos de Preta

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=SPCNaYhZb8Y

Figura 13 - Preta mostrando suas Havaianas, no fim do comercial

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=SPCNaYhZb8Y

Os comerciais citados anteriormente foram lançados no segundo semestre de 2014. Depois, um filme extra foi produzido para integrar a campanha e foi lançado no fim de novembro do mesmo ano. Estrelado por Chay Suede, ator em ascensão devido ao seu papel como comendador na novela Império, o comercial *Sai* conta como era a vida do ator e cantor antes e depois da fama. Após a abertura-padrão "Todo mundo tem uma história com Havaianas" **(figura 14)**, o ator confirma a pergunta feita anteriormente à câmera: "Se a minha vida mudou muito depois da fama?". Depois, o filme corta para o cenário de praia, em que Chay se aproxima de uma garota que está lavando as Havaianas em uma ducha e diz: "Lindas suas Havaianas, hein?". A menina se surpreende com o elogio: "Chay!" e o abraça, conforme **figura 15**. As garotas que estão no grupo se agitam ao reconhecer o ator famoso e comentam: "Chay Suede!".

Figura 14 - Abertura padrão da campanha, repetida no comercial Sai

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=5CY1xu48GYI

Figura 15 - Chay Suede, com Havaianas, depois da fama

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=5CY1xu48GYI

O comercial volta novamente para a entrevista do ator frente à câmera, que anuncia: "Agora, antes da fama". A mesma cena de Chay se aproximando de uma garota se repete. "Nossa, que lindas suas Havaianas", ele fala. A menina que recebe a cantada faz cara de quem não gostou e exclama: "Sai!" **(figura 16)**. O ator encerra o filme com a assinatura da campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?" **(figura 17)**.

Figura 16 - Garota esnoba Chay antes da fama

Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=5CY1xu48GYI

Figura 17 - Chay com as Havaianas

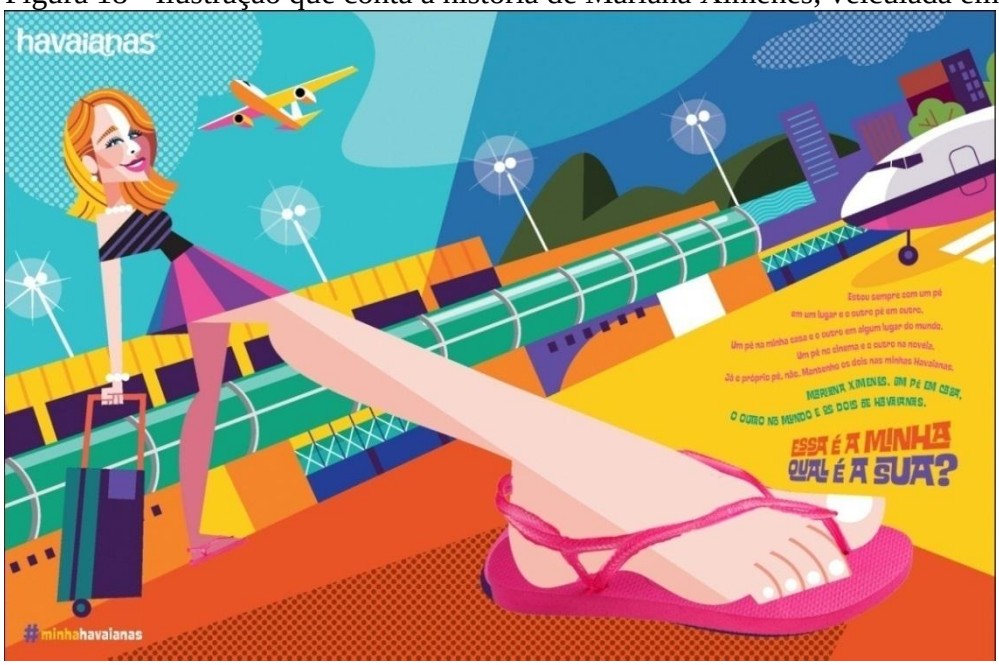
Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=5CY1xu48GYI

Os quatro comerciais foram criados pela AlmapBBDO e veiculados durante o segundo semestre de 2014, sendo que o protagonizado pelo ator Chay Suede permaneceu mais tempo no ar.

Além dos comerciais veiculados na TV e na internet, as Havaianas produziram peças para os meios impressos. Em ilustrações coloridas e estilizadas, famosos contaram brevemente sua história/relação com as sandálias de borracha da marca.

Mariana Ximenes, por exemplo, aparece em um aeroporto, carregando uma mala e com as sandálias em destaque nos pés **(figura 18)**. Ao lado, o depoimento: "Estou sempre com um pé em um lugar e outro pé em outro. Um pé na minha casa e outro em algum lugar do mundo. Um pé no cinema e outro na novela. Já o próprio pé, não. Mantenho os dois nas minhas Havaianas" – Mariana Ximenes. Um pé em casa, o outro no mundo e os dois de Havaianas".

Figura 18 - Ilustração que conta a história de Mariana Ximenes, veiculada em revistas



Fonte: http://www.havaianas.com.br/pt-br/propaganda

A história de Chay Suede, contada durante o último comercial da campanha na TV, também foi transformada em ilustração. Assim como Mariana Ximenes, o ator é retratado com cores fortes e quentes, de maneira estilizada, com os pés em destaque. O texto que compõe a peça é: “Se a minha vida mudou muito depois da fama? Mudou. Mas isso não mexeu com a minha cabeça. Continuo com os meus pés no mesmo lugar de sempre. No chão? Não, nas minhas Havaianas” – Chay Suede. Músico. Ator. Famoso. **(figura 19).**

Figura 19 - Ilustração que conta a história de Chay Suede, veiculada em revistas

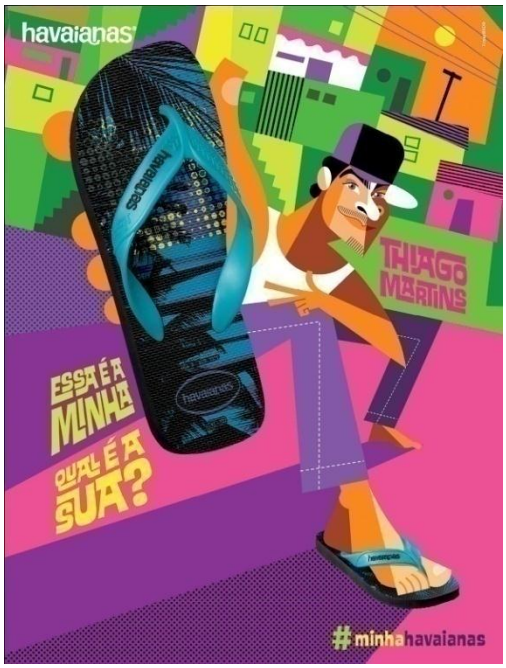
Fonte: http://www.havaianas.com.br/pt-br/propaganda

Preta Gil, Thiago Martins e Letícia Spiller, que protagonizam os vídeos da campanha junto de Chay, também foram retratados na versão para meios impressos da peça, porém, sem a história como acompanhamento, conforme mostram as **figuras 20, 21 e 22.**

Figura 20 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Preta Gil

Fonte: http://www.havaianas.com.br/pt-br/propaganda

Figura 21 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Thiago Martins



Fonte: http://www.havaianas.com.br/pt-br/propaganda

Figura 22 - Anúncio impresso da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, com Letícia Spiller

Fonte: http://www.havaianas.com.br/pt-br/propaganda

Para completar a campanha, a empresa veiculou em sua conta no *Facebook* chamadas com a intenção de criar interações com os seguidores da marca. A ação se deu em dois momentos: o primeiro com base em textos e o segundo com base em imagens.

No primeiro momento de interação nas redes sociais, figuras criadas com as mesmas cores fortes das peças impressas pediam que os seguidores da marca enviassem relatos contando a história deles com as Havaianas. Um texto de apoio publicado explicava o propósito: “Sabe aquela vez que você estava de Havaianas e...? Se você tem alguma história legal para contar, compartilhe aqui com #minhashavaianas!”

Figura 23 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página

Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

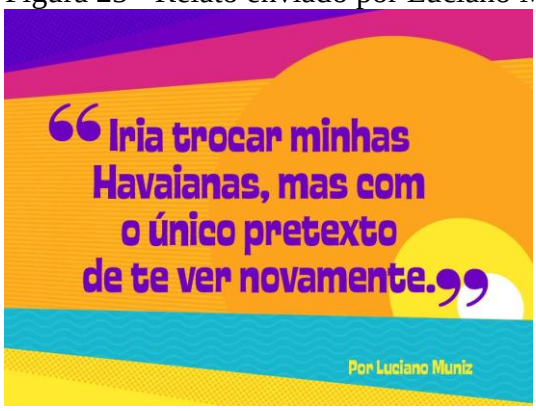
Figura 24 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página

Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

A partir da interação dos seguidores da marca, novos posts foram elaborados, apresentado a história de consumidores anônimos com as sandálias de borracha, como o da **figuras 25** e o da **figura 26.** No texto da publicação, a história era contada na íntegra, como no exemplo a seguir:

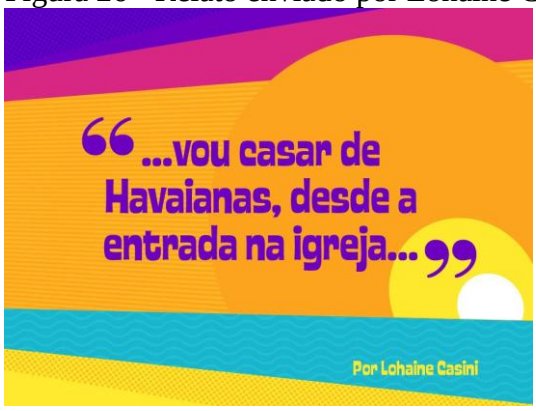
> Quer saber o que um orelhão, uma Havaianas e uma reportagem sobre lobos-guará têm em comum? Confira na história do Luciano:
>
> Estava num orelhão no final de 2001 em Naque em MG, quando me virei vi dentro de um supermercado uma moça muito bonita. Procurei algum pretexto para aproximar. Me lembrei que tinha acabado de chegar de viagem e havia esquecido de trazer minhas Havaianas. Entrei e por sorte encontrei meu número da Havaianas Tradicional. É claro que iria passar no caixa daquela moça. Chorei um pouco no preço com o pretexto de puxar assunto. Era uma moça meio fechada mas com jeito consegui falar com ela de onde eu era e com o que trabalhava. Paguei minhas Havaianas e me despedi com certa frustração.
> No outro dia tentei uma nova investida e entrei no supermercado - que por sinal era do pai dela - com o pretexto de trocar minhas Havaianas, mas antes que eu falasse algo, ela me abordou com um jornal mostrando uma reportagem que tinha visto sobre minha cidade, encantada com a história de que lá, os lobos-guará comem em nossas mãos! Ao perceber que eu estava com uma sacola com as Havaianas que eu tinha comprado dentro, ela me perguntou se eu queria trocar.
> Foi quando eu fui sincero e disse para ela:
> - Iria trocar minhas Havaianas, mas com o único pretexto de te ver novamente.
> Hoje temos doze anos de casados e duas filhas lindas - a Laura e a Luiza. E aqui em casa o que não falta é Havaianas.
> Meu nome é Luciano Muniz, minha esposa é a Eliene Barros Muniz e esta é a nossa real história com as Havaianas.

Figura 25 - Relato enviado por Luciano Muniz



Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

Figura 26 - Relato enviado por Lohaine Casini



Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

A estratégia de solicitar aos seguidores da página oficial das Havaianas para que enviassem histórias pessoais com as sandálias foi aplicada no período de 8 de agosto de 2014 a 27 de agosto de 2014.

Na segunda fase da campanha, a marca propôs aos participantes que enviassem fotos de momentos marcantes em que as Havaianas estiveram presentes. Chamadas elaboradas em paisagens, com a silhueta de pessoas segurando as sandálias nas mãos compuseram a peça **(figura 27 e figura 28)**. Mais uma vez o apelo da memória estava presente e a ideia era que os participantes eternizassem suas fotos e as tornassem públicas, como é possível perceber no texto de apoio publicado: “Sabe aquela foto com suas Havaianas que você gostaria que durasse para sempre? Basta enviar sua melhor selfie com #minhahavaianas e eternizar ela aqui!”.

Figura 27 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página

Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

Figura 28 - Imagem publicada no Facebook da marca solicitando a colaboração dos seguidores da página

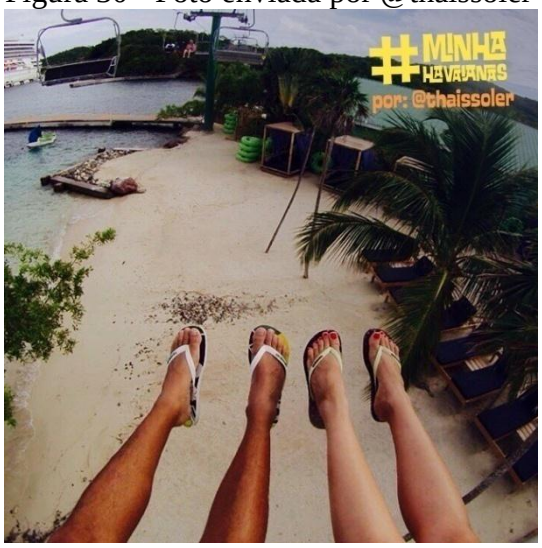
Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

Assim como feito com as histórias enviadas por leitores, as fotos de alguns participantes foram divulgadas na página oficial da marca. Para compor a imagem enviada, a hashtag na cor amarela Minha Havaianas e o nome do perfil no *Instagram* do autor da imagem na cor laranja.

Figura 29 - Foto enviada por @lauranoce

Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

Figura 30 - Foto enviada por @thaissoler



Fonte: Facebook.com/HavaianasBrasil

As legendas publicadas como apoio eram simples e curtas. A da **figura 29** (página anterior), por exemplo, dizia: “Quando você viaja de Havaianas, já começa ficando de pernas para o ar antes de chegar. #MinhaHavaianas”. Já o texto da **figura 30** (página anterior) foi: “Medo? Só se for o das Havaianas caírem”.

A interação por meio de fotos teve início em 29 de agosto de 2014 e seguiu até 12 de dezembro do mesmo ano.

Embora em nenhum momento a campanha deixe explícito que tem como alvo o público jovem, com idade entre 15 e 29 anos, é possível pressupor a intenção de se atingir este *target* por conta de algumas escolhas que compuseram a campanha, como a dos atores protagonistas dos comerciais – Preta Gil, que apesar de ter mais de 40 anos é famosa entre os jovens por ser

descolada; Thiago Martins e Chay Suede, que são jovens, estavam no ar com novelas de sucesso e têm apelo com a faixa etária; e Letícia Spiller, que apesar de não ser jovem, estrela o comercial ao lado de seu filho Pedro.

Além da escolha dos atores, a opção por interagir com o público por meio da internet também deixa subentender o foco na juventude. A Pesquisa Brasileira de Mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira, realizada pela Secretaria de Comunicação Social (Secom), mostra que os jovens são usuários mais intensos das novas mídias. De acordo com os dados coletados, 65% das pessoas com 16 a 25 anos acessam internet todos os dias, seguido de 50% do total de participantes com idade entre 25 e 35 anos e de 33% com idade entre 36 e 45 anos.

A pesquisa Jovem Brasileiro na Rede (2014), realizada pelo Conecta (unidade de negócios on-line do Ibope Inteligência), em parceria com a Youpix, complementa as informações anteriores ao constatar que 80% dos jovens têm o hábito de seguir nas redes sociais suas marcas favoritas que, no ranking de preferências, só perdem para os artistas de que mais gostam. A pesquisa aponta ainda que 55% dos jovens, ao seguir uma marca, têm como objetivo a possibilidade de interação com a empresa, sendo que 40% destes jovens dizem que a interação é fundamental para gerar engajamento e imagem positiva. Ainda neste sentido, os jovens participantes da pesquisa demonstraram grande interesse em co-criar com suas marcas favoritas: 52% disseram que se fossem convidados por suas marcas favoritas para participar contribuindo com ideias e opiniões certamente participariam, e 33% afirmaram que provavelmente participariam. Desta forma, subentende-se que 85% teriam disposição para interagir e colaborar com a marca/organização.

Tendo em vista a possível ligação da campanha das Havaianas “Esta é a minha. Qual é a sua?” com a memória organizacional e com o público jovem, objetos de estudo do presente trabalho, se propõe a metodologia descrita no tópico a seguir.

5.4 Metodologia

Para cumprir com os objetivos do presente trabalho, a pesquisa foi realizada em duas fases: a primeira foi baseada em pesquisa documental e investiga a interação dos seguidores do perfil oficial das Havaianas no *Facebook*, proposta pela campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”; com o objetivo de identificar qual o impacto que o apelo à memória teve entre os seguidores participantes; a segunda fase analisa por meio de técnicas de grupo focal de que

modo o público jovem entende o apelo à memória na mesma campanha, se este público se sente convencido por tal apelo em diferentes campanhas publicitárias e qual é o peso que a memória tem sobre a decisão e os hábitos de consumo dos jovens.

5.4.1 Primeira fase: Análise de Conteúdo dos posts

A primeira fase da pesquisa de campo desta dissertação se ampara na metodologia de Análise de Conteúdo, técnica indicada para interpretação de dados qualitativos pelo fato de utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos ao explorar mensagens subjetivas, dando atenção às entrelinhas, reticências e figuras de linguagem (CAMPOS, 2004).

Bardin (1977) aponta ainda como característica da Análise de Conteúdo a capacidade de reunir técnicas que permitam descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos, tendo como foco a qualificação de vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos.

Assim, nesta fase da pesquisa, foi investigado de que forma o público dialoga e interage com as mensagens e estímulos referentes à memória relativa à marca e aos seus produtos, emitidos pela página oficial das Havaianas. A intenção é diagnosticar como se efetiva a relação de memória e afeto entre a organização, representada por sua marca e produtos, e o público.

Para sistematizar a análise foram lançados diferentes olhares sobre o conteúdo relativo à participação nos posts da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, que serviram de documento para a investigação e foram divididos pelas seguintes categorias, estabelecidas pela autora e relacionadas ao estudo teórico que antecede esta etapa da pesquisa:

a) Interação: o apelo à memória despertou interesse? Essa categoria tem como objetivo avaliar de que forma se dá a participação dos seguidores nos posts, considerando se eles responderam à proposta da campanha compartilhando suas experiências; se houve interação a ponto de se identificarem com outros relatos compartilhados; e ainda se a participação se deu de forma breve aprofundada. A análise deste material segundo este enquadramento poderá fornecer pistas sobre o envolvimento do público, no papel de prossumidor, com a campanha, dando indícios de se o apelo à memória despertou o interesse dos seguidores participantes. A criação desta categoria está embasada em uma das principais características do atual cenário mercadológico, em que é importante para as empresas substituir o discurso unilateral pelo diálogo com seus mais variados públicos. Além disso, outra motivação para a elaboração desta categoria é a ciência de que a interação é uma

característica do público jovem, em especial dos prossumidores da contemporaneidade, que têm o hábito – e sentem a necessidade – de dialogar/colaborar com as organizações pelas quais se interessam.

b) Referência à memória: existe relação entre a memória individual dos participantes e a memória organizacional oficial? Entende-se que o estímulo à memória com o objetivo de estreitar o relacionamento com o público, gerando sentimento de pertencimento relativo à história organizacional, é uma das principais estratégias da campanha de comunicação "Essa é a minha. Qual é a sua?". Embasado nessa constatação, foi criada essa categoria, que tem como objetivo investigar de que forma se efetiva o cruzamento da memória do participante com a memória das Havaianas. Os resultados devem apontar de que maneira a sintonia entre a memória individual dos participantes e a memória apropriada pela organização e transformada em história organizacional é capaz de gerar pertencimento e agregar à marca/organização valores intangíveis sob a chancela do afeto.

c) Imagem organizacional: a campanha colabora para a formação da imagem organizacional? Sabe-se que a memória é ativo importante na composição da imagem organizacional. Assim sendo, essa categoria procura indícios de formação da imagem da marca, do produto e da organização nos relatos expostos, segundo o estimulo à memória, no polo da recepção;

d) Motivação: o que motivou a participação? A teoria anteriormente estudada apontou que o prossumidor tem por hábito colaborar com as organizações, dando opiniões, sugestões e até mesmo apresentando críticas. Desta forma, esta categoria foi criada com a intenção de investigar quais foram os motivos que levaram à participação do público, gerando interesse na colaboração em uma campanha que tem como estratégia o uso de relatos de memória para estreitar o relacionamento entre empresa/marca e consumidor;

d) Conhecimento anterior: os participantes demonstraram ter conhecimento anterior sobre a história organizacional? A memória individual, apropriada pelas organizações e por elas enquadrada, torna-se memória organizacional e passa a compor a história empresarial, que é o discurso oficial das organizações com relação à sua trajetória. A presente categoria considera se o participante que comentou nos posts da campanha deixa transparecer que possui conhecimento anterior relativo à história das Havaianas, ou seja, ao discurso oficial da empresa sobre sua trajetória, ou se a imagem da organização se configura somente a partir da soma de suas experiências únicas e pessoais, tendo essas, portanto, poder maior nas decisões de compra.

e) Objetos de memória: os relatos são memória de produto, memória de marca ou memória da organização? Conforme visto na teoria, memória organizacional, memória de produto e memória de marca são estratégias de comunicação diferentes entre si, frente aos objetos que cada uma delas contempla. Contudo, como já referendado anteriormente, acredita-se que o público não diferencia os diversos objetos de memória, englobando produto, marca e organização sob o mesmo guarda-chuva. Assim, a presente categoria tem por objetivo investigar se os relatos apresentados pelos seguidores do perfil das Havaianas no *Facebook* dizem respeito à memória de produto, marca ou organização e encontrar pistas que comprovem se realmente a diferenciação é irrelevante sob o ponto de vista do consumidor.

A segunda fase da campanha, que estimulou a interação com os seguidores por meio do envio de fotos de momentos marcantes com as Havaianas não foi investigada. Apesar de contabilizar um número expressivo de comentários, conforme **tabela 1**, uma breve análise permitiu constatar que o debate relativo à memória nos textos dos posts é pequeno e sem profundidade. Isso porque a maioria dos comentários se refere à solicitação de informações sobre venda dos produtos expostos nas fotos e à marcação de outras pessoas. Frente a essa constatação, foi cogitada como metodologia a análise das fotos postadas na página pelos seguidores durante a segunda fase da campanha. Porém, uma coleta inicial de dados para análise também demonstrou que não seria uma alternativa que resultaria em frutos interessantes para a presente pesquisa, uma vez que a maioria das fotos apresentadas pelos seguidores diz respeito ao produto em si, sendo, portanto, fotos dos chinelos sem nenhum tipo de contextualização. Por conta disso, foi aplicada a análise de conteúdo apenas aos comentários relativos à primeira etapa da campanha, que solicitava aos seguidores enviar relatos de histórias marcantes com as sandálias de borracha.

Tabela 1 - Histórico dos posts relativos à segunda fase da campanha no Facebook

Título do post	**Data de publicação**	**Conteúdo do post**	**Número de comentários**
Qual é a sua?	29 de agosto de 2014	Primeiro post da segunda fase da campanha, que incentiva os seguidores a mandar uma selfie para a galeria de fotos das Havaianas e aparecer ao lado dos famosos que estrelaram os comerciais da primeira fase da campanha	437
Você aqui! #MinhaHavaianas	2 de setembro de	Post traz a silhueta de uma garota sentada na praia com um texto	18

	2014	incentivando os seguidores do perfil a eternizar momentos memoráveis que viveram em companhia das Havaianas ao mandar foto com a #MinhaHavaianas	
#MinhaHavaianas por: @thisollis	7 de setembro de 2014	Traz a foto de um dos participantes dando um beijo em uma Havaianas estampada com os Minions e um texto que diz que os personagens estão por toda parte e conquistaram nossos corações, pés e selfies.	4,1 mil
Sua foto aqui! #MinhasHavaianas	9 de setembro de 2014	Imagem com a silhueta de uma moça, em pose diferente da primeira publicação, incentiva os seguidores e eternizar momentos ao lado de suas Havaianas favoritas	137
#MinhaHavaianas por:@jessicajordane	12 de setembro de 2014	Traz a foto de uma seguidora do perfil, na praia, com suas Havaianas e um texto que diz que nem para entrar no mar ela deixa de lado as sandálias	15
Mande sua foto! #MinhaHavaianas	16 de setembro de 2014	A foto publicada segue a linha de apresentar a silhueta de uma pessoa. Já o texto, pede que os participantes enviem fotos com Havaianas que eles gostariam que durassem para sempre para que sejam eternizadas na página.	280
#MinhaHavaianas por: @kellenlandim	19 de setembro de 2014	A imagem mostra dois garotos sorridentes, que aparentam ser irmãos, tampando um dos olhos com a sandália Havaianas. O texto diz que os meninos estão de olho nas Havaianas.	602
#MinhaHavaianas por: paatyneves	1 de outubro de 2014	A foto publicada é de uma seguidora que tem vários pares de Havaianas. O texto de acompanhamento apresenta uma dúvida: para a seguidora, é mais difícil escolher qual Havaianas usar ou segurar todas para uma foto?	223
#MinhaHavaianas por: rebecacristian	9 de outubro de 2014	Traz a foto de uma seguidora com um par de sandálias bem próximo do rosto e o texto que diz que o motivo de ela ter escolhido Havaianas está na cara	176
#MinhaHavaianas por: cyhavelar	14 de outubro de 2014	A imagem mostra uma seguidora deitada sobre muitas Havaianas e o texto de apoio do post diz que nadar de Havaianas pode até ser complicado, mas que nadar NAS Havaianas é ok	80
#MinhaHavaianas por: arinep	16 de outubro de 2014	Apresenta a foto de uma jovem, segurando um par de Havaianas que combina com a roupa dela e diz que quem é viciado em Havaianas escolhe a roupa e o esmalte de acordo com as sandálias que vai usar	28
#MinhaHavaianas por: antonio_pj	27 de outubro de	O post traz a foto de um participante mordendo uma sandália que imita	40

	2014	chocolate e o texto de apoio pede calma ao rapaz, dizendo que as Havaianas são, sim, uma delícia, mas só para calçar	
#MinhaHavaiannas por: Erica Messias da Silva	2 de novembro de 2014	Apresenta a foto de quatro amigas, deitadas no chão, com suas Havaianas e afirma que, às vezes, amizade vem em pares, como as sandálias	18
#MinhaHavaianas por: oficialchloebolota	9 de novembro de 2014	Traz a foto de um cachorro que já protagonizou as campanhas da marca ao lado do ator Cauã Reymond dormindo sobre os chinelos e diz que é tão confortável que tem até quem durma sobre eles	45
#MinhaHavaianas por: Aniele Santos	17 de novembro de 2014	Mostra a foto de uma jovem com sua amiga, na piscina, com uma boia Havaianas gigante. O texto de apoio afirma que a garota mandou uma foto com suas melhores amigas	98
#MinhaHavaianas por: @lauranoce	22 de novembro de 2014	A foto mostra os pés de uma garota, com Havaianas, apoiada no painel de um carro, com paisagem de estrada ao fundo. O texto de apoio diz que quando se viaja de Havaianas já se começa ficando de pernas pro ar antes de chegar	139
#MinhaHavaianas por: thaissoler	8 de dezembro de 2014	A imagem publicada mostra os pés de duas pessoas, calçando Havaianas, que estão posicionados em um lugar bem alto, em paisagem de praia. O texto de apoio diz que a única razão para se ter medo é o risco de as Havaianas caírem	8
#MinhaHavaianas por: @HildaFátimaDeJesusPena	12 de dezembro de 2014	Traz a foto de um gato deitado sobre as sandálias e diz que até que já é gatinha fica ainda mais gatinha de Havaianas	59

Fonte: www.facebook.com/https://www.facebook.com/HavaianasBrasil

5.4.2 Segunda Fase: Grupo Focal

Para a segunda fase da pesquisa de campo, foram aplicadas as técnicas de grupo focal. Morgan (1997) define a técnica de grupo focal como uma forma de coletar dados por meio de interações grupais sobre determinados temas e tópicos sugeridos pelo pesquisador que o executa. Gondim (2003, p. 151) acrescenta que grupos focais são também um "recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos".

Vale destacar, ainda, que o grupo focal tem como característica o fato de ocupar uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Segundo Morgan (1997, p.8 – tradução nossa), a principal vantagem do grupo focal em comparação com a observação participante é "a oportunidade de observar uma grande quantidade de interação a respeito de um tópico em um limitado período de tempo, baseado na habilidade do pesquisador de montar e direcionar o foco das sessões de discussões". Com relação às entrevistas em profundidade, o pesquisador aponta que os grupos focais têm a vantagem de evidenciar similaridades e diferenças entre a opinião e experiência dos participantes, criando um confronto imediato, ao invés de efetuar comparações após o fim da coleta de entrevistas (MORGAN, 1997).

Desta forma, segundo Gondim (2003, p. 158), a pesquisa apoiada em grupos focais considera que os frutos das discussões grupais são dados capazes de "formular teorias, testar hipóteses e aprofundar o conhecimento sobre um tema específico".

Com base nas definições acima, considera-se, portanto que esta é a técnica ideal para responder aos questionamentos propostos por este trabalho.

Para alcançar os resultados almejados, optou-se pela **composição** de três grupos focais homogêneos segundo o critério de faixa etária, de acordo com as subclassificações de jovem, delimitada pela Política Nacional da Juventude. Assim, os questionamentos foram aplicados a um grupo composto por jovens-adolescentes, com idade entre 15 e 17 anos; em um grupo com participantes classificados como jovens-jovens, com idade de 18 a 24 anos; e, por fim, em um grupo mais próximo da fase adulta, os jovens-adultos, com idade entre 25 e 29 anos. Cada grupo foi composto por pelo menos 10 integrantes, número ideal para que todos pudessem participar, partilhar opiniões e discutir os diferentes pontos de vista.

Os integrantes do grupo composto por jovens-adolescentes foram selecionados aleatoriamente entre estudantes do segundo grau do Colégio Athena, um colégio particular, que abriu as portas para que a pesquisa pudesse ser aplicada e disponibilizou uma sala nas dependências da própria instituição para sua realização. Já os integrantes dos grupos compostos por jovens-jovens e jovens-adultos foram escolhidos aleatoriamente, com o cuidado de pertencerem a variadas áreas do conhecimento, caso estejam cursando o ensino superior, a fim de que o debate pudesse ser o mais enriquecedor e variado possível. A **duração** aproximada de cada sessão foi, em média, em duas horas.

Com exceção do grupo focal composto por jovens-adolescentes, que foi realizado nas dependências da escola onde os participantes estudam, o **local** escolhido para a realização das outras sessões de grupo focal foi uma sala dentro da própria Universidade Estadual Paulista,

no campus de Bauru. Um recurso de gravação de áudio foi utilizado para permitir a melhor análise do debate realizado posteriormente.

Para nortear as discussões, foi elaborado um **roteiro-base** que tem por proposta averiguar se os comerciais de televisão referentes à campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas, atingem com o objetivo de suscitar nos participantes lembranças referentes à sua história própria em relação à organização, sua marca e produtos. Alguns questionamentos devem auxiliar neste propósito, como: a) Quando você viu este comercial pela primeira vez, que tipo de pensamento veio à mente?; b) Os comerciais suscitam em você algum tipo de lembrança?; c) Você se identifica com alguma das histórias contadas? Por quê?; d) Qual estratégia que a empresa utiliza neste comercial?.

Depois, o tema memória organizacional foi aprofundado por meio de algumas questões, como: a) Você acredita que a história de uma empresa é capaz de fazer com que você opte pelos serviços ou produtos dela? Por quê?; b) Onde você busca as informações que o levam a tomar esta decisão?; c) Você procura se informar sobre a história de uma empresa antes de optar por um produto ou serviço?; d) Na sua opinião, o que tem mais valor: a sua experiência com a marca ou a história que os outros – inclusive a própria empresa - contam para você? Justifique.; e) Você já deixou de comprar um produto por conta de uma memória ruim, sua ou de outras pessoas?

Durante o grupo focal foram investigados ainda os hábitos de consumo dos jovens participantes, com perguntas que tinham como objetivo descobrir de que forma eles se comportam frente à multiplicidade de ofertas, quais fontes utilizam para checar informações e quais critérios consideram no momento do consumo. Um questionário com nove perguntas, respondido individualmente pelos participantes e aplicado antes do início do debate, auxiliou nesta investigação.

Antes de iniciar as discussões em grupo, a moderadora (autora do presente trabalho) apresentou algumas orientações com a intenção de maximizar o aproveitamento do tempo e o enriquecimento do debate. São elas: a) Todos têm o direito de participar das discussões e expor sua opinião; b) Apenas uma pessoa deve falar por vez e deve-se evitar conversar paralelas; c) Ninguém deve dominar a discussão ou impor opiniões; d) O papel da moderadora é apenas o de orientar a discussão e manter o grupo focado, introduzindo algumas perguntas norteadoras para debate.

Além disso, antes do início dos grupos, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme orientação do Conselho de Ética.

6 - ANÁLISE E RESULTADOS

6.1 Análise de Conteúdo

À luz da fundamentação teórica, foram analisados 175 comentários gerados por seguidores do perfil oficial das Havaianas durante o período de 8 de agosto a 27 de agosto, relativos aos posts que integraram a primeira fase campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", conforme **tabela 2.**

Tabela 2: Histórico dos posts relativos à primeira fase da campanha no Facebook

Título do post	Data de publicação	Conteúdo do post	Número de comentários
Todo mundo tem uma história com Havaianas	8 de agosto de 2014	Primeiro post incentivando os seguidores da página a contar suas histórias com as Havaianas	42
"Vou casar de Havaianas desde a entrada da igreja"	13 de agosto de 2014	Primeiro post que traz a história de uma seguidora, que vai se casar com as sandálias da marca	52
"A Havaianas chegou a entortar entre os dois carros, mas salvou eles de qualquer arranhão..."	15 de agosto de 2014	Segundo post a contar a história de uma seguidora da marca, desta vez, famosa, a socialite Leila Diniz	13
Tá todo mundo contando sua história com Havaianas. E aí, já contou a sua?	19 de agosto de 2014	Segundo post com a intenção de estimular os seguidores do perfil a participar contando sua história com a marca	29
"Iria trocar minhas Havaianas, mas com o único pretexto de te ver novamente"	20 de agosto de 2014	Segundo post a contar a história de um anônimo seguidor do perfil relativo à sua memória com a marca.	16
"De Havaianas nos pés e mãos pra frear o carrinho de rolemã"	22 de agosto e 2014	Conta a história de um seguidor e suas memórias de infância com as sandálias de plástico	2
Você ainda tem chance de participar. Mande sua história com Havaianas	25 de agosto de 2014	Último post da primeira fase da campanha, que incentiva os seguidores do perfil a contar histórias com as Havaianas	14
"As visitas quando chegam já pedem uma Havaianas"	27 de agosto de 2015	Ùltimo post da primeira fase da campanha que relata a história de uma seguidora da página com o produto.	7

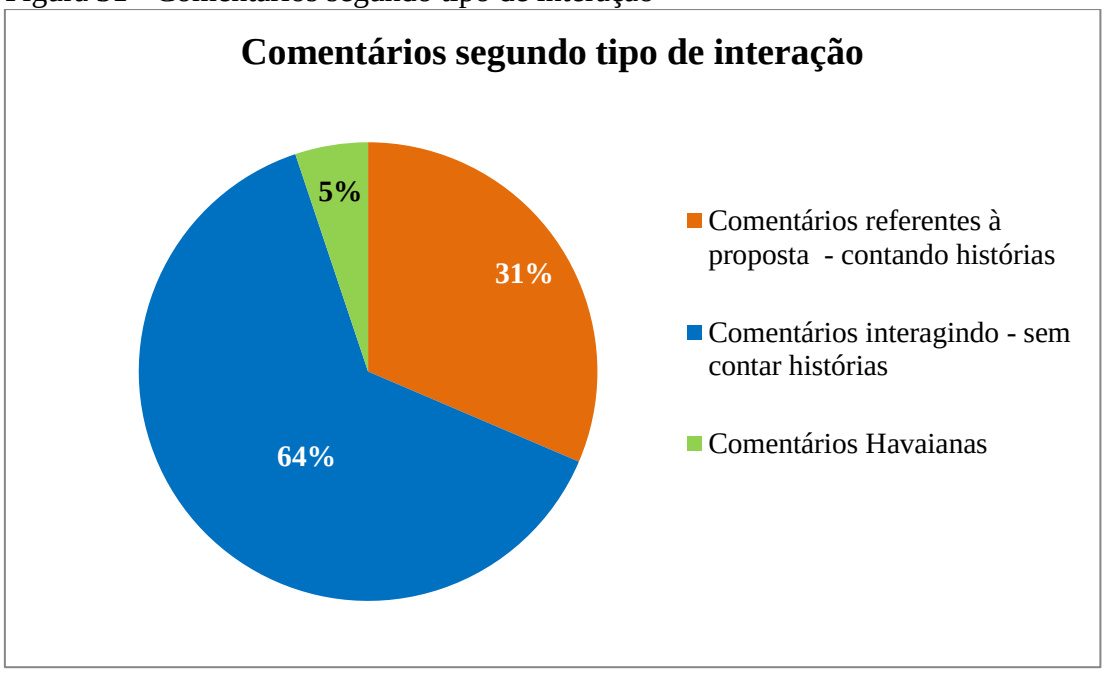
Fonte: www.facebook.com/https://www.facebook.com/HavaianasBrasil

Segue nas próximas páginas a Análise de Conteúdo dos posts com base nas categorias estabelecidas na metodologia.

6.1.1 Interação

O norteador dessa categoria foi: o apelo à memória despertou interesse nos participantes? Do total de 175 comentários analisados, 31% dos participantes atenderam efetivamente à proposta da campanha, contribuindo com histórias relativas à marca e aos seus produtos, enquanto 64% interagiram comentando as histórias contadas por outros seguidores, mas sem apresentar suas próprias histórias. A participação da marca Havaianas, que atuou publicando comentários para estimular os seguidores a contar suas histórias, respondendo dúvidas e elogiando alguns relatos, corresponde a 5% no total de comentários analisados, conforme mostra a **figura 31**.

Figura 31 - Comentários segundo tipo de interação



Fonte: www.facebook.com/https://www.facebook.com/HavaianasBrasil

Entre os comentários enquadrados como referentes à proposta da campanha, ou seja, relatos de seguidores que contribuíram efetivamente enviando histórias que envolvem a marca e seus produtos, é possível fazer uma subdivisão, classificando-os como breves (com até 3 linhas) e aprofundados (com mais de 3 linhas), conforme apresentado na **figura 32**.

Segundo esta métrica, foi constatado que 47% dos comentários têm mais de três linhas e apresentam profundidade e riqueza de detalhes, deixando transparecer que de alguma forma as Havaianas fizeram parte de um momento importante/marcante na história de vida dessas pessoas, de modo que ele ficasse gravado na memória com traços de afeto, como é o caso de Luciano Muniz Mendes, que conquistou a esposa com "auxílio" das sandálias de plástico.

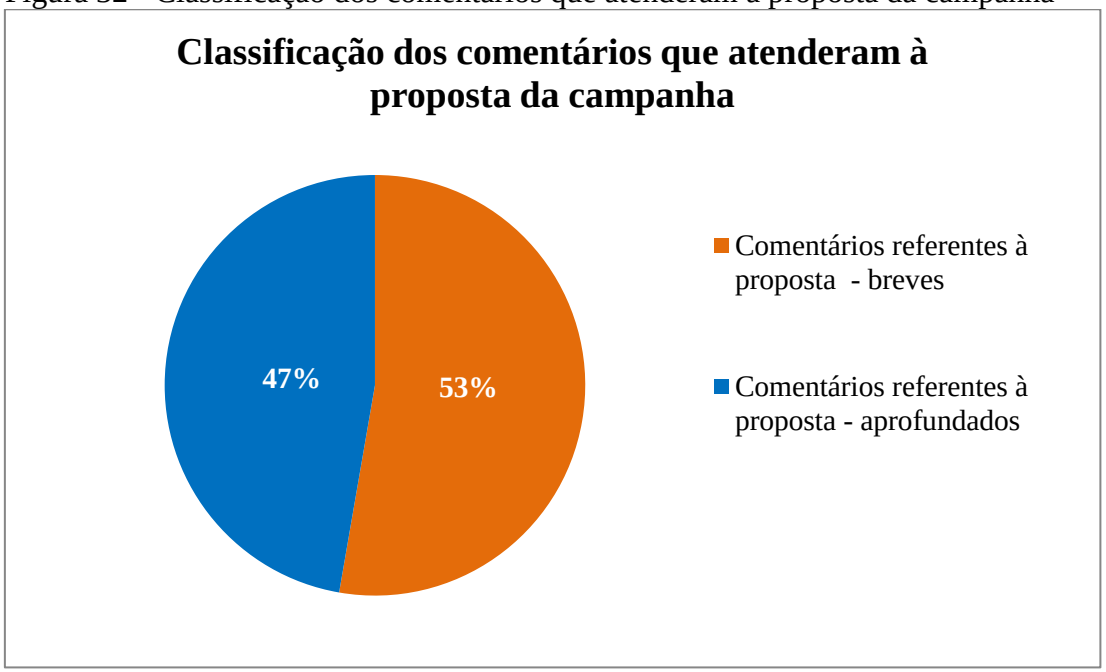
> Estava em um orelhão no final de 2011 na cidade do Naque em MG, quando me virei vi dentro de um supermercado uma moça muito bonita. Procurava algum pretexto para me aproximar dessa moça. Nesta época morava em um hotel nesta cidade e me lembrei que acabava de chegar de viagem da casa de meus pais e havia me esquecido de trazer minhas HAVAIANAS, foi quando entrei e por sorte encontrei meu número que é 45/46 ele era de solado azul claro e por cima branco bem tradicional e é claro que iria passar naquele caixa. Demorou um pouco mas valeu a pena, chorei um pouco no preço com o pretexto de puxar assunto era uma moça meio fechada mas com jeito consegui falar com ela de onde eu era e com o que trabalhava. Paguei minhas HAVAIANAS e me despedi com certa frustração. Mas no outro dia coincidiu de sair uma reportagem sobre a cidade que eu morava no jornal de maior circulação em Minas falando sobre as belezas da serra do caraça e eu meio que querendo tentar mais uma investida entrei no supermercado que por sinal vim a saber que era do pai dela com o pretexto de trocar minhas HAVAIANAS, mas antes que eu falasse algo ela me abordou com o jornal mostrando a reportagem que tinha visto sobre minha cidade, ela ficou encantada com a história que os lobos guará comem em nossa mão na minha cidade. Ao perceber que eu estava com a sacola com as HAVAIANAS dentro ela me perguntou se queria trocar, foi onde fui sincero e disse para ela: Iria substituir sim mas com o único pretexto de te ver novamente, hoje temos doze anos de casados duas filhas lindas a Laura e a Luiza e aqui em casa o que não falta é HAVAIANAS, nome é Luciano Muniz e Minha esposa é a Eliene Barros Muniz e esta é a nossa real história com as HAVAIANAS.

A história de Luciano foi tema de uma publicação posterior, que rendeu comentários de outros seguidores. Há ainda relatos de situações cômicas, como o de Vânia Santos, que conta que perdeu o celular em um show, mas não perdeu as Havaianas.

> #Amomto.... Tenho mais de 20 pares... Sou tão apaixonada, que uma vez fui a um show na praia de Copacabana, gravação do 1º dvd carreira solo da Claudia Leite, imaginem estava lotado, consequentemente mtos ladrões, o que fiz? Coloquei meu celular no bolso, fui assaltada me levaram o telefone e tirei minha havaianas top branca do pé e pus na cintura, com medo de ficar sem elas e graças a deus, voltei sã e salva com as minhas top nos pés... rs! Amo mtoooo

Ainda dentre os seguidores que participaram enviando histórias, 53% contribuíram com relatos breves, sem muita profundidade e sem detalhes, mas que remetem a situações reais e do cotidiano, como é o caso de Julienne Cavalcanti, que se recorda de ter apanhado muito com Havaianas e questiona: “Quem nunca?”, ou de Rose Mary Nogueira Alves, que se lembra se utilizar as sandálias para fazer o rejunte de azulejos.

Figura 32 - Classificação dos comentários que atenderam à proposta da campanha



Fonte: www.facebook.com/https://www.facebook.com/HavaianasBrasil

Entre relatos breves e aprofundados é possível identificar ainda que 14,5% são referentes a reclamações sobre a qualidade do produto, especificamente à durabilidade das tiras. Djalma Sant’ana Suzukeiros do Atacama não perdeu a oportunidade para se queixar e contar que comprou diversas sandálias para a filha e que nenhuma delas teve a durabilidade esperada.

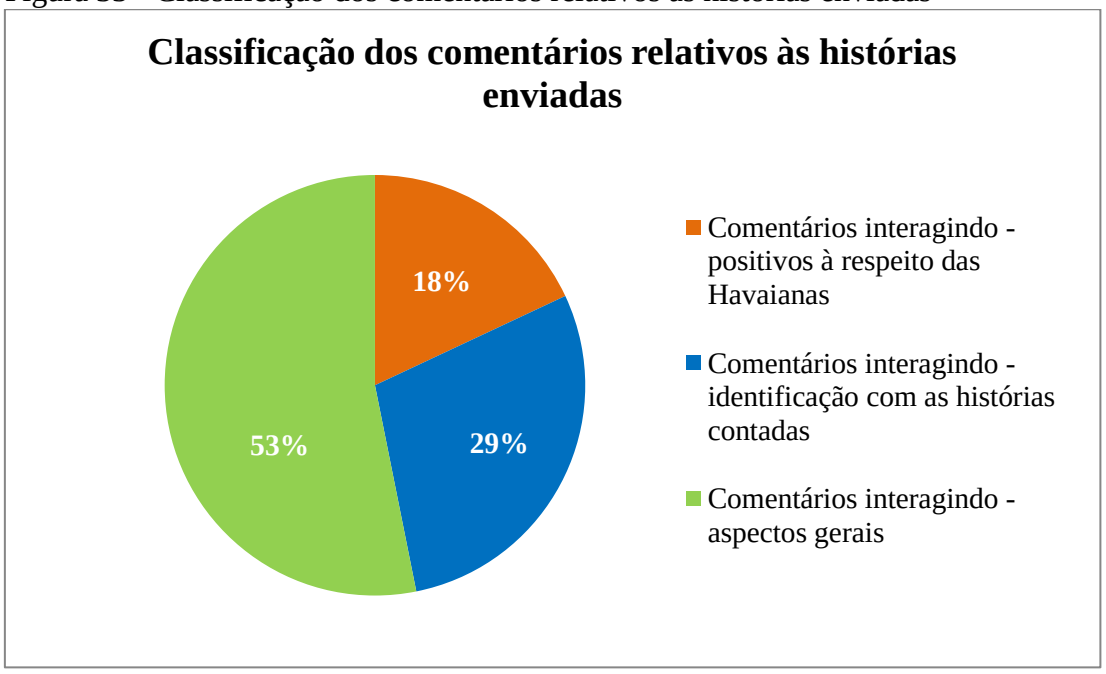
> #nâopresta #MinhaHavaianas Essas sandálias deve ser feita no Paraguai, comprei três para minha filha de 7 anos uma a cada um mês, pois elas quebram constantemente, não presta, estão pagando cara atores para fazer propagando e fabricando material de péssima qualidade.

Já a seguidora Amandhinha Oliver relatou um situação parecida, mas que ela encarou com bom-humor “Eu amo as minhas Havaiana mas não tenho sorte com elas...uma quebrou

nas farras básica e a outra dentro de um shopping ai q mico rsrsrs mas imediatamente fui a lojas Havaiana e comprei outra. Adooorroooop...”

Do total das participações, a parcela mais expressiva (64%), conforme apresentado na **figura 31**, foi de seguidores que contribuíram **comentando as histórias enviadas**. Entre eles, 29% publicaram comentários dizendo se identificar com as situações relatadas nas histórias contadas por outros seguidores, como é o caso de Daniela Fernandez que, ao ler o relato de uma participante que diz planejar se casar de Havaianas, publicou o seguinte comentário: “Rapaz...eu não sabia q existia gente igual a mim nesse nível... Kkkkk tem q postar a foto dps! Farei o mesmo rsrsrs”, e de Renatha Oliveira, que diante de um relato pergunta a Daniel Paiva se a história contada o faz lembrar de alguém. Ainda dentro do montante de seguidores que comentaram as histórias enviadas, 18% elaboraram posts que continham elogios à marca e aos seus produtos, e 53% fizeram comentários gerais, dizendo se gostaram ou não das histórias contadas, tirando dúvidas sobre os relatos ou ainda marcando amigos.

Figura 33 - Classificação dos comentários relativos às histórias enviadas



Fonte: www.facebook.com/https://www.facebook.com/HavaianasBrasil

Considerando que apenas 31% dos seguidores responderam de forma efetiva à proposta da campanha, ou seja, contribuíram com o relato de memórias envolvendo as Havaianas, frente a 69% que participaram e escolheram tecer comentários não relacionados às suas memórias particulares com a marca e seus produtos, é possível afirmar que não se trata de um número expressivo de participação. Contudo, vale ressaltar que a brevidade é uma das características do público jovem, que é definido pela literatura especializada como volúvel,

dispersivo e errático. A proposta de contar uma história é um processo que exige tempo e dedicação, o que pode ter dificultado a aceitação da mensagem no polo da recepção e inibido a participação. Na segunda fase da campanha, que envolveu o envio de fotos, a participação foi visivelmente superior, o que pode demonstrar que a linguagem visual condiz mais com a forma de comunicação dos jovens.

Sobre a interação, os posts, apesar de conterem algumas reclamações, não geraram debates ou polêmicas. A interação máxima entre os comentários publicados se deu por meio de elogios sobre as histórias contadas, sobre os produtos da marca ou ainda comentários que transpareciam identificação com as situações relatadas. Neste aspecto, acredita-se que a campanha proporcionou à marca um ganho intangível em seu capital, visto que, apesar de a maioria dos participantes não ter colaborado com o relato de histórias, muitas pessoas se identificaram com as histórias contadas por outros participantes, validando as informações e memórias compartilhadas por meio do afeto.

Vale ressaltar que alguns seguidores do perfil optaram por enviar fotos na página oficial mostrando tais momentos ao invés de descrevê-los em forma de história. A iniciativa pode ter motivado a criação da segunda fase da campanha, que incentivava os participantes a enviarem momentos marcantes da vida deles com as sandálias, eternizados em fotografias, para que pudessem se tornar momentos públicos.

Assim, acredita-se que o apelo à memória funcionou como ativo na geração de interação entre os seguidores da página, permitindo-os relembrar momentos marcantes e compartilhar experiências, de forma que passam a formar um grupo de pessoas com memórias compartilhadas.

6.1.2 Referência à memória

O norteador dessa categoria foi: existe relação entre a memória individual dos participantes e a memória organizacional oficial? Os comentários dos participantes se relacionam, de modo geral, com a memória da organização e delimitam bem dois momentos marcantes da história da empresa, que podem ser divididos em antes e depois do reposicionamento da marca no mercado.

Portanto, para análise, os comentários podem ser divididos em dois grandes grupos. São eles: grupo 1 – o composto pelos seguidores que têm na memória lembranças de quando as Havaianas eram item básico de consumo, consideradas sandálias de gente com menor poder

aquisitivo; e grupo 2 – composto pelos seguidores que fazem das Havaianas um estilo de vida e têm a sandália de borracha como um objeto de desejo, posicionamento que reflete a mudança de rumos da marca no mercado.

Os comentários do primeiro grupo, relacionados ao início da caminhada da marca, são relatos de pessoas mais velhas, o que é possível perceber pelas fotos de perfil. Entre as principais lembranças apontadas estão as cores azul e branco, que caracterizaram as sandálias por muitos anos, e o uso de pregos para manter a funcionalidade das tiras que arrebentavam, mas que precisavam continuar sustentando o chinelo por conta da falta de dinheiro para adquirir um novo par. Fazem parte deste grupo os relatos abaixo:

> Desde pequeno sempre fui muito humilde e me lembro que tinha somente um par de havaianas aquela branca da correia azul clara. E era uma só por ano que ganhava dos meus pais. Resumindo hoje ainda continuo humilde mas tenho uma coleção de 26 havaianas. Muito feliz e satisfeito com cada uma delas. Nunca tive problemas com ela amo cada uma (Relato de Eduardo Barros).

> Quando criança queria ter varias Havaianas, pois a unica que eu tinha havia um prego segurando rs, quando ia brincar ficava escondendo com medo de alguém rir, hoje tenho varias e pra onde vou estou usando uma, ah! E sem o prego RS (Relato de Bárbara Lima).

Tais relatos evocam a memória de uma fase em que as Havaianas eram consideradas item básico na vida do brasileiro, de caráter extremamente utilitário, o que fazia com que o consumidor sentisse vergonha de utilizar as sandálias. Foi a soma de relatos como os mencionados acima que formou a estigma de simplicidade que marcou o produto naquela época.

Já os comentários do segundo grupo demonstram uma mudança drástica nos rumos da organização, provocada pelo reposicionamento da marca no mercado. As lembranças expostas nestes relatos são de pessoas mais jovens, que veem o produto como símbolo de conforto, status e luxo. Tais relatos fazem parte de um momento diferente no relacionamento entre a marca e seus consumidores.

Entre as lembranças expostas, estão as Havaianas como item de coleção, o uso das sandálias de borracha em ocasiões especiais, que vão de passeios com o namorado a casamentos, passando por viagens, e o reconhecimento da marca no exterior, como demonstram os exemplos selecionados abaixo:

> Minha história com as Havaianas é de MUITO tempo!! Sempre fui apaixonada pelos chinelos, vários modelos e cores! Sempre falei que caiam bem com tudo e em todos os lugares. Sempre tive um sonho o qual as pessoas sempre dão risadas ou me chamam de louca... Mais agora vou realizar este sonho: vou casar de Havaianas, desde a entrada na igreja quanto na festa! Esse sonho se realizara em breve... Enfim está chegando o grande dia 20/09/14!! (relato de Lohaine Casini)

> Temos tantas havaianas aqui em casa (Dinamarca) que ninguém sabe qual é a sua, Toda vez que vamos ao Brasil compramos um tanto...e como aqui costuma se tirar o sapato pra entrar em casa, as visitas quando chegam já pedem uma havaiana, enquanto em outras casas ficamos de meia ou descalço.(relato de Madleine Cardoso)

> ~ cada louco com sua mania, esta é a minha *-* #ilove #havaianas

(relato de Cynthia Avelar)

Ao entender que os relatos de cada consumidor estão, mesmo que inconscientemente, relacionados com a história da marca – antes e depois de seu reposicionamento no mercado –, é possível percebê-los como peças de um mosaico que, sistematizadas, formam algo maior, dando vida à memória organizacional. Em outras palavras, a campanha permite à organização reunir os relatos de seus seguidores, apropriar-se deles e utilizá-los para a consolidação da história empresarial com base em elementos intangíveis, reais e pautados no afeto que marca as lembranças individuais.

Por outro lado, é importante destacar que o processo inverso também ocorre, especialmente quando se trata de voltar o olhar para o campo da recepção. Ao receber da organização um pedido de relato de sua história com a marca, os consumidores buscam nas gavetas da memória momentos marcantes que viveram com as Havaianas, são tomados pelo afeto destes momentos e passam a agregar ao produto valores intangíveis e únicos, atribuindo

a ele uma parcela na participação de episódios memoráveis. Além disso, a oportunidade de tornar públicos estes momentos, faz com que os consumidores se sintam ouvidos pela empresa e parte importante da história dela.

6.1.3 Imagem organizacional

O norteador dessa categoria foi: a campanha colabora para a formação da imagem organizacional? Como estudado na teoria, a imagem organizacional não é formada a partir de mensagens oficiais, mas, sim, no polo da recepção, por meio da relação pessoal de diferentes indivíduos ou grupos com a marca e a partir de experiências do cotidiano e de interação.

Ao solicitar que seus seguidores contribuíssem enviando comentários contando suas histórias com as Havaianas, a organização faz uso da memória de cada indivíduo, carregada de afeto e a expõe à coletividade, potencializando, assim, a formação da imagem organizacional segundo as opiniões ali expostas.

Por meio da análise dos comentários, portanto, é possível elencar alguns elementos que correspondem à imagem organizacional das Havaianas, suscitada pela memória dos seguidores da página oficial da empresa no *Facebook*. São eles:

- Versatilidade: as Havaianas fazem parte de todos os momentos da vida. A imagem de produto de primeira necessidade, básico e de caráter utilitário foi substituída pela imagem de um produto versátil, genuinamente brasileiro, que está presente nos mais variados momentos da vida de seus consumidores, que vão de situações do cotidiano, como passeios ao shopping ou ao supermercado, a casamentos, nos pés da noiva. Além de Lohaine Casini, que disse que iria se casar de Havaianas no relato exposto anteriormente, Elieny Santos também diz ter o mesmo propósito: “Eu mesmo, me casarei de havaianas e serei feliz pra sempre”. Outro exemplo é o relato de Iraides Barreto de Melo, que levou as sandálias na mala em uma viagem internacional que fez: “Minha história com Havaianas foi em Lima Peru, na praia fez muito sucesso até quando andava com elas no maior frio. Lindas amooo”. Por fim, vale citar comentário de Yvone Byby, que resume bem os apontamentos referentes a esta análise: “Adoro havaianas e acho k serve p tds as ocasiões ê só vc ser descolada assim como nos”.

- Comunidade: Havaianas como identificação de um grupo. A imagem das sandálias como elemento de identificação entre um grupo de pessoas, que compartilham do mesmo

estilo de vida, como símbolo de status e de gerador de pertencimento pode ser identificada nos relatos de pessoas que dizem colecionar o produto, como o de Andressa Cesário, que se diz viciada nas sandálias de borracha: “Não posso ver uma loja, que sempre tenho que comprar um modelo novo!”. Andressa postou a foto abaixo para ilustrar sua paixão e recebeu como resposta o relato de Célia Regina Paula Silva e de Sandra Korpaliski, que afirmaram ter a mesma atitude que ela porque amam as Havaianas.

Fonte: Facebook.com/Havaianas

- Lado social: Havaianas além do produto. A imagem de empresa cuja atuação estende seus braços para os diversos segmentos da sociedade, colaborando com a economia, é reforçada por meio de comentários de pessoas que revendem, customizam ou trabalham nas lojas das Havaianas. Os dois relatos abaixo deixam clara a relação de orgulho que parte do consumidor para com a marca, referente a uma mudança de situação econômica advinda da comercialização terceirizada das sandálias.

> Sou deficiente física e faço Havaianas customizadas, descobri nas Havaianas minha renda própria. E ainda deixo minhas clientes mais lindas!!! #minhashavaianas. [...] Obrigado estou muito feliz com meus trabalhos. Deus não me deu pés para usar os chinelos (Havaianas) mas me deu mãos para customiza-las (relato de Caren Ribas do Rio Pardo).

> Amo d mais havaianas... Qdo meu filho foi trabalhar em uma das franquias, eu fiquei td orgulhosa... Pois sabia que estaria realizando um sonho meu!!! Por fim das contas ganhei mtas havaianas uma mais linda que a outra!!! E ele acabou passando por 3 lojas da havaianas!!!! Nunca vou esquecer e nem deixar minhas lindas sandálias havaianas.... (relato de Luciana Manoel)

Assim, a organização reforça junto de seus públicos a imagem de empresa geradora de renda e de empregos para o país, sejam eles formais ou informais.

- Qualidade em cheque: durabilidade abaixo do esperado. Como estudado na teoria, a imagem organizacional é a percepção que o público tem de uma organização, sendo esta, portanto, variada. Desta forma, entende-se que não é possível obter homogeneidade nem unanimidade de opiniões e que é natural que haja também o outro lado dos fatos: a imagem negativa. Solicitar aos seguidores do perfil que contassem sua história com as Havaianas abriu margem para a exposição de imagens negativas relacionadas à marca, em especial, derivadas de experiências ruins com relação à durabilidade dos produtos. Sabrina Kalahari respondeu ao comentário de uma seguidora que disse que se casaria com Havaianas da seguinte maneira: "eu vou casar descalça pois as havaianas quebram as correias com 15 dias de uso". Juliano Roberto também reclamou:

> A minha melhor história com Havaianas foi esses dias, ganhei uma há um mês, estava andando pelo centro da cidade e a mesma estourou a correia, olha que o chinelo é novo hein, mas com certeza foi uma boa história que a Havaianas me proporcionou me deixando descalço 😑 (relato de Juliano Roberto).

Assim, apesar de trazer histórias positivas, que colaboraram com a imagem da marca, a campanha permitiu aos seguidores do perfil relatar experiências negativas, que afetam a imagem organizacional e expõem um problema de qualidade comum ao produto.

6.1.4 Motivação

O norteador dessa categoria foi: o que motivou a participação? A participação do público na campanha se deu basicamente segundo duas motivações: a admiração pela marca e a oportunidade propiciada pela abertura de um canal de comunicação para fazer reclamações.

Para os seguidores que são fãs de Havaianas, relatar as histórias que viveram com as sandálias é uma forma de contribuir com a proposta da campanha, compartilhar suas memórias com um grupo de pessoas que têm os mesmos gostos/preferências (relacionados a este assunto), sentir-se parte importante da história da empresa e ser ouvido por ela e, provavelmente, a chance de ganhar visibilidade neste meio, tendo seu post compartilhado pela marca e visualizado por milhares de seguidores que acompanham a página. Ainda neste grupo é possível incluir as pessoas que não compartilharam histórias, mas interagiram fazendo elogios à marca e comentando as histórias publicadas. Este grupo corresponde a 95% das interações geradas nos posts publicados na página.

Já os seguidores que tiveram sua participação motivada pela oportunidade de reclamação (5%), provavelmente, viram no espaço aberto pela campanha a chance de serem ouvidos pela empresa e de expor sua opinião. Apesar de criticar a qualidade dos produtos, o fato de eles terem dedicado parte do tempo para fazer comentários na página pode denunciar que ainda têm esperança de serem ouvidos e mudar esta memória negativa.

6.1.5 Conhecimento anterior

O norteador dessa categoria foi: os participantes demonstraram ter conhecimento anterior sobre a história organizacional? Nenhum dos seguidores que comentaram as publicações da campanha demonstraram ter conhecimento prévio sobre a história da organização, dando a entender que a imagem que eles têm da empresa se configura a partir da soma de experiências únicas e pessoais, e é, portanto, baseada na memória de seu relacionamento com o produto.

Essa constatação denuncia, mais uma vez, uma característica comum ao público jovem: o breve repertório relacionado às mensagens oficiais emitidas pela marca. Neste sentido, esse diagnóstico reforça a importância do cultivo e do trabalho da memória organizacional, mesmo que baseado primeiramente em experiências pessoais, para a consolidação da imagem e reputação organizacional.

6.1.6 Objetos de memória

O norteador dessa categoria foi: os relatos são memória de produto, memória de marca ou memória da organização? Conforme estudado anteriormente, memória organizacional, memória de produto e memória de marca são estratégias de comunicação diferentes entre si, frente aos objetos que cada uma delas contempla. No caso da campanha “Essa é a Minha. Qual é a sua?”, entende-se que o apelo se dá por meio da mescla entre memória de produto e memória de marca. A empresa Alpargatas, enquanto organização responsável pela marca Havaianas e pelos produtos por ela comercializados, em especial as sandálias de borracha que levam o mesmo nome da marca, não é citada em momento algum da campanha. Da mesma forma, não é reconhecida pelos seguidores que compartilharam seus relatos por meio de comentários. Em outras palavras, o público não tem memórias relacionadas à organização Alpargatas, mas, sim, relativas à sua marca Havaianas e aos produtos por elas

comercializados. Em muitos momentos, inclusive, acredita-se que o público desconhece que as Havaianas não são uma organização, mas, sim, uma marca e um produto.

Tal constatação pode advir de uma estratégia adotada pela organização que, enquanto detentora de marcas de diferentes perfis e posicionamentos, prefere valorizar e alimentar os valores, imagem e identidade de suas marcas e produtos em detrimento dos mesmos aspectos relacionados à empresa.

Ainda com base nas análises dos comentários, é possível perceber que os participantes não fazem distinção entre suas lembranças relacionadas ao produto e suas recordações referentes à marca. Em muitas situações elas se confundem. Do mesmo modo que há relatos que apresentam memórias geradas pelo uso das Havaianas enquanto produto, há também relatos de memórias relacionados aos valores intangíveis estimulados pela marca, como a versatilidade, a brasilidade, o status de quem usa os produtos, o reconhecimento destas pessoas enquanto um grupo que opta pela mesma marca, etc. A explicação pode residir na hipótese apontada por Kapferer (2003), que afirma que isso é comum em marcas e produtos que compartilham do mesmo nome, conforme visto na teoria abordada anteriormente.

Desta forma, é possível afirmar que as memórias compartilhadas pelos seguidores da página estão relacionadas principalmente à marca e ao produto, sem distinção entre estes dois objetos. Contudo, vale lembrar que marca e produto, neste caso, assumem o papel e as responsabilidades que competem à organização, visto que a empresa Alpargatas não é "perceptível" para os consumidores finais, ficando, assim, sob sua custódia, todos os frutos e problemas advindos do relacionamento com os prossumidores, o que é capaz de afetar diretamente, por meio da reputação da marca e seus produtos, o desempenho organizacional.

6.2 Grupo Focal

6.2.1 Grupo de jovens-adolescentes (idade entre 15 e 17 anos)

O grupo focal composto por jovens-adolescentes teve a participação de 10 pessoas, com idades entre 15 e 17 anos, selecionadas aleatoriamente entre os alunos de um colégio particular de Bauru que se interessou em colaborar com a pesquisa. Trata-se de um grupo heterogêneo, cujo único critério foi ter idade entre a faixa estipulada. As respostas referentes ao questionário aplicado e os resultados advindos do debate por meio do grupo focal serão explorados nos próximos subtópicos.

6.2.1.1 Quadro de identificação de jovens-adolescentes

Tabela 3 – Quadro de identificação de jovens-adolescentes

Participantes	**Gênero**	**Idade**	**Formação/Profissão**
P1	Masculino	15 anos	Estudante/ 1° colegial
P2	Feminino	15 anos	Estudante/ 1° colegial
P3	Masculino	15 anos	Estudante/ 1° colegial
P4	Masculino	15 anos	Estudante/ 1° colegial
P5	Feminino	16 anos	Estudante/ 2° colegial
P6	Feminino	16 anos	Estudante/ 2° colegial
P7	Feminino	16 anos	Estudante/ 2° colegial
P8	Feminino	17 anos	Estudante/ 3° colegial
P9	Feminino	17 anos	Estudante/ 3° colegial
P10	Feminino	17 anos	Estudante/ 3° colegial

Fonte: elaborado pela autora

6.2.1.2 Tabulação do questionário aplicado aos jovens-adolescentes

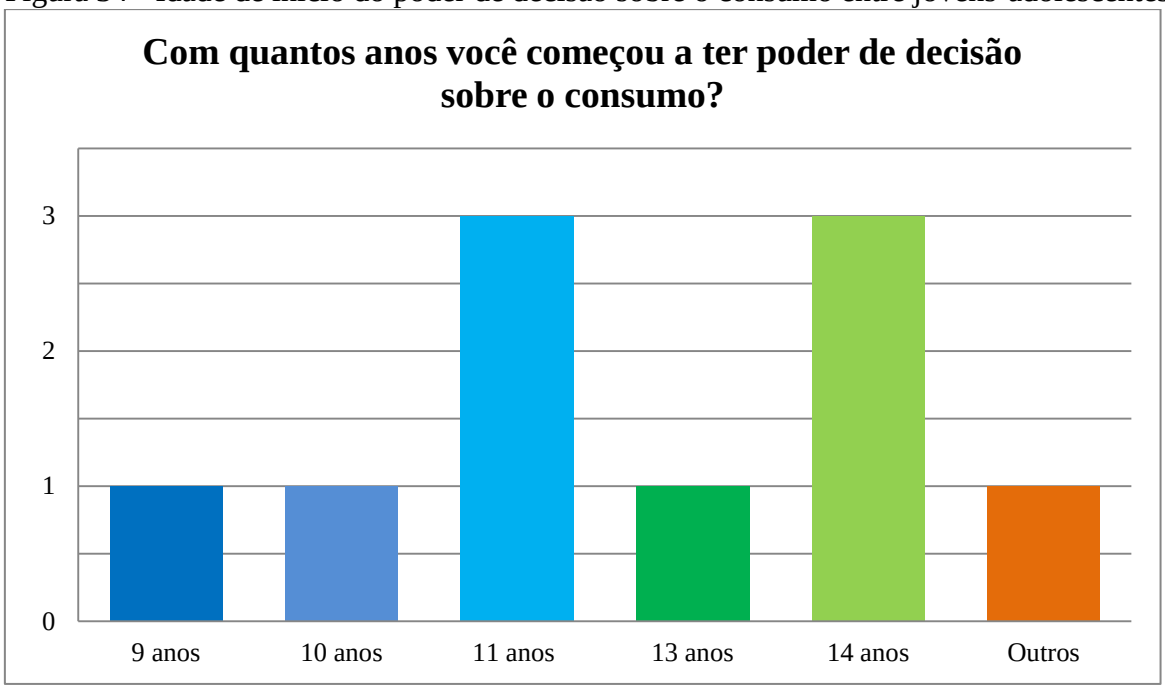
Antes de iniciar os debates do grupo focal, um questionário com nove perguntas foi aplicado aos participantes, que o responderam individualmente. As perguntas investigam alguns hábitos de consumo dos jovens-adolescentes e buscam pistas sobre o papel da memória como critério de escolha de produtos e serviços, bem como averiguam se os participantes fazem distinção entre os conceitos de produto, marca e organização.

A primeira pergunta questiona com quantos anos os participantes passaram a ter poder de decisão sobre o próprio consumo. Todos do grupo afirmaram que, apesar de não terem renda própria e ainda dependerem financeiramente dos pais, passaram a escolher os itens que consomem antes de adentrarem na fase categorizada como juventude, sendo que uma pessoa disse ser aos 9 anos, uma aos 10 anos, três aos 12 anos, uma aos 13 anos, três aos 14 anos e uma afirmou ainda que tem poder de decisão desde a infância (ver **figura 34**).

Neste aspecto, é interessante notar que nenhum participante, neste primeiro momento, disse não ter poder de decisão sobre os itens que consome, mesmo não tendo independência financeira e estando enquadrado na primeira fase da juventude, nomeada de jovens-adolescentes. Com o avançar do debate e até mesmo nas próximas perguntas do questionário, esta informação será contradita. Assim, é importante ponderar que, apesar de dizerem ter

autonomia sobre a escolha dos itens que consumem, o mais correto seria afirmar que a opinião dos jovens-adolescentes é considerada pelos pais na escolha de consumo de produtos e serviços, contudo, o poder de compra, determinado pelo aspecto financeiro, ainda compete aos pais e responsáveis. O fato de ninguém ter citado restrições na decisão de compra por parte dos pais dá a entender que a opinião dos jovens-adolescentes é bastante considerada.

Figura 34 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-adolescentes



Fonte: elaborado pela autora

A segunda pergunta foi elaborada com o objetivo de investigar se os jovens-adolescentes têm o hábito de pesquisar sobre o item que pretendem consumir antes de efetivar a compra, bem como o que eles pesquisam e em quais fontes buscam por essas informações. As respostas apontaram que buscar informações antes de consumir é um hábito presente no cotidiano dos jovens-adolescentes que responderam à pergunta e indicaram que internet é a principal ferramenta para cumprir com esse objetivo. Na web, os participantes da pesquisa especificaram ter o hábito de assistir a vídeos-resenha e pesquisar a opinião de outras pessoas em fóruns. Lojas físicas e consumidores que já adquiriram o produto, conhecidos ou não, também são fontes elencadas nas respostas.

Relatos de experiências de outras pessoas e dados técnicos são as informações mais procuradas, segundo os jovens-adolescentes que responderam ao questionário, contabilizando quatro menções para cada. Três pessoas afirmaram que têm o hábito de pesquisar pelo preço; duas disseram buscar saber sobre a qualidade do item que vão consumir; e duas afirmaram

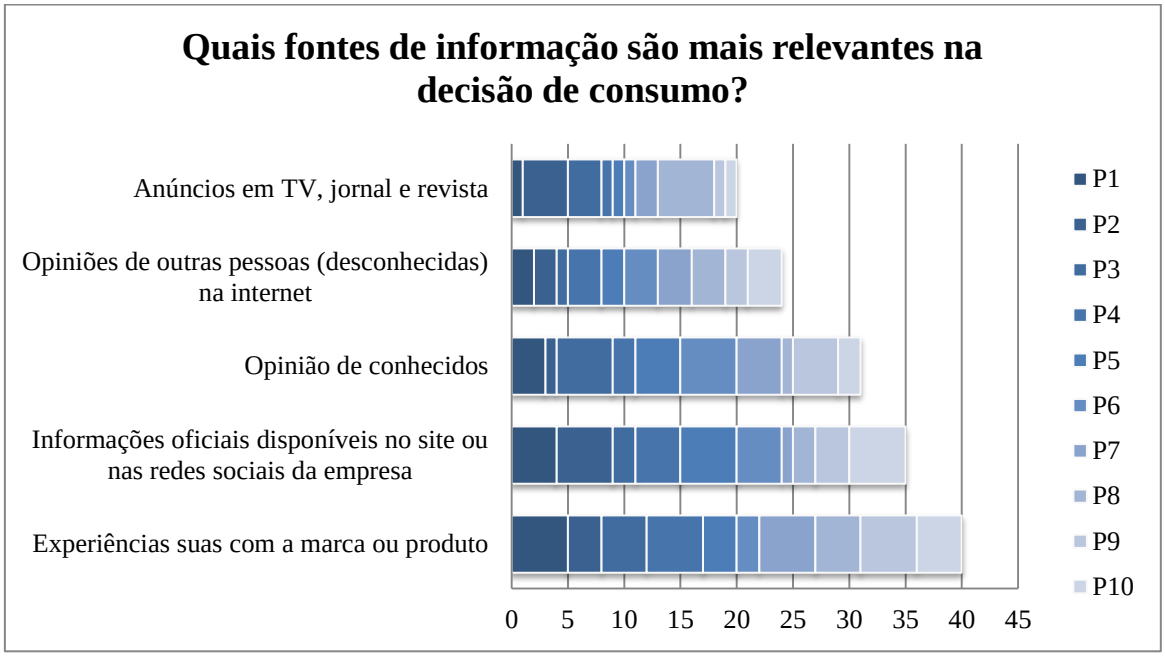
que buscam informações sobre o método de produção, bem como saber se a organização faz teste em animais. Apenas um participante disse ter a preocupação de procurar por informações sobre onde encontrar o produto ou serviço desejado.

Nas respostas é possível perceber a predominância da internet enquanto ferramenta-base para acesso a diversas fontes de informação, bem como a variedade de informações consideradas pelos jovens-adolescentes antes de consumir um produto ou serviço.

A terceira pergunta foi elaborada com o objetivo avaliar quais fontes de informação têm mais credibilidade perante os jovens-adolescentes no momento da decisão de consumo. Para isso, foi solicitado que os participantes enumerassem de um a cinco, sendo cinco para mais importante e um para menos importante, as fontes a seguir: opinião de conhecidos, opiniões de outras pessoas (desconhecidas) na internet, informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa, experiências suas com a marca ou produto e anúncios em TV, jornal ou revista. As respostas estão tabuladas no gráfico abaixo (**figura 35**).

Um compilado das respostas fornecidas pelos jovens-adolescentes participantes da pesquisa demonstra que experiências próprias com a marca ou produto são a fonte de informação mais considerada no momento de determinar o consumo. Quatro participantes deram à opção nota máxima (cinco), enquanto três deram nota quatro, dois nota três, um nota dois e ninguém considerou que as experiências pessoais são a fonte menos importante dentre as opções apresentadas. Na média de pontos, a fonte ocupou o primeiro lugar no ranking, sendo considerada como a mais importante, o que indica a relevância das lembranças referentes a uma determinada experiência enquanto fator determinante para a fidelidade ou preferência por uma marca ou empresa.

Figura 35 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens-adolescentes



Fonte: elaborado pela autora

Em segundo lugar no ranking de importância ficaram posicionadas as informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa. Três participantes deram nota cinco à fonte; três nota quatro; um nota três; dois nota dois; e apenas um nota mínima (um). As respostas indicam que as informações oficiais têm peso importante sobre a decisão de consumo, especialmente se for ponderado o fato de os jovens-adolescentes cruzam informações de diferentes fontes antes de se decidir por um produto ou serviço.

A opinião de conhecidos ficou em posição intermediária, sendo considerada por muitos participantes como uma fonte interessante, porém, não determinante. Apenas dois estudantes pontuaram a opção com nota cinco, afirmando ser a fonte de informação mais importante para a escolha de um produto ou serviço; três participantes deram nota quatro; um nota três; dois nota dois, e dois disseram que a opinião de pessoas conhecidas não é uma fonte importante, classificando-a com a nota um.

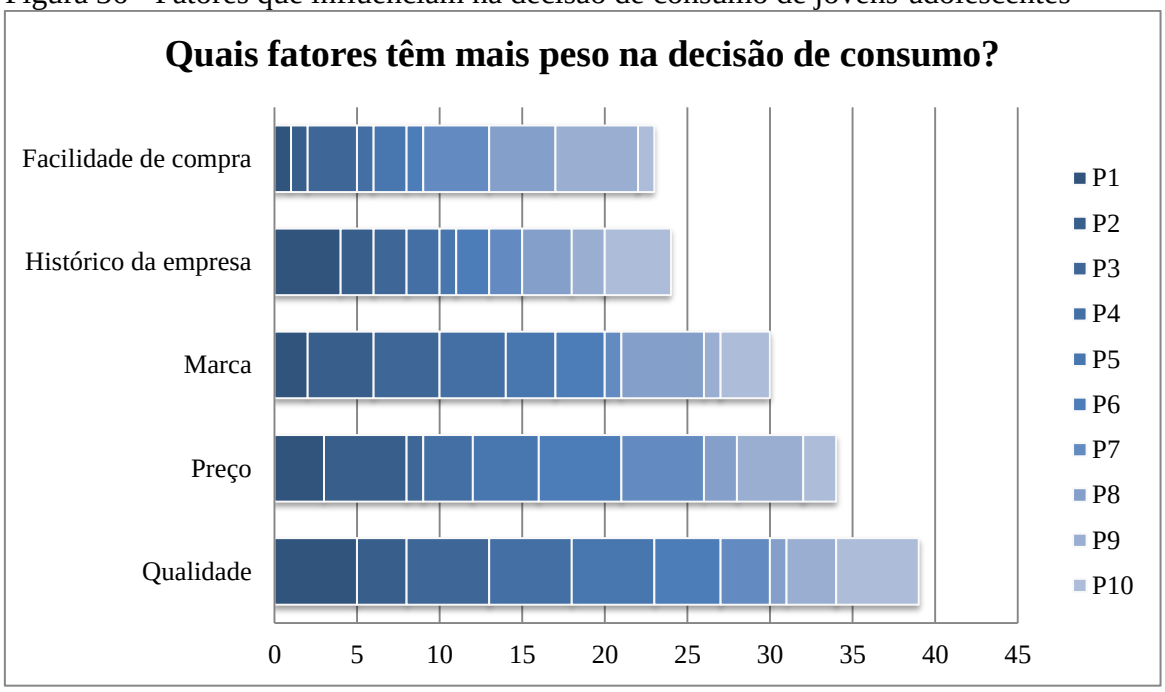
As opiniões de outras pessoas (desconhecidas) foram consideradas pelos participantes da pesquisa uma fonte de menor relevância, somando 16 pontos a menos do que a fonte mais considerada. A nota máxima atribuída à fonte foi três, pontuada por cinco participantes; quatro deram nota dois; e um nota um. O posicionamento desta fonte na quarta posição do ranking não condiz com as respostas apresentadas na segunda questão, em que a opinião de pessoas desconhecidas foi bastante valorizada, especialmente nas respostas em que os jovens-

adolescentes afirmaram que costumam consultar em fóruns e vídeos-tutoriais antes de consumir.

Por fim, em último lugar no ranking de importância de fontes de informação para o consumo, com a menor pontuação, estão anúncios em jornal, revista e TV. Seis participantes deram nota mínima à opção (um); um nota dois; um nota três; um nota quatro; e um nota cinco. A baixa pontuação pode demonstrar uma menor influência que o marketing tradicional exerce nos jovens-adolescentes se comparado com fontes mais plurais e pessoais, como as experiências próprias e a opinião de outras pessoas, por exemplo.

Para investigar quais são os fatores de maior peso sobre a decisão de consumo de jovens-adolescentes, a quarta questão solicita que os participantes enumerem de um a cinco, sendo um para menos importante e cinco para mais importante, os seguintes critérios: preço, marca, facilidade de compra, qualidade e histórico da empresa. Os dados foram tabulados no gráfico abaixo **(imagem 36)**.

Figura 36 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adolescentes



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com as respostas, a qualidade é o fator mais considerado em uma decisão de compra, sendo determinante para o consumo. Cinco pessoas deram nota máxima (cinco) para este critério; um nota quatro; três nota três; e apenas uma pessoa disse não se importar com a qualidade, atribuindo nota um à opção. Vale lembrar que nas respostas abertas e espontâneas referentes à segunda questão a qualidade foi lembrada por apenas duas pessoas.

O preço foi o segundo fator mais pontuado pelos jovens-adolescentes participantes da pesquisa. Três pessoas atribuíram nota máxima (cinco) a este critério; duas nota quatro; duas nota três; duas nota dois; e apenas uma nota um. Assim como a qualidade, o preço foi um critério pouco lembrado nas respostas abertas referentes à segunda pergunta do questionário, sendo apontado por apenas três entre dez participantes.

Em posição intermediária no ranking de fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adolescentes está posicionada a marca. Apenas um participante disse considerar este o elemento mais relevante no momento de definir um consumo, classificando-o com nota cinco; três o pontuaram com nota quatro; três com nota três; um com nota dois; e apenas uma pessoa disse que este é o último critério a ser considerado por ela durante uma compra, pontuando-o com nota mínima (um).

O histórico da empresa e a facilidade de compra foram os critérios que obtiveram menor pontuação na pesquisa, ficando em quarto e quinto lugar no ranking, respectivamente, com diferença de apenas um ponto. Nenhum participante disse considerar o histórico da empresa como o fator que mais tem influencia em seu consumo e apenas dois participantes atribuíram nota quatro ao item. Seis participantes pontuaram o histórico da empresa com nota dois em relevância, concordando com a posição final do critério no ranking. Uma pessoa atribuiu nota três e outra nota um à opção. Apenas uma pessoa disse considerar a facilidade de acesso a um produto ou serviço determinante para o consumo, pontuando o fator com nota cinco; duas pessoas atribuíram nota quatro; uma nota três e uma nota dois. Cinco participantes afirmaram que a facilidade de acesso é o fator que menos tem influencia sobre o consumo dentre as opções apresentadas, pontuando-o com nota mínima (um).

Apesar de a soma das pontuações tornarem possível apresentar quais são os fatores que mais pesam na decisão de consumo de jovens-adolescentes, é possível notar que não há uma predominância de pontos atribuídos a um determinado item, sendo estes bem variados. Enquanto alguns pontuam com nota cinco, por exemplo, outros atribuem ao mesmo item nota um. A constatação pode indicar que as preferências dos participantes ainda estão em processo de formação, não havendo uma linha de pensamento comum à faixa-etária.

A quinta pergunta questiona qual motivo faria os participantes da pesquisa desistirem de uma compra, solicitando que o fator preço fosse desconsiderando. A desconfiança com relação à qualidade e opiniões negativas de outras pessoas foram os motivos mais apontados, com três citações cada. A opinião dos participantes pode ser resumida no comentário da P6, que afirma que deixaria de consumir um produto “se tivessem muitos comentários/pessoas

que não gostaram dos resultados e qualidade do produto". Aqui, mais uma vez, é possível perceber a importância atribuída à opinião de outras pessoas, inclusive de desconhecidos.

Outro motivo que inibiria a compra citado pelos participantes foi a não-autorização dos pais ou responsáveis para o consumo, indicado em dois comentários, apontamento que contraria a primeira pergunta do questionário, em que todos os participantes afirmaram ter autonomia sobre o próprio consumo. Atendimento ruim, falta de informações técnicas, falta de necessidade, teste em animais e indícios de mão de obra escrava também estão entre os motivos listados pelos jovens-adolescentes.

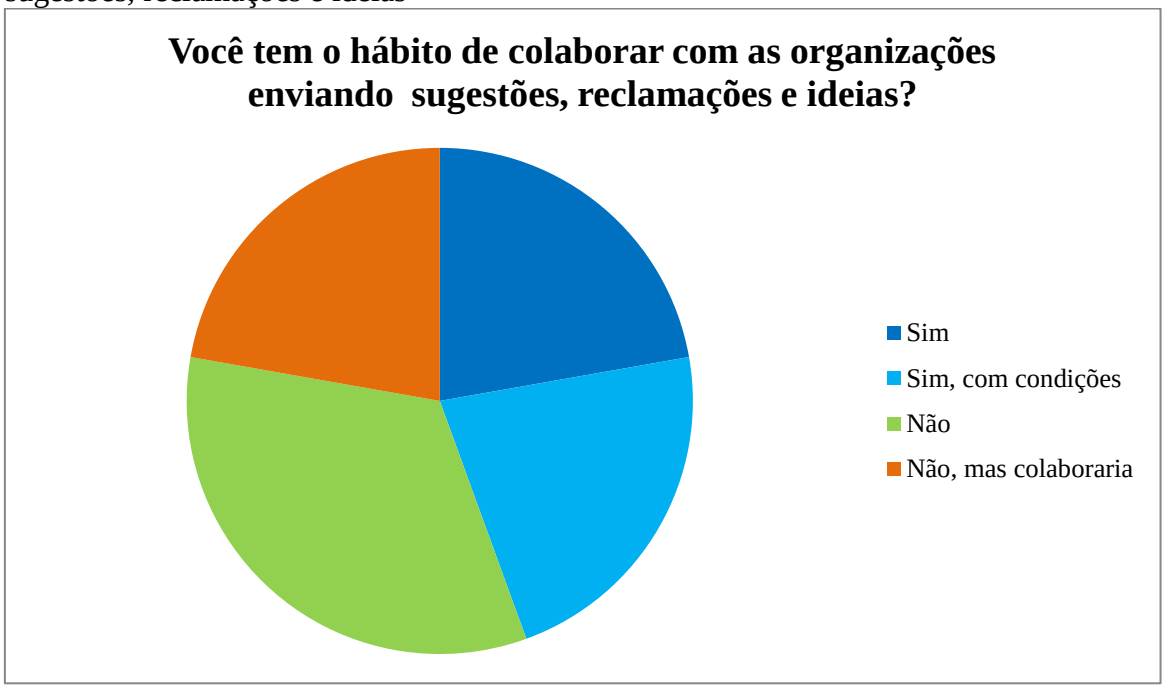
A sexta pergunta foi elaborada com o objetivo de investigar se os jovens-adolescentes, representados pelos participantes da pesquisa, têm o hábito de colaborar enviando às organizações ideias, críticas, sugestões e reclamações, visto que este é um comportamento comum aos jovens segundo a teoria estudada. Seis pessoas disseram que não têm este hábito, sendo que três delas disseram que não o fizeram até o momento por não julgarem necessário ou por terem se esquecido, uma informou não acreditar que seja uma atitude importante, uma disse que nunca pensou em colaborar e uma afirmou que não o faz por vergonha.

A P2 atribuiu à timidez o motivo de não colaborar enviando sua opinião e ideias, conforme fica explícito no comentário: "Na maioria das vezes não (colaboro), pois tenho vergonha de deixar minha opinião lá", explica. Já a P6 disse que não colabora porque não vê "muita relevância nisso".

Quatro participantes disseram que têm o hábito de colaborar enviando sugestões, sendo que dois deles são motivados por casos específicos, conforme demonstram as respostas do P1: "Depende do produto, se é algo que eu realmente gostei ou que não gostei, posso opinar para a empresa"; e do P4: "Depende. Se for uma empresa pequena ou média e eu tiver uma crítica ou elogio, até posso comentar. Porém, se for um monopólio de grande escala, tenho a sensação de que não faria diferença". Já o P3 disse ter o hábito de enviar críticas, ideias e elogios, "pois muitas vezes há coisas no produto ou marca que podem melhorar para vender melhor", assim como a P8, que registrou a seguinte resposta: "Normalmente, envio sugestões de novos produtos que eu possa gostar de melhorias. O que me motiva é ver que algumas atendem o pedido, assim, fazendo um produto do meu gosto".

As respostas estão tabuladas no gráfico a seguir (**figura 37**):

Figura 37 - Interesse de jovens-adolescentes em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias



Fonte: elaborado pela autora

De modo geral, as respostas permitem interpretar que poucos jovens-adolescentes colaboram efetivamente enviando ideias, críticas e sugestões. Alguns colaboram com restrições, bem como alguns não colaboram por esquecimento, timidez ou por não terem sentido a necessidade até o momento. Os dados indicam que o jovem-adolescente talvez não tenha o amadurecimento necessário para se sentir seguro ao se posicionar como um formador de opinião ou colaborador, apesar de demonstrar valorizar muito a atitude de quem o faz, considerando a opinião de conhecidos e desconhecidos antes de consumir, fato que pode ser consequência da pouca idade e da pouca experiência acumulada.

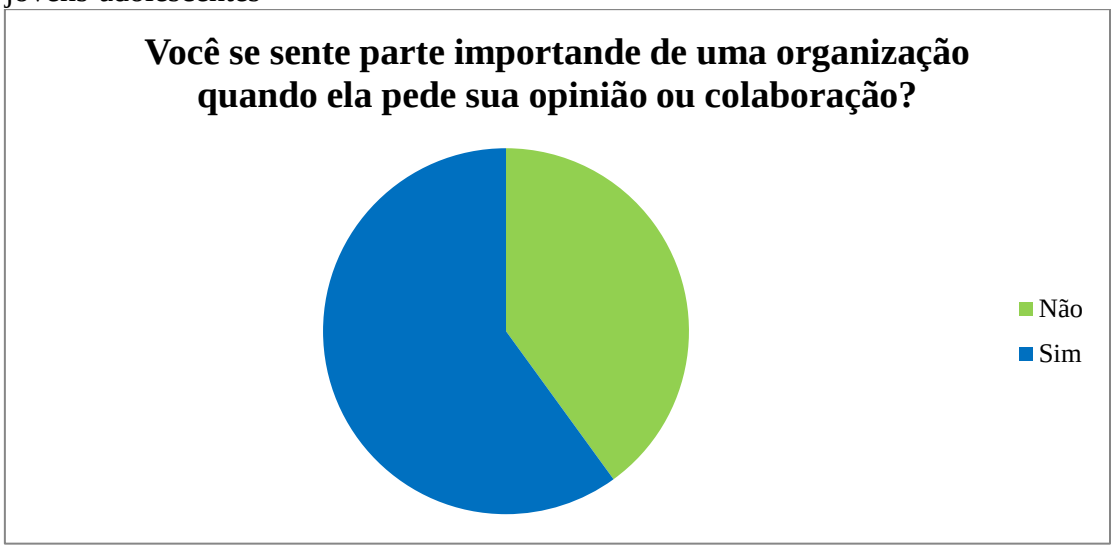
A sétima questão investiga se o fato de uma organização solicitar a opinião do jovem-adolescente provoca, de alguma forma, o sentimento de pertencimento, estabelecendo uma ligação entre o jovem consumidor e a marca ou empresa. Quatro participantes responderam que não, pois acreditam que não terão a opinião realmente considerada. O P2 expressa esse posicionamento em sua resposta: “Bom, eu acho que não, pois a empresa provavelmente não vai mudar o aparelho por minha causa, então, é mais para ela saber como vai ser o produto”. Da mesma forma pensa a P7, que acredita que a ao solicitar uma colaboração, a empresa “apenas quer saber do habitat do capitalismo e do marketing para obter fins lucrativos”.

De forma diferente pensam seis participantes, que afirmaram que se sentem importantes quando têm a opinião solicitada por uma organização ou marca. O P4 disse que, quando uma

empresa se interessa por sua opinião enquanto consumidor e usuário, ela “passa a sensação de confiança e alimenta uma expectativa dessa empresa”. A P5 afirmou que acredita que sua ajuda “pode fazer uma grande mudança”, e a P6 disse que ao solicitar a colaboração dos consumidores, a empresa “mostra o interesse [...] em satisfazer seus clientes, ouvindo suas opiniões a respeito do produto comprado”.

As respostas estão tabuladas no gráfico (**figura 38**):

Figura 38 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-adolescentes



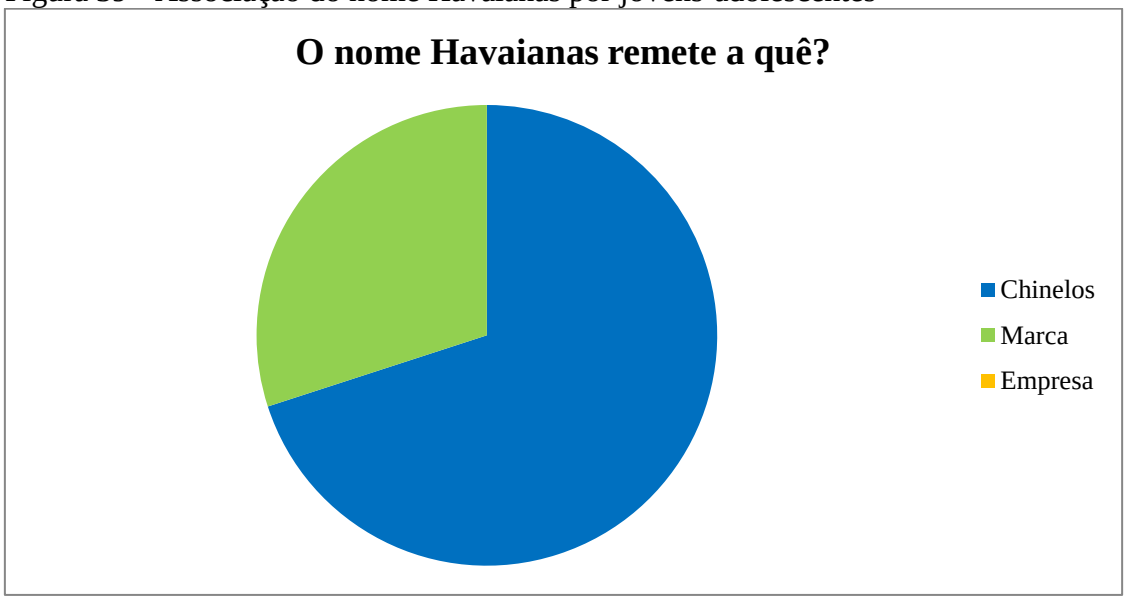
Fonte: elaborado pela autora

As respostas demonstram que, apesar de não colaborarem efetivamente com o envio de sugestões, ideias e críticas, os jovens-adolescentes valorizam a iniciativa das empresas que abrem espaço para a troca de informações, envio de ideias e sugestões. Eles entendem que a postura aberta ao diálogo por parte da organização traz uma segurança extra às relações de consumo, sendo benéfica tanto para empresa, que pode aprimorar seus produtos e serviços, quanto para os consumidores, que podem ter suas expectativas atendidas. Pelo fato de o grupo ser composto por poucas pessoas que de fato colaboram enviando sugestões, ideias e reclamações para as organizações, não foi possível avaliar o sentimento causado quando a opinião ou ideia compartilhada não é ouvida ou considerada ou o contrário, quando ela de alguma forma colabora para o aprimoramento das ações organizacionais.

A oitava pergunta teve como objetivo investigar a associação da palavra Havaianas aos conceitos de marca, empresa ou produto, representado no questionário pela palavra chinelo. A intenção da questão foi verificar se os participantes fazem distinção entre estes conceitos.

Conforme exposto na **figura 39**, sete entre dez pessoas disseram que a palavra Havaianas remete diretamente a chinelo e três pessoas à marca. Ninguém assinalou a opção empresa.

Figura 39 - Associação do nome Havaianas por jovens-adolescentes

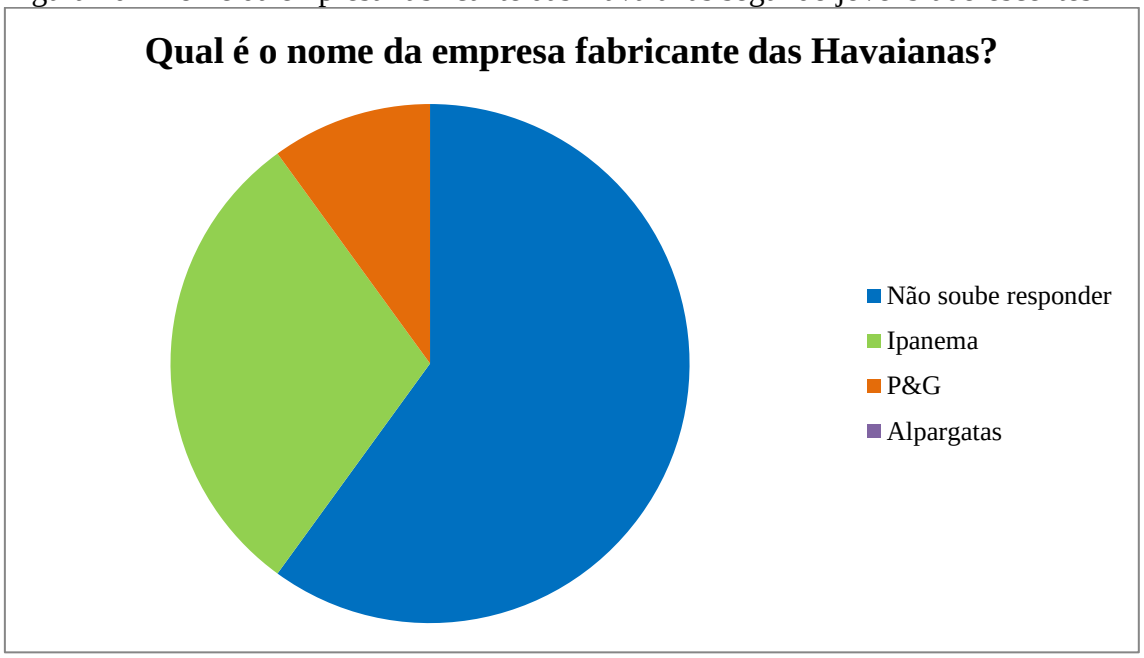


Fonte: elaborado pela autora

A última questão manteve o objetivo de averiguar se os participantes fazem distinção entre os conceitos de marca, empresa e produto. Para isso, foi elaborada de modo a questionar os participantes qual é o nome da empresa fabricante dos chinelos Havaianas. Ninguém respondeu de forma correta à pergunta: seis assinalaram que não sabiam responder; três arriscaram dizer que a empresa fabricante dos chinelos se chama Ipanema; e um participante disse que a empresa se chama P&G, deixando claro que tinha dúvidas se a resposta estava correta.

As respostas das duas últimas perguntas dão indícios de que os jovens-adolescentes não fazem distinção clara entre os conceitos de produto, marca e organização, deixando transparecer até mesmo certa falta de atenção relativa a este assunto. A confusão máxima pode ser notada nas respostas dos participantes que citaram a concorrente Ipanema como sendo a fabricante das Havaianas (ver **figura 40**).

Figura 40 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-adolescentes



Fonte: elaborado pela autora

As respostas indicam que os jovens-adolescentes se atentam mais a produtos e pouco conhecem do universo de marcas e organizações até o momento, característica resultante, talvez, de sua pouca vivência.

6.2.1.3 Resultados da aplicação de grupo focal entre jovens-adolescentes

O grupo focal foi aplicado com o objetivo de obter pistas sobre a relação estabelecida entre memória organizacional, jovens-adolescentes e consumo, buscando indicações sobre como este público se porta diante da variedade de ofertas, quais fontes de informação eles recorrem e quais critérios se utilizam para formar suas preferências. Além disso, vários debates foram propostos no sentido de obter pistas sobre o papel da memória no consumo dos jovens-adolescentes, investigando se os apelos organizacionais que se utilizam da memória como estratégia de comunicação são reconhecidos por esta faixa etária.

Dez estudantes com idade entre 15 e 17 anos participaram da pesquisa, expondo suas opiniões e debatendo acerca do tema proposto. A primeira discussão buscou investigar os hábitos de consumo dos jovens pertencentes a este grupo, classificados como jovens-adolescentes. Para isso, foi questionado aos participantes de que forma eles selecionam os produtos e serviços que consomem, tendo em vista a variedade de ofertas disponível no mercado. Pesquisas na internet, visitas em lojas físicas, opinião de pessoas conhecidas e desconhecidas e informações disponíveis nas embalagens de produtos foram as **fontes** citadas, sendo que, destas, apenas a última não tinha sido levantada nos questionários respondidos

previamente. Sobre os **critérios** utilizados, os participantes apontaram a qualidade, a marca, o preço, a necessidade, a curiosidade e o histórico da empresa.

É interessante notar que, durante o debate, os jovens-adolescentes participantes demonstraram que as informações disponíveis na loja física têm mais peso em sua decisão de consumo do que as informações que são encontradas na internet, apesar de nas respostas do questionário terem citado a web como principal fonte de informação para o consumo, conforme fica claro na resposta da P10:

> Eu buscaria na loja primeiro, falaria com os vendedores e, se tivesse alguma coisa que me agradasse, específico, ou eu buscaria em outras lojas pra comparar preço e saber se não tem uma variedade no que os vendedores falam e, depois, provavelmente, eu buscaria na internet ou acabaria comprando sem pesquisar na internet. Compraria na loja.

A P8 afirma que também recorreria às lojas físicas e tomaria como critério a marca do produto: "Primeiro, eu iria atrás do material físico, em lojas. Pesquisaria de loja em loja o tênis que eu quero, o tipo de material. Se eu precisasse mesmo do tênis, eu iria pesquisar por marcas já conhecidas. Porque você já tem o parâmetro de qualidade da marca e muita gente já indica", explica.

Nesse sentido, é curioso destacar o apelo presente nas embalagens enquanto critério de seleção. Os jovens-adolescentes participantes da pesquisa afirmaram que, quando não têm informações suficientes disponíveis sobre um produto no momento da compra, costumam se deixar levar pela curiosidade e selecionar o objeto de consumo por meio de embalagem, especialmente no caso de itens alimentícios, como conta a P9: "Esses dias eu fui comprar um macarrão. Só porque a embalagem dele era mais bonita eu comprei. Era uma bosta. Mas a embalagem dele era bonita, então eu levei". O P4 diz se comportar da mesma forma: "Se eu vou ao mercado e tem um produto novo, que eu não conheço, mesmo que eu nunca tenha visto comercial, mas se me chama a atenção, eu compro por curiosidade". Sobre este debate, a P8 entende que: "Se você tem uma embalagem que instiga, a pessoa vai comprar. Mesmo sabendo que o interior é uma bosta, ela vai comprar pelo pacote".

A internet, nesse sentido, funciona como uma fonte secundária, apesar de bastante utilizada, da qual os jovens-adolescentes recorrem para complementar informações sobre um produto pré-selecionado em lojas físicas por meio da ajuda de vendedores ou opinião de amigos. Na web, eles conseguem comparar preços e obter uma opinião mais global sobre o produto ou serviço que desejam consumir, conforme complementa a P8: "Depois disso (de

procurar e encontrar o produto desejado na loja física), ia jogar na internet e procuro que tem um preço variável e acessível". O P4 completa o raciocínio da P8:

> Quando eu vou comprar uma coisa de uma marca não muito conhecida, tem um site que se chama Reclame Aqui. Às vezes eu vou lá, procuro e vejo o que as pessoas falam de reclamação. A empresa mesmo responde. Dá pra você ter uma base do que a empresa é, de como ela trata os consumidores e tal.

Outra percepção extraída do debate em torno dos hábitos de seleção de consumo dos jovens-adolescentes é relativa à influência de celebridades, em especial blogueiras e youtubers, sobre este público. Nativos digitais, é por meio de resenhas na internet feitas em blogs e canais do YouTube que os jovens-adolescentes tomam conhecimento da existência de muitos produtos e serviços e formam sua opinião sobre eles. A P6 reconhece que essa é uma estratégia de comunicação organizacional que tem efeito sobre os jovens da mesma faixa etária que ela: "Eu acho que as pessoas reconhecidas que usam determinadas marcas. Não só famosos, mas qualquer pessoa que tenha credibilidade com os jovens, eles pegam essa pessoa e já colocam propaganda em cima dela", avalia. A P10 concorda com a P6 e comenta: "Agora são os youtubers, né? Eles patrocinam as pessoas com a marca e as outras pessoas veem e compram". A P7 defende que bloggers e youtubers atuam como uma espécie de filtro de novidades disponíveis no mercado, influenciando os jovens a experimentarem produtos novos:

> Por exemplo, as blogueiras. Quando sai um produto novo, elas vão falar sobre. Agora, nem sempre é muito confiável porque elas estão sendo muito patrocinadas. Então, às vezes, também, por elas estarem sendo patrocinadas, elas só falem bem. Mas são meios que nos informam sobre esses produtos.

Em resumo, os debates em torno das fontes de informação consultadas por jovens-adolescentes para determinar seu consumo e os critérios utilizados para escolha deixa transparecer o assédio de diferentes mídias na tentativa de conquistar este público, que se mostra volúvel, curioso, atento às informações e disposto a conhecer itens novos e se arriscar. Assim, ao mesmo tempo em que recorrem a formas tradicionais de consumo, pautadas em informações obtidas em lojas físicas e nas embalagens de produtos, se utilizam também de recursos contemporâneos, como sites, fóruns e blogs.

Na sequência, foi questionado aos participantes qual é o peso que a **trajetória** e as atitudes tomadas por uma empresa ao longo dos anos têm sobre a decisão de consumo. Alguns participantes se mostraram seletivos e disseram buscar informações sobre testes em animais e trabalho escravo, afirmando, inclusive, que não consomem algumas marcas por conta de denúncias neste sentido, como é o caso da P10: "Há alguns anos eu deixei de usar tênis Adidas porque eu ouvi a mesma coisa, que eles tinham mão de obra escrava. Então, eu acabei deixando de comprar por causa disso e nunca mais usei". A P9 diz se portar da mesma forma: "Eu andei procurando listas na internet pra saber quais produtos usam e quais não usam. Eu deixei de usar muita marca que eu adorava por causa disso", conta ela, que dá um exemplo: "Eu amava Maybeline e eu descobri que eles testam em animais. Eu não uso, mas eu tenho produtos deles porque eu ganhei ou comprei quando eu não sabia. Então, não tem o que fazer".

Há ainda um grupo de participantes que acredita que a trajetória histórico-organizacional não é considerada quando a qualidade do produto é boa e o marketing que o envolve é bem trabalhado, agregando ao produto valores intangíveis, como status. O P1 considera este tipo de informação como secundária e entende que não afeta a imagem da organização a ponto de prejudicar seu posicionamento no mercado e seu relacionamento com os consumidores:

> Eu acho que não muda muito, porque, tipo, se você souber, você pode parar, mas todo mundo vai continuar comprando. Que nem a Apple: falaram que criança fazia celular, tudo. Então, não mudou nada, continua a mesma empresa. Acho que mesmo pessoas que realmente ligam, tem gente que ta cagando pra isso, que não liga muito pra isso.

A P9 pensa que a trajetória organizacional tem peso menor na decisão de consumo dos jovens-adolescentes se comparada com os benefícios que o produto ou serviço em questão traz: "Até pelo custo benefício, às vezes. A gente que é menina, coisa de cabelo, se você usa um xampu, e você vê: 'ah, eles testam em animais, fazem isso', mas deixa meu cabelo bom". A P5 complementa: "Só que também essas marcas têm muito status, né? E as pessoas agem pelo status e pela qualidade que é muito boa". O P4 concorda e afirma: "Você se sente culpado por estar contribuindo com isso, mas se sente dependente desse produto. Então fica o dilema".

Ao debater este assunto, os participantes expuseram que sentem dificuldade em acessar informações referentes à trajetória organizacional, visto que se por um lado a abundância de informações favorece a pesquisa, por outro, confunde e exige atenção redobrada no sentido de checar a veracidade do conteúdo. O P3 resume essa insegurança: "É que tem muita informação solta que você não sabe a credibilidade e a veracidade da informação. Tipo pode ser uma pessoa que fala qualquer coisa e pode não ser verdade. Você tem que consultar se é verdade a fonte, tudo".

Se em questões polêmicas, como trabalho escravo e testes em animais, os jovens-adolescentes se mostram divididos com relação à opinião sobre o peso da trajetória histórico-organizacional nas decisões de consumo, por outro lado, entendem que empresas com mais tempo de mercado somam pontos em favor no sentido de acumular credibilidade e confiança. O P4 acredita que o tempo de atuação de uma organização é proporcional à confiança atribuída a ela, em especial quando se trata de produtos com preço elevado, conforme deixa claro no relato:

> É que você tem uma desconfiança de não conhecer a marca. Se você não conhece, não sabe como vai ser... Se você nunca viu ninguém usando, não dá pra perguntar pras pessoas. Você não tem certeza se vai ser um bom investimento. Então, você prefere a Volksvagen que tem aqui toda a manutenção, sabe que vai dar certo.

A P6 concorda:

> É bem isso que ele falou, as pessoas conhecem. Do outro você não tem muita base (referindo-se a um carro de uma empresa coreana, com menos tempo no mercado), por mais que seja um país bem – beeem – mais desenvolvido que nós, todo país acho que tem uma empresa que não é tão boa. Então, se eu comprasse uma coreana, eu iria pesquisar muito sobre ela e acho que eu teria uma dificuldade em pesquisar sobre isso.

Com base no debate, é possível notar que o peso atribuído à história organizacional sofre variações de acordo com o interesse de cada jovem-adolescente, visto que enquanto alguns consideram o emprego de trabalho escravo na produção e a aplicação de testes em animais como motivo para deixar de comprar produtos de uma empresa, outros, apesar de se incomodarem com a situação, não a consideram no momento do consumo, colocando como prioridade os benefícios tangíveis que o produto ou serviço oferece.

Ainda pautados neste tema, os jovens-adolescentes afirmaram que não têm o hábito de investigar voluntariamente a história de uma empresa ou marca antes de consumir. Geralmente, eles costumam dar mais atenção às histórias que chegam até eles por meio de amigos ou da internet. As histórias contadas pela própria empresa também são vistas com desconfiança.

A P10 conta que não consome muitas marcas por conta de denúncias de uso de trabalho escravo, mas reconhece que nunca pesquisou por uma lista oficial, se pautando em casos isolados, que chegaram até ela por meio da internet. "A informação chegou. Eu ouvi pessoas falando, acabei indo procurar e ouvi relatos. Então, tinha gente falando na internet que sim, era mão de obra escrava. E tinha gente falando que não, que era mentira, não tem nada a ver. Em via de dúvidas, deixei de usar", conta.

A P2 disse que não confia completamente nas informações oficiais e que prefere se deixar guiar pela opinião de outras pessoas, mesmo que desconhecidas, "porque a empresa quer puxar mais pro lado dela. As pessoas, não, elas falam a verdade: 'olha, aconteceu isso, isso e isso'. A empresa, não, vai falar que o produto é maravilhoso, que você necessita dele".

Durante o debate, os jovens-adolescentes participantes da pesquisa deixaram transparecer que vivenciam, atualmente, uma fase efervescente de formação de preferências. É com a idade atual que eles começam a ter percepções e atribuir valores a marcas e produtos. Nesse sentido, são as experiências bem-sucedidas, sejam elas relativas a benefícios tangíveis que o produto ou serviço oferece, de status ou de pertencimento e aceitação em um grupo, que fisgam a preferência do jovem consumidor, como transparece nos relatos:

> Eu comecei a ter isso tipo agora. E to tipo 'in love', assim. Acho até meio clichê falar, mas Aussie é muito bom! Uma coisa prática, extremamente boa. Deixa meu cabelo de uma forma que eu nunca vi, em três minutos. Talvez seja uma queridinha, se eu continuar comprando (relato da P7).

> De xampu só uso TRESemmé e de sapato, quando eu vou comprar sapato, sapatilha sempre opto por moleca. Moleca é muito confortável, sempre muito bonitinha e sempre tem meu número, coisa que nunca acontece, é muito difícil. E o TRESemmé, eu usava Seda e meu cabelo era um lixo. Daí fui mudando de xampu em xampu, principalmente porque eu tinha o cabelo descolorido e eu precisava de um produto que fosse muito bom. Meu cabelo era branco, estava todo quebrado, e eu precisava de alguma coisa pra reconstruir o cabelo. Aquele xampu deu muito certo e estou usando há três anos. É uma coisa que não consigo mais largar (relato da P9).

> Eu tenho também por um produto de cabelo que o da Gold. Tem muitos óleos e cremes deles que, por exemplo, depende muito de menina. Tem menina que usa TRESemmé e odeia. A Gold, por exemplo, pra mim, deu muito certo, os cremes dela, eu uso muito. Tenho vontade de comprar todos os cremes de cabelo (relato da P6).

Além das experiências pessoais, o estímulo vindo de amigos e informações adquiridas na internet também colaboram na formação de preferências, que são repassadas aos hábitos de consumo familiares, conforme relata a P5: "Minha avó pergunta tudo pra mim, principalmente coisa de beleza", explica. A P9 diz que o mesmo acontece com ela: "Minha mãe usa as minhas coisas, mesmo".

Desta forma, os debates indicam que apesar de os jovens-adolescentes ainda não contabilizarem grande gama de experiências acumuladas – ou seja, terem pouca memória em relação a uma organização, marca ou produtos –, devido a pouca idade, estão, atualmente, vivenciando uma fase de experimentações, em que consideram as informações obtidas por meio da família, dos amigos e da internet na formação de suas preferências. É uma fase de descobertas, em que os valores intangíveis, como o status agregado a uma marca, muitas vezes, superam critérios como preço.

Para investigar se os jovens-adolescentes reconhecem o **emprego estratégico da memória** nas operações de comunicação organizacional e se de alguma forma eles se sentem afetados por este apelo, foram exibidos quatro comerciais que compõem a campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas. Com base nos comerciais, alguns questionamentos foram propostos.

O primeiro deles solicitou que os jovens-adolescentes atribuíssem adjetivos capazes de sintetizar o que vem ao pensamento quando se fala no nome Havaianas. Conforto, necessidade, versatilidade, confiança e inovação foram as características lembradas. O P4 disse que quando pensa em Havaianas, imediatamente associa à confiança: "É uma empresa grande. Você espera que vai ser um produto bom porque é a maior empresa de chinelo", explica. Já o P3 diz que associa o nome Havaianas a uma necessidade: "Pode ser um produto que importa mais com a necessidade da sociedade, pra atrair mais cliente. Então, vai fazer de acordo com a necessidade das pessoas. Eu acho que esse é o caso das Havaianas", opina. A P8 concorda com a opinião do P3 e diz que interpreta esse posicionamento da organização como uma adesão à versatilidade: "Tanto que as Havaianas se adaptaram a gente. Antes era uma coisa, assim, azul, amarelo... Hoje, não. Você vai na loja, escolhe o modelo da tirinha, do jeito que você quer, se ela é anatômica ou não... Ela meio que se adaptou pra que todo mundo pudesse comprar do jeito que quer", avalia. A P5 concorda com as opiniões do colega e dá

como exemplos a expansão da marca: “Além disso (de chinelo), as Havaianas têm tênis, capinha de celular e um monte de coisa”.

Sobre a citada adaptação da marca ao longo dos anos de sua atuação, foi questionado aos participantes de que forma eles souberam dessa transição, já que ela se deu em 1994, quando eles nem eram nascidos ainda. Eles disseram que mesmo nos últimos anos experimentaram essa transformação da marca. A P8 conta que notou por meio de observação: “A gente acaba vendo, mesmo. Porque se você já compra o produto, você vai vendo a mudança do produto”, e dá exemplos: “Normalmente, a gente ia, vamos supor, no mercado. Tinha Havaianas, mas era só o mesmo tipo de modelo. Às vezes, tinha uma florzinha, que é uma coisa comum das Havaianas, uma bandeira do Brasil... Daí, desses tempos pra cá, foi se adaptando muito”. Outra mudança notada pela participante foi o aumento dos pontos de venda especializados na marca: “Eles criaram lugares específicos para vender Havaianas. Você ainda pode encontrar certos modelos no mercado, em lojinhas. Mas tem lojas específicas que você faz suas próprias Havaianas, customiza do jeito que você quer”.

Na sequência, foi questionado aos jovens-adolescentes qual tipo de estratégia de comunicação eles reconheceram nos comerciais. O humor, a repetição de frases, o apelo popular e o reforço das características do produto foram as estratégias elencadas pelo grupo. A P7 contribui expondo sua opinião: “Eu percebi que eles te apresentam possibilidades na sua vida pessoal. Em todos os comerciais, as pessoas tinham algum tipo de possibilidade de ter Havaianas na vida, tipo, tinham uma história com Havaianas. Eles colocam as Havaianas em relações”. A P9 sintetiza o pensamento da colega: “Eu achei que ele foi adaptado para vários tipos de pessoas, de necessidades. Da pessoa mais pobre até a mais rica”. O P1 concorda com as opiniões das colegas e resume: “É uma propaganda familiarizada. O pobre se identifica com ela. O rico, que tá na praia, também. Ela familiariza com as pessoas”. Já a P10 notou a repetição de frases e vinhetas:

> Toda vez, no final da propaganda das Havaianas ela fala: ‘Havaianas, todo mundo usa’. Isso começa a ficar na cabeça, porque, tipo, todo mundo usa, mas e eu? Eu não uso? Tem algo estranho... Ou, então, vou comprar Havaianas para ficar igual a todo mundo. Isso fica muito na cabeça.

A P6 completa o pensamento da P10: “Uma coisa que eu percebi é que todos perguntam no final: ‘Eu tenho a minha. Essa é a minha. A minha é desse jeito. Como é que é a sua?’. E a vinheta de entrada e de saída, elas têm uma base toda igual”.

Nenhum participante identificou o apelo à memória enquanto estratégia de comunicação organizacional. Quando questionados se as campanhas despertavam algum tipo de lembrança, os jovens-adolescentes contribuíram com algumas recordações, mas reconheceram que, de início, não associaram os comerciais a nenhuma lembrança. O P4, curioso com a pergunta, questionou: "Eu não entendi por que eles querem fazer você se lembrar de alguma história com Havaianas. No que isso vai influenciar você a comprar?".

Em torno da pergunta do participante, surgiram algumas hipóteses, levantadas pelos próprios jovens-adolescentes. A P7 entendeu da seguinte forma: "É tipo assim: eles tentam fazer você pensar: 'vou comprar uma Havaianas porque eu tenho uma relação com ela, tenho um sentimento. É isso que eles colocam na propaganda. Eles colocam isso na sua cabeça. Vou comprar por um sentimento, não por uma aleatoriedade". A P8 continua o raciocínio da colega: "Porque quando eles influenciam, eles influenciam você em um pensamento bom. Tipo, aí, eu tava fazendo isso e tava com Havaianas. Se eu comprar de novo, talvez isso aconteça, entendeu? É o jeito que eles usam de manipular você com isso", explica.

Com os apontamentos dos outros participantes, a P8 fez uma análise dos comerciais, segundo o viés do uso da memória enquanto estratégia de comunicação:

> Porque normalmente eles (os comerciais) são feitos pras massas e são histórias que acontecem com todo mundo, mesmo. Eles fazem uma variedade de histórias, do mais rico ao mais pobre. E também tem o lance de ser adequado pra idade. Tem o da Preta Gil, que é mais adulto... e vai até o menino que fala sobre a mãe.

"Ou o Chay Suede, que é o boy do momento, para atingir as meninas", acrescenta a P9. Frente à explicação das colegas, o P4 contestou, dizendo não se sentir influenciado por essa estratégia: "Não sei com outras pessoas, mas comigo não funciona". A P10, por sua vez, argumentou: "Pode ser que você faça e não perceba. Acho que a maior parte das pessoas faz isso de forma inconsciente". O P1 concorda: "O comercial fica tão em cima de você... Acho que funciona". Para a P6, as Havaianas se utilizam de um elemento comum a todas as marcas na intenção de valorizá-lo e personificá-lo. Para ela, todo mundo tem uma história com Havaianas, mas "não com essa importância que eles colocam na propaganda. Não é só Havaianas que você tem isso. Você tem isso com todo tipo de chinelo, todo tipo de marca", reforça.

O apelo à memória, mais sutil que outras estratégias de propaganda e marketing, não é facilmente identificado pelos jovens-adolescentes, que ainda estão em processo de formação e

educação para a mídia. Contudo, após debate, tal apelo é reconhecido. Há indícios ainda de que os jovens-adolescentes estão em uma fase em que fazem suas primeiras escolhas de consumo pautadas pela memória, mesmo que de forma inconsciente.

6.2.2 Grupo de jovens-jovens (idade entre 18 e 24 anos)

O grupo focal composto por jovens-jovens teve a participação de 12 pessoas, com idade entre 18 e 24 anos, selecionadas aleatoriamente segundo o interesse em colaborar com a pesquisa. Trata-se de um grupo heterogêneo, cujo único critério foi ter idade entre a faixa estipulada. São pessoas de diferentes partes da cidade, com poder aquisitivos variados e escolaridades diversas. As respostas referentes ao questionário aplicado e os resultados advindos do debate por meio do grupo focal serão explorados nos próximos subtópicos.

6.2.2.1 Quadro de identificação de jovens-jovens

Tabela 4 – Quadro de identificação de jovens-jovens

Participantes	**Gênero**	**Idade**	**Formação/Profissão**
P11	Masculino	18 anos	Estudante do curso de Educação Física
P12	Masculino	18 anos	Soldado do Exército Brasileiro
P13	Feminino	19 anos	Estudante de Arquitetura e Urbanismo
P14	Feminino	20 anos	Estudante de Design Gráfico
P15	Feminino	20 anos	Estudante de Artes Cênicas
P16	Feminino	21 anos	Estudante de Jornalismo
P17	Feminino	21 anos	Estudante de Arquitetura e Urbanismo
P18	Feminino	21 anos	Estudante de Publicidade e Propaganda/ Social Media
P19	Feminino	23 anos	Psicóloga
P20	Feminino	23 anos	Advogada
P21	Feminino	24 anos	Biomédica
P22	Feminino	24 anos	Advogada

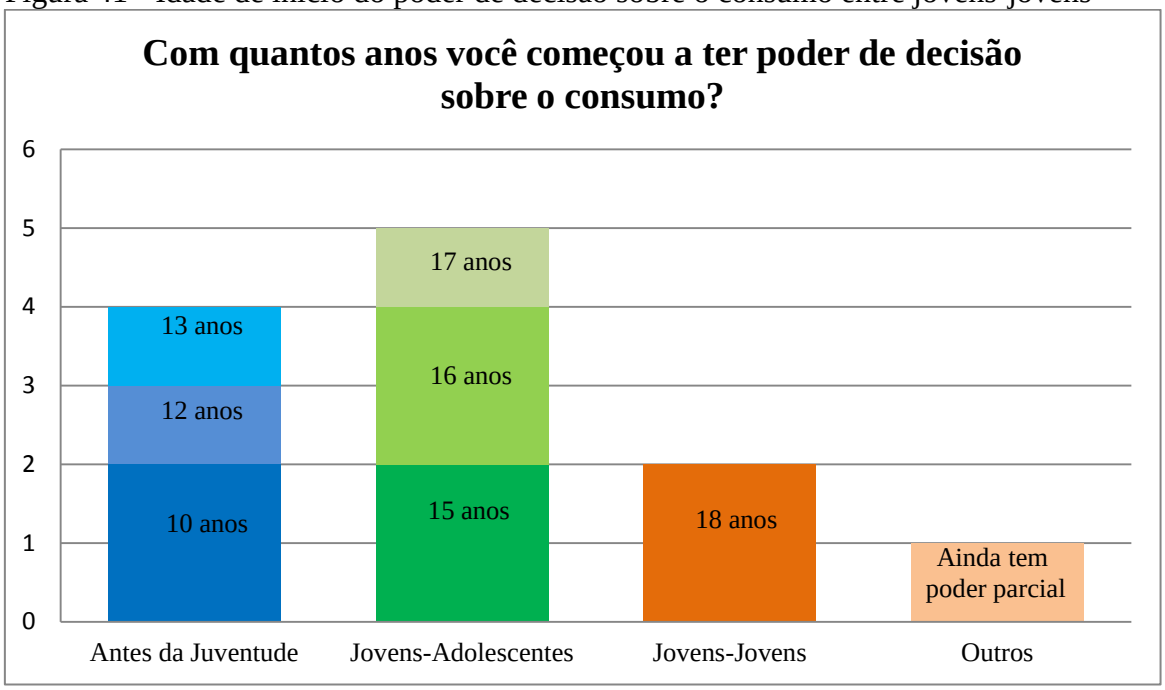
Fonte: elaborado pela autora

6.2.2.2 Tabulação do questionário aplicado aos jovens-jovens

Antes do início do grupo focal, um questionário com nove perguntas foi aplicado aos participantes. As respostas fornecem pistas relativas ao consumo dos jovens, à consciência sobre a influência da memória em suas decisões e o papel que ela desempenha nos hábitos de compra dos participantes. As perguntas buscaram investigar ainda se os jovens participantes conseguem distinguir marca, produto e empresa, em especial no caso do objeto de pesquisa do presente trabalho, as Havaianas.

Na primeira pergunta, ao serem questionados sobre com quantos anos passaram a ter poder de decisão sobre as compras que fazem, quatro participantes responderam que começaram a escolher os itens que consomem antes mesmo de adentrarem na primeira fase da juventude, categorizada como jovem-adolescente, que tem início aos 15 anos. Entre eles, duas pessoas disseram ter conquistado poder de escolha aos 10 anos, uma aos 12 anos e uma aos 13 anos, apesar de reconhecerem que, nesta fase, a palavra final ainda competia aos pais, responsáveis pelas finanças da família. Cinco participantes afirmaram que essa responsabilidade lhes foi atribuída durante a fase da vida nomeada jovem-adolescente, entre 15 e 17 anos, sendo que dois disseram ser aos 15 anos, dois aos 16 e um aos 17 anos, citando como marco, nas respostas, o início da emancipação financeira. Um participante registrou que, atualmente, tem poder de decisão parcial sobre as compras que faz, já ainda não possui renda própria, e duas pessoas afirmaram que o poder de decisão sobre as compras veio aos 18 anos (ver **figura 41**).

Figura 41 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

Os dados dão indícios de que, apesar de a emancipação financeira se efetivar somente com o primeiro emprego, a maioria dos jovens começa a ter poder de escolha sobre seu consumo ainda na adolescência, sob a tutela dos pais, o que justifica o interesse das organizações em conquistar esse público, em fase de ampliação do potencial de compra e formação de preferências.

Na segunda pergunta, a maioria dos participantes (dez entre 12 pessoas) afirmou procurar informações relativas a um produto ou serviço antes de consumi-lo. A qualidade e dados básicos, como especificações técnicas e funções, são os elementos mais pesquisados por quem respondeu ao questionário. Alguns participantes citaram ainda a busca por informações referentes ao preço, marca, onde comprar e também opinião de outras pessoas. Em uma resposta livre, os participantes apontaram a internet como principal fonte de informação e disseram considerar a opinião de pessoas conhecidas antes de fazer uma escolha. Apesar de menos referenciados – apenas uma citação para cada – lojas e sites oficiais também foram lembrados.

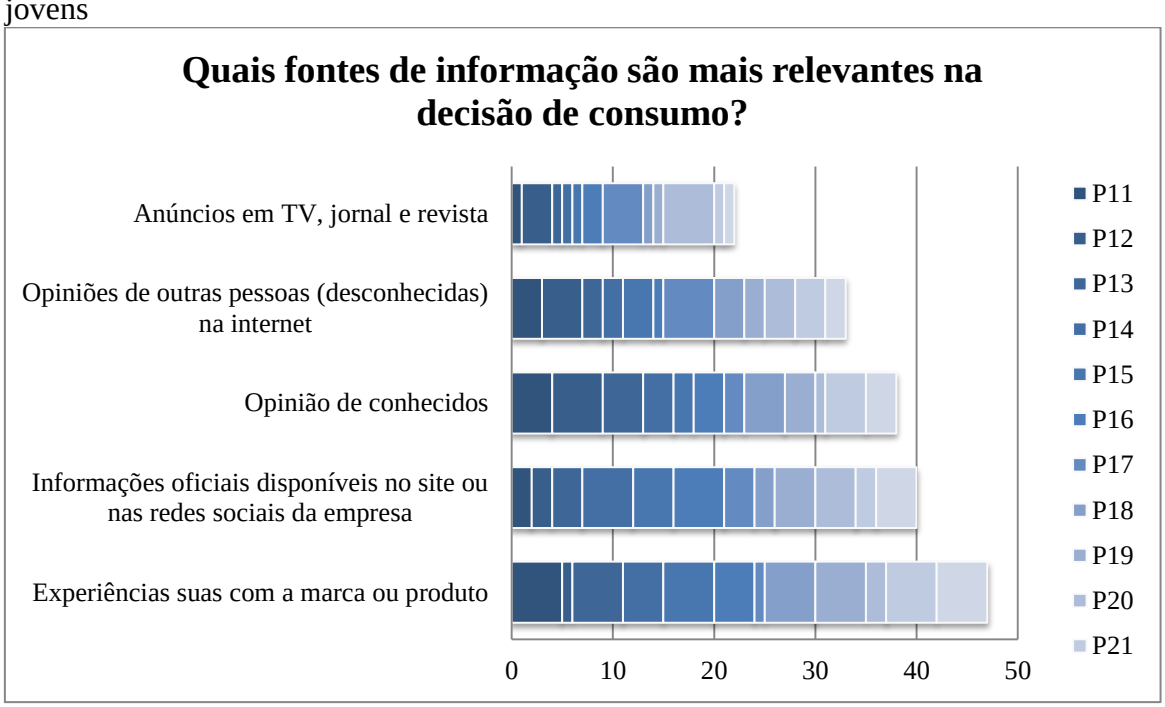
Com a intenção de obter pistas mais consistentes sobre as fontes de informação de maior relevância na hora de um jovem-jovem efetuar uma compra, a questão três foi estruturada de forma fechada e solicitou que os participantes enumerassem de um a cinco, sendo um para menos relevante e cinco para mais relevante, as seguintes fontes de informação: opinião de conhecidos, opiniões de outras pessoas (desconhecidas) na internet,

informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa, experiências suas com a marca ou produto e anúncios em TV, jornal ou revista. Os resultados estão tabulados no gráfico a seguir (ver **figura 42**).

Na opinião dos participantes, experiências próprias com a marca ou produto são as principais fontes de informação antes de efetuar um consumo, seguida por informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa; opinião de conhecidos; opiniões de outras pessoas (desconhecidas) na internet; e por último, anúncios em TV, jornal e revista.

Oito do total de 12 participantes classificaram anúncios em mídias tradicionais – TV, jornal e revista – como sendo a fonte de informação com menor relevância antes de tomar uma decisão de consumo, número de grande representatividade dentro do universo pesquisado, posicionando esta fonte na última classificação do ranking elaborado. Esse dado dá indícios de que o marketing tradicional e a publicidade podem estar perdendo sua força frente ao surgimento de fontes de informação mais plurais e que permitem a interação entre empresas e consumidores ou consumidores e consumidores, como sugere a teoria estudada anteriormente.

Figura 42 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

A opinião de outras pessoas (desconhecidas) na internet ficou em quarto lugar na classificação de fontes de informação mais relevantes ao efetuar uma compra. Cinco pessoas atribuíram relevância intermediária à experiência relatada na internet por pessoas desconhecidas, pontuando com a nota três, e quatro participantes afirmaram que essa é a segunda fonte menos relevante no momento da compra.

A opinião de pessoas conhecidas ocupou posição intermediária no ranking de relevância de fontes de informação que amparam o consumo. Quatro participantes a classificaram como sendo a segunda fonte mais importante, atribuindo a ela nota quatro, e quatro como sendo uma fonte de importância intermediária, pontuando-a com a nota três, porém, dois participantes atribuíram a ela nota dois, e um nota um, diminuindo sua importância no contexto geral e posicionando-a no centro do ranking elaborado.

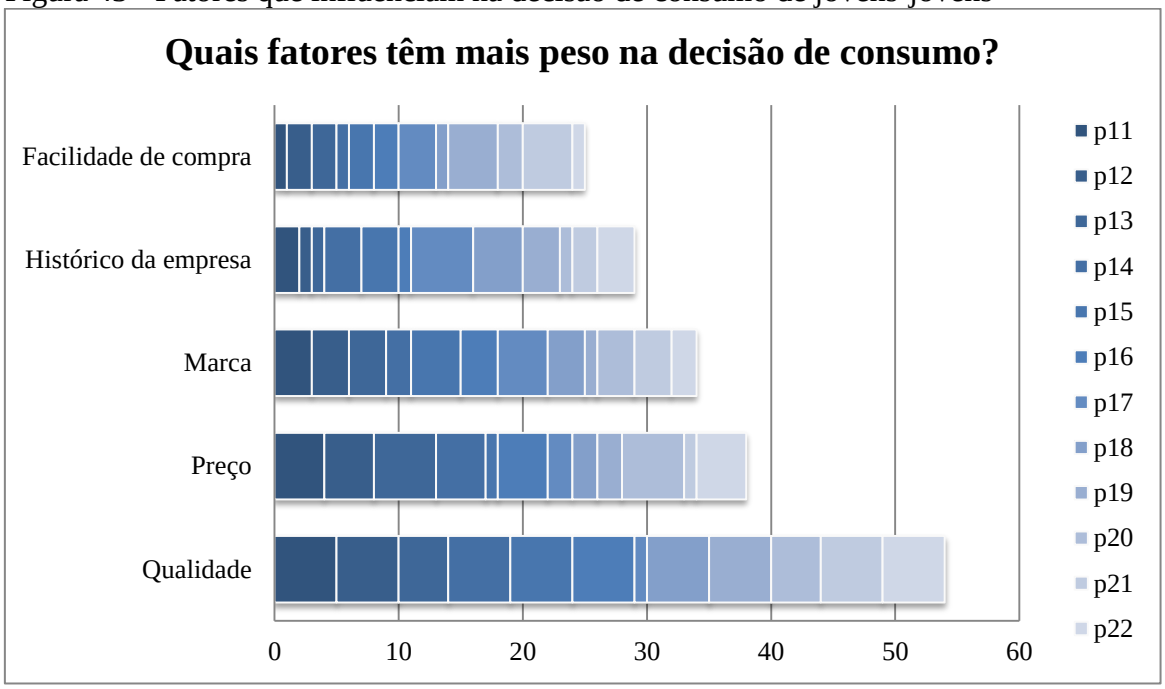
Informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa foram classificadas como sendo a segunda fonte mais relevante para os jovens-jovens participantes. Ninguém classificou esta fonte de informação como sendo a menos relevante; um afirmou ser a fonte mais relevante, atribuindo nota cinco; quatro assinalaram ser a segunda fonte mais importante, escolhendo nota quatro. O posicionamento de informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa no segundo lugar do ranking de relevância de fontes dá indícios da preocupação dos jovens-jovens com os atributos técnicos do produto ou serviço no foco de consumo, conforme mencionado nas respostas abertas referentes à segunda pergunta do questionário.

Experiências próprias com a marca ou produto foi a fonte de informação que obteve melhor classificação, sendo ranqueada como a mais relevante no momento de tomar uma decisão de consumo para os jovens-jovens participantes. Sete participantes atribuíram às experiências próprias nota cinco; dois nota quatro; um nota dois; e apenas duas pessoas disseram que suas experiências com a marca ou produto têm pouca relevância enquanto informação para consumo, atribuindo à opção nota um. A classificação de experiências próprias com a marca ou produto em primeiro lugar no ranking de relevância de fontes de informação capazes de determinar o consumo pode demonstrar a força da memória enquanto elemento capaz de resgatar os atributos de um produto e os benefícios ou problemas ao adquiri-lo. É a força das experiências passadas servindo de base para novos consumos.

A quarta pergunta do questionário foi elaborada com o objetivo de investigar a importância de determinados fatores nas decisões de compra dos participantes. Assim, foi solicitado que atribuíssem aos itens preço, marca, facilidade de compra, qualidade e histórico

da empresa notas de um a cinco, sendo um para menos importante e cinco para mais importante. Os dados foram são apresentados na **figura 43**.

Figura 43 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

Segundo as respostas apresentadas pelos jovens-jovens participantes, a facilidade de compra é o item que menos influencia na decisão de consumo, seguido pelo histórico da empresa. Já a qualidade é o fator de maior relevância, seguida de preço e marca, respectivamente em segunda e terceira posição no ranking de relevância.

Nove entre 12 participantes afirmaram que a qualidade dos produtos e serviços que consomem é o fator que mais influencia na decisão de compra, atribuindo cinco pontos a este item. Apenas uma pessoa classificou a qualidade como sendo o último elemento, com nota um, na ordem de importância entre as opções apresentadas.

Em segundo lugar no ranking ficou o item preço. Dois participantes disseram que este é o fator mais importante na escala apresentada, atribuindo nota cinco, e cinco o posicionaram no segundo lugar da lista, com nota quatro. Apenas duas pessoas disseram não se importar com o preço, optando por classificá-lo em último lugar no ranking de relevância, com nota um.

Na opinião dos participantes, a marca de um produto ou serviço tem peso intermediário sobre a decisão de compra. Ela passa a ser considerada caso o preço e a qualidade estejam de

acordo com as expectativas de consumo. Sete participantes compartilham desta opinião e atribuíram ao item três pontos na escala de importância. Dois participantes disseram não ser tão relevante, pontuando com nota dois, e um participante disse que este é o item menos importante e atribuiu a ele nota um. Ninguém afirmou que a marca é o fator de maior relevância na decisão de compra e dois participantes disseram que este é o segundo elemento a ser considerado por eles.

O histórico da empresa ficou em quarto lugar na ordem de prioridades, atrás de qualidade, preço e marca, respectivamente. Apenas uma pessoa atribuiu nota cinco ao item, dizendo ser o mais importante dentre as opções apresentadas. Quatro pessoas classificaram o histórico da empresa como um fator intermediário na decisão de compra, com nota três. Três pessoas disseram ser o item menos importante, com nota um, e duas afirmaram ser o segundo menos importante, com nota dois.

Em último lugar no ranking de importância na decisão de consumo ficou a facilidade de compra. Nove pessoas se dividiram entre notas um e dois, atribuindo baixa importância ao item como fator de influência no consumo. Ninguém informou que a facilidade de consumo é elemento determinante para uma compra e apenas uma pessoa atribuiu nota quatro, dizendo se importar com isso.

Os dados dão indícios de que, apesar de as experiências pessoais – com forte papel da memória – serem consideradas importantes em uma decisão de consumo, outros elementos competem com essas lembranças no momento de se tomar uma decisão, em especial a qualidade dos produtos e serviços e o preço aplicado a eles. Nesse sentido, há indícios de que a marca, enquanto recurso que agrega aos produtos valores intangíveis, tem seu peso intermediário na decisão de compra dos jovens e é considerada quando preço e qualidade de produtos ou serviços de concorrentes são equivalentes. O histórico da empresa, por sua vez, aparenta ser pouco relevante. Frente a este indício, o tema foi melhor trabalhado no grupo focal. Os resultados serão detalhados na etapa posterior deste trabalho. A facilidade de compra foi o item menos pontuado pelos jovens-jovens, o que indica não ser um impedimento para o consumo. Aqui, deve-se considerar que esta é uma geração nativa digital, adaptada às novas tecnologias e adepta das compras à distância.

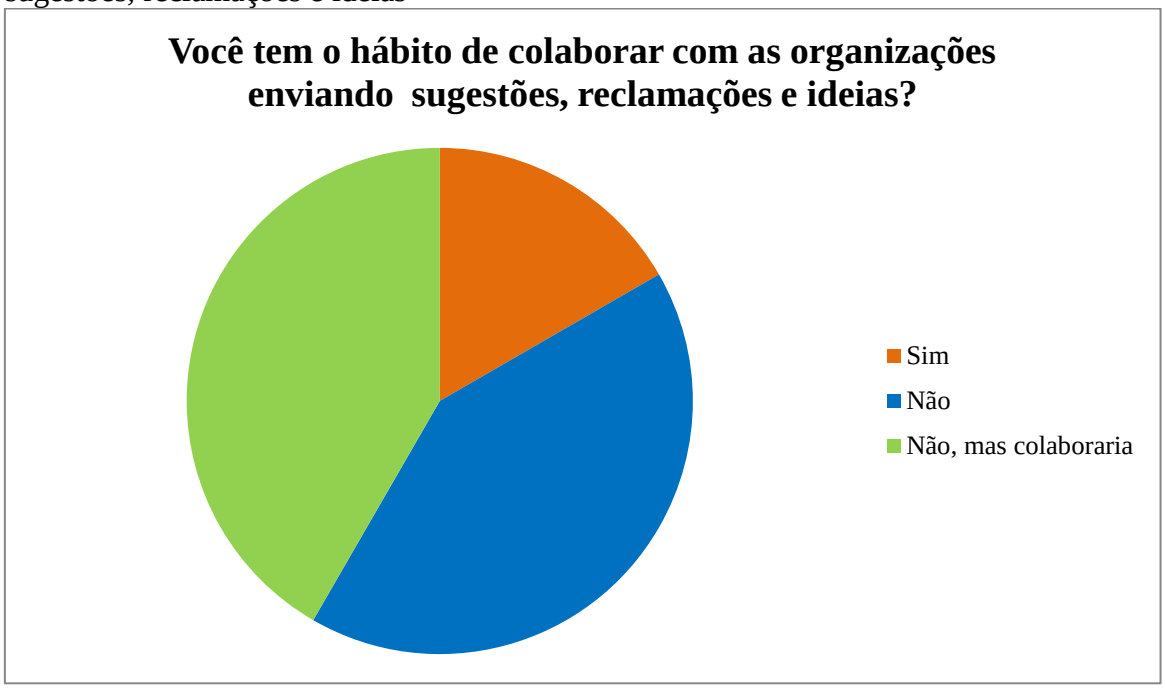
A quinta pergunta do questionário investigou quais motivos poderiam levar jovens-jovens a deixar de consumir um produto ou serviço, solicitando que o fator preço fosse desconsiderado. A qualidade foi o motivo mais elencado nas respostas, apontado por nove entre 12 participantes, sendo que uma participante fez referência exclusivamente à qualidade relativa ao atendimento. Segundo o P11, por exemplo, ele deixaria de comprar “caso a

qualidade do produto fosse inferior à informada, tomando com base a opinião de conhecidos ou experiências anteriores". Opinião compartilhada por P16, que disse que deixaria de comprar "Caso produto não seja de qualidade, não tenha durabilidade ou dê muitos problemas". A prática de testes em animais, o fato de não estar precisando do produto, comentários negativos de conhecidos e experiências próprias ruins, além do atendimento precário ao consumidor, também foram pontuados pelos participantes da pesquisa.

Com base nas respostas coletadas, confirma-se que a qualidade de um produto é fator determinante para sua compra. Apesar de a qualidade ser um bem tangível, é necessário considerar que ela exerce sua função seletiva referente ao consumo quando desperta no consumidor lembranças relativas a uma compra, que podem ser boas ou ruins. Este indício está presente nas respostas de alguns participantes, que disseram se basear em experiências anteriores ou na opinião de conhecidos para terem parâmetro sobre a qualidade de um item enquanto fator determinante para o consumo.

A sexta pergunta questionou se os participantes têm o hábito de colaborar com as organizações enviando ideias, reclamações e sugestões, tendo em vista que, segundo o percurso teórico apresentado por este trabalho, essa seria uma das características do público jovem da contemporaneidade. Entre os 12 participantes, dez disseram que não colaboram enviando sugestões, reclamações ou ideias para as organizações das quais consomem produtos e serviços, contudo, seis entre essas dez pessoas afirmaram que não o fazem apenas por falta de hábito e que, se julgassem necessário, colaborariam de alguma forma. Duas participantes disseram ter o hábito de colaborar, conforme expresso na **figura 44**.

Figura 44 - Interesse de jovens-jovens em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias



Fonte: elaborado pela autora

Três entre os cinco participantes que disseram não colaborar com as organizações justificaram suas respostas afirmando que acreditam que não seriam ouvidos pelas empresas, como o P11, que respondeu que "uma sugestão ou crítica não irá fazer diferença alguma, então, pra mim, parece perda de tempo", e a P20, que disse não acreditar "em melhorias por meio disso".

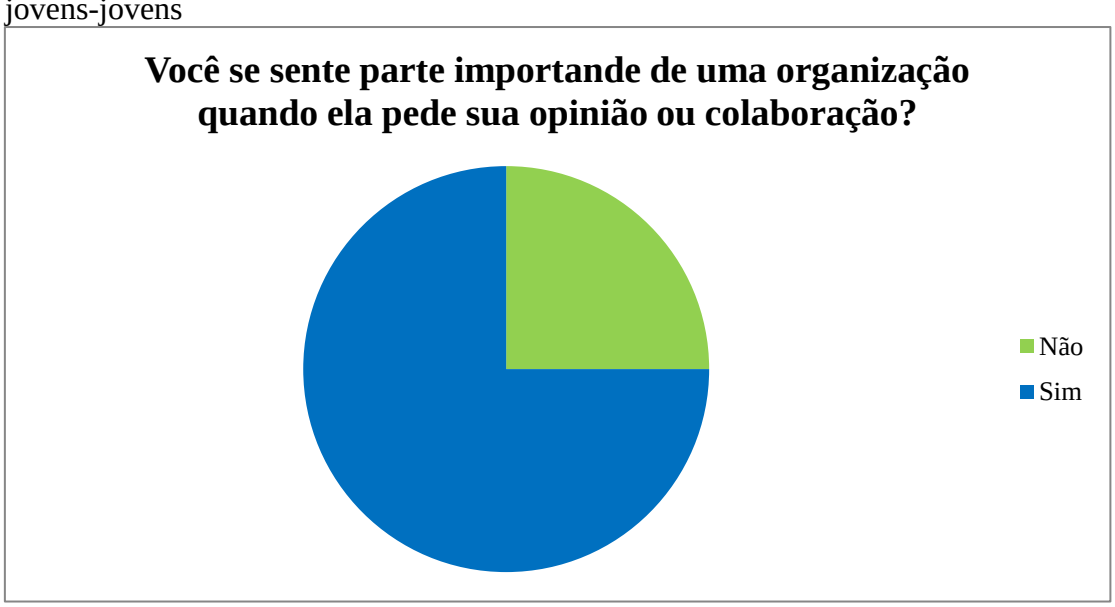
Cinco pessoas disseram não colaborar por falta de hábito ou por nunca terem sentido tal necessidade, mas se demonstraram dispostas a fazerem-no se um dia julgarem pertinente, como é o caso da P13, que afirmou não ter o hábito de colaborar "por nunca ter sentido a necessidade, mas se fosse necessário enviaria para poder estar colaborando com a empresa", e como a P16, que disse nunca ter sentido a necessidade, mas acredita "que deveria, pois a opinião do consumidor é muito importante". Entre as respostas, teve ainda a opinião da P19, que disse que nunca sentiu a necessidade de colaborar com relação a produtos, mas que já fez "sugestões/reclamações em outros serviços (como na academia/ em uma clínica)" e disse estar disposta a fazer o mesmo com empresas que vendem produtos quando julgar necessário.

Duas participantes afirmaram que costumam colaborar enviando opiniões, ideias e sugestões. Segundo a P18, "após o uso do produto, costumo avaliar para que mais pessoas possam ter conhecimento dos benefícios e déficits do produto. Assim como eu acho importante as avaliações, acredito que outras pessoas pensem como eu". Já a P22 disse que

tem este hábito para com marcas das quais costuma comprar com frequência. “Busco opinar para que o atendimento em relação à compra do produto melhore”, explica.

Na sétima pergunta, ao serem questionados se o fato de uma empresa solicitar o envio de uma história pessoal com a marca ou a colaboração por meio de opiniões de alguma forma provoca sentimento de pertencimento ao universo organizacional, três participantes responderam que não (ver **figura 45**), pois acreditam que se trata de “jogada de marketing”, como definiu a P20, e não da real disposição por parte das organizações de ouvir o que os consumidores têm a dizer, como fica claro na opinião do P11: “Não, tenho a impressão de que eles vão usar isso pra atrair mais clientes, exibindo as boas críticas”.

Figura 45 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

Nove entre 12 participantes disseram que a postura de pedir a colaboração dos consumidores é capaz, sim, de gerar sentimento de pertencimento. Entre as justificativas apontadas estão o sentimento de importância ao ter uma opinião solicitada e considerada; a criação de vínculos entre empresa e consumidor; a sensação de que as empresas buscam não somente lucros, mas também a satisfação dos clientes; o interesse da empresa em evoluir e se reinventar por meio da ajuda de seu público, entre outras. Para a P14, por exemplo, ao solicitar a opinião de seus consumidores, a organização “acaba criando um vínculo entre a empresa e o usuário e permite que futuramente a empresa faça alguns produtos que atendam melhor ao consumidor, de acordo com a opinião dele”. Na opinião da P16, essa aproximação

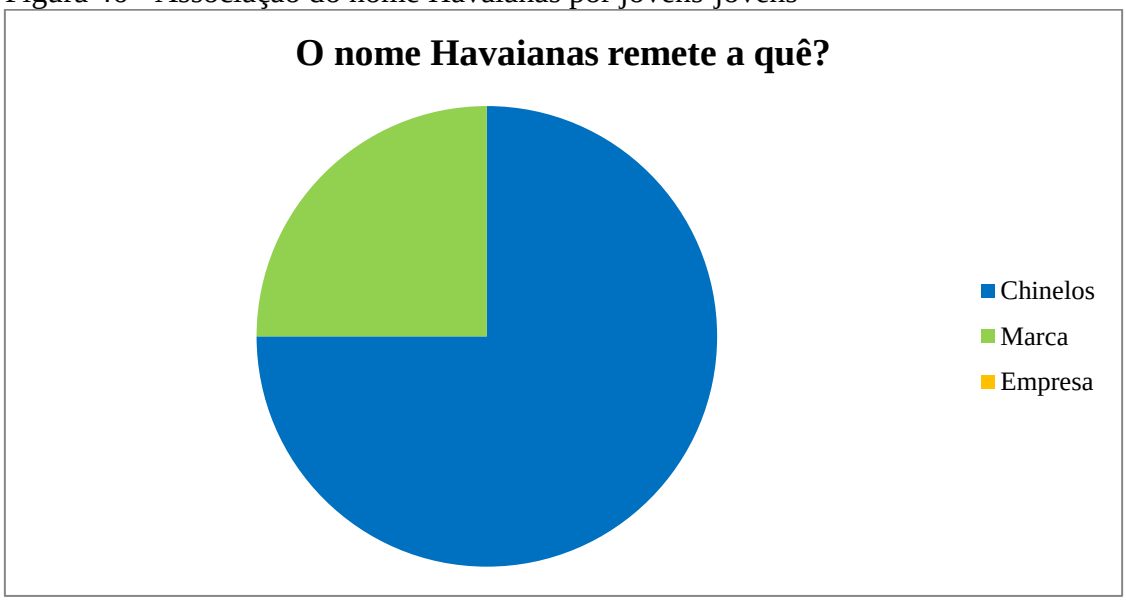
torna a marca mais “humana”, além de que “o contato com o consumidor beneficia os dois lados, pois a empresa passa a conhecer o público e as opiniões dele e o público passa a confiar mais na marca que consome”. A P18 concorda com a P16 sobre a importância de as organizações conhecerem e ouvirem seus consumidores e diz que “se minha história inspirasse um comercial ou algo do gênero, me lembraria da empresa por muito tempo e, sim, me sentiria importante”.

As respostas dão indícios de que a existência de um espaço efetivo para comunicação entre a organização e seus públicos é uma iniciativa valorizada pelos jovens-jovens, mesmo que tais canais não sejam efetivamente utilizados por eles. A segurança em ter um meio para expressar sua opinião e a aparente abertura por parte da empresa em ouvi-la já contam pontos em favor da organização. Pelo fato de o grupo ser composto por poucas pessoas que de fato colaboram enviando sugestões, ideias e reclamações para as organizações, não foi possível avaliar o sentimento causado quando a opinião ou ideia compartilhada não é ouvida ou considerada ou o contrário, quando ela de alguma forma colabora para o aprimoramento das ações organizacionais.

Por fim, duas perguntas relativas ao objeto do presente trabalho foram feitas aos participantes. A primeira delas buscava investigar a qual elemento a marca Havaianas era associada, apresentando como opções de resposta: chinelo, marca e empresa. A última questionava se os participantes sabiam qual é a empresa fabricante das Havaianas.

Nove entre 12 pessoas associaram a palavra Havaianas – que denomina tanto o produto chinelo quanto a marca – aos chinelos e três pessoas à marca. Ninguém assinalou a alternativa empresa, como demonstra a **figura 46**.

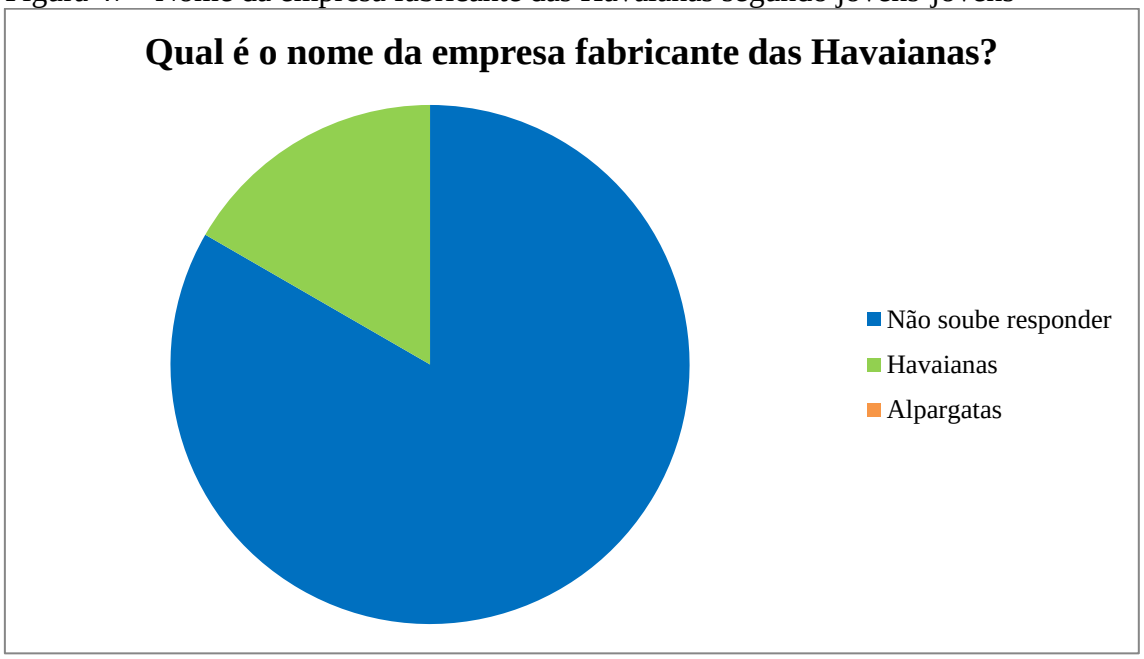
Figura 46 - Associação do nome Havaianas por jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

Já na segunda questão, dez pessoas não souberam responder qual é a organização responsável pelas Havaianas e duas pessoas disseram que o nome da empresa é Havaianas (ver **figura 47**). Ninguém soube informar corretamente que o nome da organização fabricante das Havaianas se chama Alpargatas.

Figura 47 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-jovens



Fonte: elaborado pela autora

As respostas dão indícios de que produto, marca e empresa não são elementos vistos de forma separada pelos consumidores, que acabam associando-os uns aos outros no momento da compra. Assim, é possível considerar que o mesmo ocorre com a memória relacionada aos produtos, às marcas e às organizações, que apesar de poder ser estrategicamente trabalhada de forma separada por profissionais de comunicação, não é dissociada no raciocínio do consumidor, justificando a ampla categorização sob a nomeação do termo memória organizacional para se referir a tudo o que diz respeito à memória que envolve a organização, seus produtos e marcas.

6.2.2.3 Resultados da aplicação de grupo focal entre jovens-jovens

As questões debatidas no grupo focal foram pautadas na teoria estudada previamente e contemplaram os debates referentes:

- à postura dos jovens frente à multiplicidade de ofertas, investigando os critérios utilizados na escolha dos itens que consomem e as fontes de informação utilizadas por eles;
- à consciência do papel da memória na formação da preferência por marcas e produtos;
- à noção dos jovens consumidores sobre a diferenciação entre os conceitos de produto, marca e organização;
- o uso que as organizações fazem da memória enquanto estratégia de comunicação na tentativa de conquistar a preferência dos consumidores e se destacar perante à concorrência;
- à importância das experiências pessoais, registradas pela memória, na formação da preferência por marcas, produtos e empresas;
- à consciência do apelo à memória na campanha das Havaianas na intenção de estimular o sentimento de pertencimento e gerar identificação com as histórias contadas pelas peças publicitárias.

No grupo, composto por 12 participantes com idade entre 18 e 24 anos, todos contribuíram com suas opiniões, relatando experiências e debatendo as questões propostas. Durante as discussões, em diversos momentos foi questionado aos jovens-jovens participantes quais **fontes de informação** eles se utilizam para conhecer mais sobre um produto ou serviço que desejam consumir e quais **critérios** utilizam para a escolha. As perguntas tinham como objetivo obter indícios de como os jovens-jovens agem frente à multiplicidade de ofertas de produtos e serviços, muitos deles, com características bastante parecidas.

Indicação de conhecidos, informações obtidas em lojas, informações técnicas presentes no site oficial da marca, comentários de pessoas desconhecidas na internet e o repertório pessoal foram as fontes de informação citadas pelos participantes. Na opinião da P19, quando não se tem uma experiência anterior com o produto, a internet é uma ferramenta rica para a busca de informações, pois permite acesso a diferentes fontes, tornando possível "ler o que as outras pessoas acham do produto. Porque tem algumas que você sabe que compraram e gostaram ou que compraram e tiveram algum problema e não gostaram. Aí a pessoa fala lá e pode ajudar", explica. Ainda na internet, os participantes disseram ter o hábito de consultar sites e mídias sociais oficiais, em busca de especificações técnicas sobre o objeto que planejam consumir para depois confrontá-las com informações de vendedores em lojas físicas, conhecidos e com comentários feitos na web. É interessante notar que todos afirmaram que têm o hábito de pesquisar em mais de uma fonte e confrontar as informações obtidas para somente depois decidir sobre o consumo. As respostas ratificam o perfil do prossumidor da atualidade, que é bem informado, consciente da variedade de produtos e que tem o hábito de comparar antes de escolher.

Segundo os jovens-jovens que participaram da pesquisa, as experiências pessoais são o principal critério considerado no momento de optar por um produto ou serviço. Para a P19, as experiências pessoais são o critério que mais conta em uma decisão. A P16 concorda e exemplifica uma situação:

> Que nem no caso entre comprar um celular da Apple e comprar um Samsung. Os dois custam supercaro, têm mil coisas, fazem mil coisas. Mas tem gente que prefere a Apple e tem gente que prefere a Samsung. Isso vai da experiência da pessoa, sabe? Eu acho que no caso de coisa cara, como um celular, você não vai comprar um que você não tem certeza. Eu acho que se você usou, você não muda mais.

Quando a experiência pessoal com uma marca ou produto ainda não existe, os jovens-jovens participantes da pesquisa demonstraram estabelecer critérios de consumo tendo o valor do produto ou serviço como uma variável importante. Para o caso de produtos mais caros, por exemplo, consideram a marca e o histórico da empresa que a fabrica, tendo como base principalmente informações vindas de pessoas conhecidas, como explica a P16, dando como exemplo a compra de um carro: "[...] é um produto mais caro, o histórico da empresa importa, sim. Pelo menos pra mim. Porque você pensa em um Gol, por exemplo, se não fosse da Volks, que é uma marca conhecida, talvez a gente não compraria, sabe?". O pensamento é endossado pela P19, que diz: "Coisa cara a marca importa. Porque você vai direto na marca

que você já conhece, que você já ouviu falar bem. Você não vai comprar um carro de uma empresa que acabou de surgir. Mesmo que te falem superbem do produto, se você não conhece a empresa...".

Para a P17, no momento de tomar uma decisão pautada no critério de marca, o consumidor estabelece uma relação direta com o tempo de atuação da organização que a fabrica: "Uma marca que está há mais tempo no mercado, você pode ter mais opinião de gente que consumiu a marca. Uma marca nova você não vai poder ter tanta opinião assim". Para o P11, uma marca consolidada tem relação direta com confiança:

> Se a marca for consolidada, eu vou na marca que já tem uma história maior mesmo, por segurança. Tipo, a marca já tem um histórico de produtos bons, então, pra mim, meio que parece que a marca é melhor e vai manter a qualidade do que uma marca nova que acabou de oferecer um produto e pode baixar a qualidade.

Já no caso de itens de menor preço, os jovens-jovens participantes da pesquisa disseram utilizar critérios variados para a escolha, como experiências pessoais, preço e indicação de conhecidos, mas mostraram disposição em experimentar coisas novas, conforme resume relato da P19:

> Eu acho que o tradicional é legal porque você já conhece, sabe que vai dar certo, mas muitas vezes vale a pena experimentar. Que nem elas estavam falando do leite Moça. Agora, atualmente, em casa, a gente tem comprado mais o Piracanjuba. Nem sei se ele é mais barato, mas é de boa qualidade. A gente só descobriu tentando. Então, quando é um produto mais acessível, se a gente não tá falando de um carro, vale a pena tentar. Você não vai fazer cinco receitas pra uma festa, você vai fazer uma? Compra e testa que pode ser bom, valer a pena.

Em resumo, o debate dá indícios de que as memórias derivadas da experiência pessoal de um jovem-jovem consumidor são o principal fator responsável pelo consumo ou não de um produto. Quando o jovem-jovem não tem experiência prévia que possa contabilizar, é o preço do item que determina a estratégia adotada para definir o consumo. Para preços altos, a marca e os valores a ela agregados são considerados. Para produtos e serviços de baixo valor, os jovens-jovens consumidores se demonstram mais dispostos a arriscar. A opinião da P21sintetiza este pensamento: "Eu acho que depende do que estamos falando. Um suco, por exemplo, ok, eu vou provar esse aqui novo. Mas se você vai comprar uma coisa pra você usar, uma coisa de conforto, de qualidade, e fosse mais caro, eu iria em uma marca consolidada".

Assim, o debate pode ser interpretado como uma confirmação da teoria que diz que os jovens são consumidores bem informados e criteriosos, que analisam diferentes aspectos antes de optar por um produto ou serviço e, por isso, são consumidores difíceis de serem conquistados e mantidos.

Frente aos indícios de que as experiências pessoais são fator importante para definir o consumo de jovens-jovens, o debate seguiu com questionamentos que tinham como intenção investigar se os participantes da pesquisa têm **consciência do papel da memória na formação da preferência por marcas e produtos**. Para buscar respostas, foi indagado aos participantes de que forma eles acreditam que se forma a preferência por uma marca ou produto, visto que são jovens e ainda não têm muitas vivências contabilizadas. Hábitos herdados dos pais, experiências próprias, opiniões de conhecidos e marketing compõem o mix que, segundo os participantes da pesquisa, determina a predileção por uma marca.

Na opinião da P16, os hábitos de consumo herdados dos pais cumprem com papel na formação inicial de experiências pessoais: "Acho que no começo é família, depois você vai tendo contato com outras coisas, que nem na internet". A P13 concorda com a opinião da P16 e explica que acredita que "Dentro da casa você acaba pegando a experiência do pai e da mãe. Quando eu era pequena eu não sabia que roupa ia usar, minha mãe escolheu uma marca. E hoje ela gosta de algumas marcas que eu gosto e uso também". A P21 concorda e dá outro exemplo: "Principalmente quanto a alimento, você sempre tem exemplo em casa. Minha mãe compra arroz da marca tal, sempre compra aquele, entendeu? Então, se eu estou fora de casa, fui pra praia, 'ah, vamos comprar esse arroz, que esse aqui minha mãe compra'".

A P15 explica que, posteriormente, uma nova fonte de influencia é agregada, que são os hábitos de consumo dos amigos: "O amigo gosta, você passa a conhecer e pode gostar também". Neste momento, há um escambo de informações capazes de influenciar na experimentação de novas marcas e produtos, determinando a formação de preferências. "Se você costuma usar uma marca, tem boas experiências, gosta, você vai continuar usando e vai dar preferência para aquela marca. Se, por exemplo, você usou uma marca X e não gostou, você vai falar 'não quero' e vai falar para outras pessoas ao seu redor que não é legal", reflete a P18.

Para os participantes, o marketing pode atuar como estímulo ao teste de outros produtos e, consequentemente, à formação de novas vivências. "Eu acho que cria na cabeça do consumidor o desejo de ter um produto", resume a P21. A reflexão é complementada pela P19, que afirma que "O marketing não vende só o produto. Vende o conceito que tem por trás dele. E você vai ser tudo aquilo. A intenção é te persuadir".

Assim, o debate deu indícios de que as preferências dos jovens consumidores começam a ser formadas ainda durante a infância, por influencia dos pais, e se desenvolvem com o passar do tempo. Durante a juventude, fase marcada por experimentações e pelo início da emancipação financeira, o papel de influenciador de consumo, muitas vezes, passa a ser exercido pelos jovens, que assumem a responsabilidade de utilizar as tecnologias com as quais estão habituados para selecionar o consumo próprio e do lar. Acredita-se que há uma transferência de responsabilidades, gerando terreno fértil para novas experimentações e aquisição de hábitos. O depoimento da P16 valida este pensamento:

> Eu acho que hoje em dia nossos pais pedem nossa opinião com relação ao consumo, e deveria ser ao contrário, teoricamente. Mas a gente tem muito mais experiência com tecnologia, por exemplo. Duvido que um pai ou uma mãe vai comprar sem perguntar pra gente. 'Vou comprar um celular, você já ouviu falar? É bom?'. Eles não vão comprar sem perguntar.

A P21 compartilha da mesma opinião e também apresenta uma situação que ilustra o debate:

> Meu pai viaja muito. Ele acha que sabe de tudo. Ele tem certeza. Aí a gente foi pra São Paulo e dá volta, dá volta... Aí eu falei: 'Pai, espera, vou ligar o Waze'. E ele: 'Não, eu vou por aqui'. E eu: 'Pai, vai que é melhor'. Aí deu uma semana e ele tava lá, com o Waze no celular dele. Agora, se ele vai daqui pra casa ele liga o Waze. Então, assim, vai muito de experiência. Antes, eu pegava com meus pais. Hoje, quanto à tecnologia, eles pegam muito de mim!

Assim, o debate em torno da origem da formação de preferência por uma marca, produto ou serviço deu indícios de que há um equilíbrio entre as experiências passadas pela família e amigos, registrada pela memória e presente nos hábitos cotidianos, e as novidades disponíveis no mercado, que chegam ao conhecimento do jovem por meio da internet, são testadas, e fomentam o repertório particular do indivíduo, que depois é compartilhado com outras pessoas, formando novas memórias e ressignificando as existentes.

Neste sentido, é possível afirmar que a memória tem papel importante na definição de consumo dos jovens, que apesar da pouca idade se valem de diferentes fontes para construir seu próprio repertório. Frente a essa constatação, foi questionado se a **história oficial** de uma empresa é capaz de compor esse rol de memórias particulares que contam pontos em favor ou contra um produto, marca ou organização. De modo geral, os participantes afirmaram que não

buscam se informar sobre a história de uma organização antes de comprar um produto ou optar por um serviço, mas que se de alguma forma tomam ciência dessa história, pode, sim, contar pontos contra ou a favor na decisão.

A P16, por exemplo, diz achar válido que a empresa conte sua própria história: "Normalmente eu não pesquiso a história da empresa, mas se eu fico sabendo, eu me importo e me lembro". A P18 concorda e faz uma ressalva: "É válido se for verídico. Se você descobre que é mentira, queima totalmente a empresa. Propaganda enganosa".

Como exemplo, os participantes resgataram o caso do Suco do Bem, que se utilizou de um *storytelling* para valorizar o surgimento da empresa e o processo de produção de seus produtos. Contudo, foi descoberto que os fatos não eram verídicos, gerando debate entre os consumidores e uma advertência do Conar (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária). O caso foi citado pelos participantes da pesquisa como um erro por parte da empresa e, na opinião de muitos consumidores, acabou por prejudicar a imagem da organização. A P17 afirmou ter se sentido enganada: "Você fica com raiva mesmo. Cansei de ser enganada. Vou ser rebelde e não vou comprar mais nada".

A P22 acredita que esse sentimento de desconfiança em relação a uma marca gerado por uma história falsa seja passageiro, especialmente se a história não prejudica a saúde do consumidor. A P14 concorda e explica: "Eu acho que cai no passageiro do mesmo jeito. O que pode interferir, eu acho, é que, se você nunca tomou, pode ser que nunca tome. Se você não tinha experiência antes, você não vai querer tomar. Quem toma, já gosta. Teve a polêmica só que você vai continuar tomando".

Os participantes debateram ainda a importância da trajetória histórica da organização referente à responsabilidade social. O tema trabalho escravo foi utilizado com exemplo para estimular o debate entre os participantes. A P16 afirmou que o histórico da empresa é um fator a ser ponderado e disse que se soubesse que uma empresa utiliza trabalho escravo não frequentaria a loja. "Eu poderia até gostar (da marca), mas se eu soubesse, eu não iria", opinou. A P18 concordou com o posicionamento da P16 e comparou: "É como as marcas que fazem teste em animal. Eu não vou comprar de uma marca que faz teste em animal. É a mesma coisa. Eu não vou comprar de uma marca que eu sei que usa trabalho escravo".

Já a P21 acredita que mesmo tendo consciência deste histórico, a informação não é suficiente para que ela desista da compra. "É que a gente não lembra disso na hora de comprar. Mas, sei lá... A gente pensa: 'que dó!' E logo depois: 'vou levar essa blusinha'". A P22 justifica dizendo que seu lado consumidor "fala mais alto". Para a P20, "Na hora da

compra, dá um peso na consciência, mas depois você não vai ficar lembrando toda vez que usar".

Frente a pontos de vista diferentes, os participantes debateram e concluíram que, de modo geral, eles não têm o hábito de buscar informações referentes à história de uma organização, mas que, seja pode meio de propaganda, de matérias jornalísticas ou de outras formas, muitas histórias chegam até eles e são lembradas no momento da decisão de consumo. Para algumas pessoas, uma história negativa, especialmente relacionada ao uso de teste em animais, trabalho escravo e até mesmo propaganda enganosa, tem grande peso, o que as levaria a não comprar produtos da marca. Para outras pessoas, as histórias chocam em princípio, mas depois caem no esquecimento, como resume a P19:

> A nossa constatação é que o fungo no suco causa impacto, (a história falsa do) senhorzinho na caixa do suco causa impacto, o rato na Coca-Cola, o formol no leite... Tudo isso vai te impactar em menor ou maior grau, dependendo da experiência que você tem com aquilo e dependendo do quanto aquilo é invasivo pra você. O rótulo, aquela história de mentira, pode não te abalar tanto quanto o formol no leite que você está bebendo. Então, em maior ou menor grau, isso te mobiliza. A constatação que a gente pode tirar é que é passageiro

Em um mercado marcado pela concorrência acirrada e por produtos com características, qualidade e preço similares, saber da existência de jovens que se importam e encaram de maneira crítica os deslizes empresariais deve servir de estímulo para as organizações que buscam seu diferencial na construção de uma história idônea. Uma mancha – mesmo que temporária – na trajetória organizacional pode determinar o futuro em uma empresa.

Prosseguindo com o debate, os participantes da pesquisa disseram se importar mais com as características do produto que consomem, não o dissociando de sua marca, caso ela seja consolidada, mas sem associá-lo à organização que o fabrica. Os debates em torno deste assunto permitem investigar se os jovens-jovens participantes da pesquisa fazem **distinção entre os conceitos de produto, marca e organização.**

A P13 acredita que, para os jovens-jovens, o mais importante são as características do produto e, por isso, eles não se atentam muito às marcas e empresas aos quais estes produtos estão relacionados, muitas vezes ignorando estes itens. "Acho que a tendência é a gente saber mais sobre o produto do que sobre a empresa que tá vendendo ele", explica. A P18 concorda com a P13 e exemplifica: "Tanto que na internet você compra muita coisa da China, né? Você

não sabe de onde veio, como é a empresa... Você comprou pelo produto, porque tá barato". A P19 resume a opinião dos jovens-jovens participantes com o seguinte pensamento:

> Eu acho que de modo geral as pessoas procuram saber mais sobre aquilo que estão comprando do que sobre a empresa, entendeu? As pessoas procuram muito mais saber daquele produto, daquela saia que é vendida na loja, do que da empresa toda, se é nacional ou não, se a produção é dela ou não...

Os relatos acima aparentam que os jovens conseguem fazer distinção entre os conceitos de produto, marca e organização e que, ao consumir, se importam mais com os elementos relacionados ao produto em detrimento das qualidades associadas à organização que o fabrica. Contudo, outros relatos expõem contradições referentes a este assunto, como o da P14 que, questionada se daria uma segunda chance a uma empresa que está passando por uma crise, diz:

> No caso da Apple eu daria. Que nem: saiu o IPhone 6, que entortava. Quem comprou o 6 eles trocaram por um novo. Acho que quando sair o 7 eles vão comprar de novo. Pelo histórico da empresa, mesmo. Eu tenho um IPhone, já deu problema, levei lá e eles me deram um novo na hora. Então, assim, sempre gostei muito da Apple. Esse foi meu primeiro smartphone e meu único também. Então, no meu caso, eu daria uma segunda chance.

O relato da P16 também colabora neste sentido:

> Eles (a Apple) criam todo um universo pra você não mudar de marca, porque eles têm celular, computador, tablet, absolutamente tudo, tudo muito padronizado e exclusivo. Se você tem um celular Apple você não consegue usar coisas de outra marca, tipo, carregador, fone. Eles são muito espertos. Porque a gente compra uma vez, gosta e não consegue fugir da marca em outras coisas. E é muito caro. Você fala: se você tivesse dinheiro com certeza compraria um MacBook.

A P19 também faz um apontamento que pode ser relacionado ao assunto:

> [...] Aí a gente entra de novo naquele lance de que a marca não tá vendendo só o produto, mas o conceito por trás daquilo, né? Porque provavelmente quando ela foi (referindo-se à irmã que viajou para o exterior e comprou um IPhone), tá, era mais barato, mas dava pra comprar qualquer outro (celular) aqui. A gente escolheu aquele, por causa do conceito que tem por trás dele. Porque existe um conceito de qualidade... Até mesmo de qualidade de vida. Eles te vendem muito mais do que só um produto. Você se identifica com aquilo e compra.

As opiniões compartilhadas tomam como base uma discussão sobre a Apple. Nelas é possível notar a confusão feita pelos participantes entre os conceitos de produto, marca e organização – muitas vezes, eles citam o IPhone como sendo um produto, quando, na verdade, o produto é o celular e o IPhone a marca; e a Apple como sendo a marca, quando na de fato é a empresa fabricante. Além disso, é possível notar que, em alguns casos, há dificuldade por parte dos participantes em separar as memórias referentes à sua experiência com o produto, com a marca e com a organização, associando-os uns aos outros. A confiabilidade e segurança atribuídas aos produtos da empresa são derivadas de posturas da organização, contudo, não são creditadas a ela pelos participantes.

Assim, é possível ter indícios de que a confusão entre estes conceitos está presente no cotidiano do jovem-consumidor, que apesar de dizer se preocupar muito mais com os produtos que compra do que com as empresas que o fabricam, inconscientemente considera o valor agregado aos produtos e serviços pela marca, histórico e postura organizacional e deixa com que isso influencie em sua decisão de compra. Uma das justificativas possíveis para este comportamento é o trabalho estratégico da comunicação entre diferentes organizações e marcas, fortificando a identidade organizacional e refletindo em sua imagem. Para as marcas que não têm um trabalho de comunicação estratégica fortificado e presente, os consumidores tendem a considerar apenas os atributos referentes aos produtos por ela comercializados, já para as marcas que adotam estratégias de comunicação, os valores intangíveis passam a ser considerados pelos consumidores, mesmo que eles não os percebam e acreditem se pautar nas características do produto para definir sua escolha.

Para investigar se os **jovens-jovens reconhecem o emprego estratégico da memória** nas operações de comunicação organizacional e se de alguma forma eles se sentem afetados por este apelo, foram exibidos quatro comerciais que compõem a campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?", das Havaianas. Com base nos comerciais, alguns questionamentos foram propostos.

O primeiro deles solicitou que os participantes associassem o nome Havaianas a uma palavra e a um adjetivo. Chinelo e conforto foram as respostas mais frequentes. Alguns

citaram praia e Rio de Janeiro e, como adjetivos, variedade e versatilidade. Na sequência, os jovens-jovens foram questionados sobre qual foi o embasamento adotado para que atribuíssem essas qualificações à marca e, após discutirem, concordaram que se trata de repertório pessoal adquirido por meio de experiências com a marca, conforme sintetiza o P11: "Eu acho que as informações que temos vêm da experiência e da propaganda também". A P21 acrescenta: "Todo mundo aqui já teve ou tem Havaianas". As opiniões são endossadas pela P13, que ilustra: "Pra você ir pra praia, pra ir pra piscina, pra lavar o carro, pra tomar banho... não interessa! Em algum momento todo mundo vai precisar. [...] Se você precisa de um chinelo, você vai direto nas Havaianas. Vai direto comprar aquela marca".

Durante o debate os participantes também se lembraram da força das campanhas da marca, que associam os produtos da empresa aos brasileiros, criando uma identidade forte e gerando identificação com seus consumidores, conforme é expresso no relato da P21:

> O incrível é que você chega no Rio, eu já fui parada umas três vezes pelo pessoal gringo perguntando onde é a loja das Havaianas. E assim, existem várias lojas que vendem Havaianas. E não, eles querem a loja oficial das Havaianas. Eles acreditam que aquela que tá na loja não é de verdade. Então, assim, o marketing deles é muito grande. E todo mundo, pros brasileiros, todo mundo tem uma Havaianas. Então, eles (gringos) chegam, eles querem Havaianas.

Na sequência, foi perguntado aos jovens-jovens participantes que tipo de lembrança vem à mente na primeira vez em que viram os comerciais de TV da campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?" e se eles conseguiam identificar qual estratégia a empresa adotou na composição destes comerciais. O humor e a criatividade das peças publicitárias foram destacados pelos colaboradores da pesquisa como o elemento que mais despertou a atenção nos comerciais. Sobre a estratégia utilizada, eles apontaram o uso imperativo da frase "Todo mundo tem uma história com Havaianas" na intenção de demonstrar universalidade, a ênfase dada às vantagens em se ter o produto, a variedade e o discurso popular.

Para a P17, o slogan da campanha é a principal estratégia. "Todo mundo tem uma história com Havaianas. Ou seja: obrigatoriamente, todo mundo tem que ter uma história com Havaianas", interpreta. O comentário é complementado pelo P11: "Se você não tiver uma, você tem que ter. Porque todo mundo tem".

Outra estratégia reconhecida pelos participantes é a ênfase dada às qualidades do produto, conforme exemplifica a P15:

> Consegue abranger vários contextos com as características das Havaianas. A da Preta Gil querendo dizer que ela é confortável. Tirou aquele salto imenso: 'Ai, Havaianas, que delícia'. Do moreninho que eu não sei o nome quer dizer que ela (Havaianas) é resistente, ele subiu várias vezes a mesma escada com Havaianas

Na opinião do P19, todas essas estratégias são trabalhadas com base no discurso popular, na intenção de gerar identificação entre as histórias contadas e situações do cotidiano dos consumidores: "Eles utilizam o discurso popular pra mostrar que eles são iguais a gente e eles têm (Havaianas). Então, como eles são iguais e eles têm, a gente tem que ter também".

Para a P19, o discurso popular cumpre com a função de fazer "você se identificar com esses contextos". O pensamento é complementado pela P16: "Eles não precisam ficar falando muito claramente, eles contam a história de uma pessoa, você se identifica com a história, e realmente vai mostrando as variedades meio que dentro do contexto, é confortável, é versátil...". Os participantes comentaram ainda que se identificam com muitas das histórias contadas, citando o conforto do produto, durabilidade e o uso em ocasiões que vão de praia a festas de casamento.

Foi perguntado ainda aos participantes se o slogan "Todo mundo tem uma história com Havaianas", que abre os comerciais, e a finalização, que diz "Essa é a minha. Qual é a sua?" suscitou neles algum tipo de lembrança. As respostas foram afirmativas e vários exemplos foram dados, como os listados abaixo:

P21: "A primeira coisa que eu lembrei foi o golzinho (feito com Havaianas) do futebol de rua, sabe?"

P22: "Eu me lembro de praia. É bem isso".

P19: "Se a Havaiana ta virada a mãe morre".

P20: "Me lembro da Havaiana estourar. Sempre quando você está atrasada, não está podendo...".

P16: "De colocar prego pra consertar!".

Os participantes apontaram que, de modo geral, suas lembranças estão associadas a momentos de descontração. Contudo, reconheceram que estas lembranças não foram despertadas quando assistiram aos comerciais pela primeira vez, mas, sim, durante o debate em torno do assunto. "Eu acho que não é uma coisa que você pensa automaticamente. Você concorda que todo mundo tem uma história, sim. E qual é a sua? Eu já usei, mas não vou

lembrar ‘ah, aquele dia, foi tão legal, eu gostei tanto...’. Não rola essa lembrança, assim, específica”, explica a P20.

Apesar de admitirem que não associaram o comercial a uma história pessoal, os jovens-jovens participantes reforçaram o sentimento de identificação. “A Havaiana não deixa de ser um personagem, sabe? Ela faz parte da vida das pessoas. Faz parte da vida de todo mundo. Então, acho que na hora que assiste todo mundo se reconhece porque tem uma personificação que está presente nos dias de todo mundo”, explica a P16.

Após o debate em torno das campanhas, os participantes disseram ter convicção de que a estratégia de utilizar histórias na intenção de gerar identificação, mesmo que não seja perceptível aos consumidores, cumpre com o objetivo de ressaltar as qualidades do produto e a presença dele em momentos de descontração da vida cotidiana. “Não só pela experiência, mas no caso das Havaianas você deve se lembrar de algum momento tipo praia, então, a lembrança vai ser boa. E tava confortável, então, é uma lembrança boa”, explica a P14. O P11 conclui: “É associada com bons momentos, então, facilita a compra”.

Os debates sugerem que a estratégia de estimular a memória dos consumidores adotada pela campanha das Havaianas pode não ser reconhecida prontamente por quem assiste aos comerciais, ficando ofuscada pelo humor das peças. Contudo, ainda assim, os jovens-jovens consumidores se reconhecem nas histórias contadas e se identificam com elas. Há ainda indícios que de a associação do produto a momentos de descontração – situação reforçada pelos comerciais – facilita a opção pela marca no momento da compra.

6.2.3 Grupo de jovens-adultos (idade entre 25 e 29 anos)

O grupo focal composto por jovens-adultos teve a participação de dez pessoas, com idade entre 25 e 29 anos, selecionadas aleatoriamente segundo o interesse em colaborar com a pesquisa. Trata-se de um grupo heterogêneo, cujo único critério de seleção foi a idade entre a faixa estipulada. São pessoas de diferentes partes da cidade, com poder aquisitivo variado e escolaridades diversas. As respostas referentes ao questionário aplicado e os resultados advindos do debate por meio do grupo focal serão explorados nos próximos subtópicos.

6.2.3.1 Quadro de identificação de jovens-adultos

Tabela 5 – Quadro de identificação de jovens-adultos

Participantes	**Gênero**	**Idade**	**Formação/Profissão**
P23	Feminino	25 anos	Advogada
P24	Feminino	25 anos	Jornalista
P25	Masculino	25 anos	Advogado
P26	Feminino	26 anos	Administradora
P27	Feminino	26 anos	Jornalista
P28	Masculino	26 anos	Estudante de Engenharia Mecatrônica
P29	Feminino	27 anos	Médica Veterinária
P30	Feminino	28 anos	Funcionária Pública/Estudante de Psicologia
P31	Feminino	28 anos	Fisioterapeuta
P32	Feminino	29 anos	Bancária com formação em Administração de Empresas

Fonte: elaborado pela autora

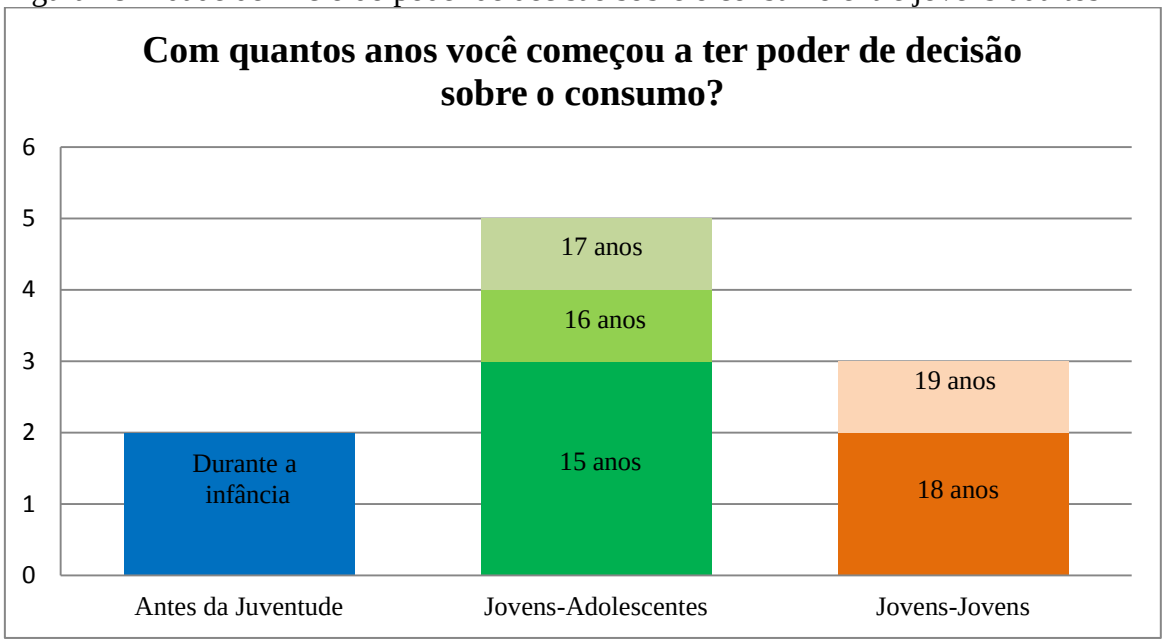
6.2.3.2 Tabulação do questionário aplicado aos jovens-adultos

Assim como nos grupos anteriores, foi aplicado um questionário com nove perguntas referentes aos hábitos de consumo dos jovens participantes. O objetivo era investigar quais elementos influenciam na escolha de jovens com idade mais próxima da fase adulta, entre 25 e 29 anos, bem como se a memória tem papel importante neste processo e, por fim, se os participantes fazem distinção entre produto, marca e organização.

A primeira pergunta do questionário respondido pelos jovens-adultos participantes da pesquisa forneceu indícios de que o início da autonomia sobre o consumo dos participantes do grupo se deu na fase chamada jovens-jovens. Cinco pessoas apontaram que foi no período compreendido entre os 15 e os 17 anos que passaram a ter poder de escolha sobre os itens que consumiam, sendo três aos 15 anos, uma aos 16 anos e uma aos 17 anos. Três participantes disseram que essa autonomia chegou mais tardiamente, já na fase denominada jovens-adultos, sendo que dois disseram ser aos 18 anos e um aos 19 anos e ambos citaram o primeiro emprego como motivador dessa transição. Duas pessoas afirmaram que desde a infância já têm poder de opinar sobre os itens que consomem e citaram como exemplos a livre escolha de brinquedos, livros, alimentos e roupas (ver **figura 48**).

Neste sentido, é possível constatar que, seja na fase jovem-jovem ou na jovem-adulto, a juventude é um período fértil em termos de autonomia para fazer suas próprias escolhas relativas ao consumo, justificando o investimento das marcas com intenção de atingir esse público. Diferente dos grupos anteriores, poucas pessoas citaram a fase da adolescência como período em que passaram a decidir sobre o seu próprio consumo. São hipóteses para essa diferença em relação aos grupos anteriores: a distância temporal entre a fase atual e o período anterior à juventude, caracterizando um esquecimento relativo a este detalhe; a possível sensação por parte dos participantes de que atualmente são pessoas mais independentes em termos de consumo do que eram efetivamente na adolescência, levando-os a considerar a fase jovem-jovem ou jovem-adulto como um marco neste sentido.

Figura 48 - Idade de início do poder de decisão sobre o consumo entre jovens-adultos



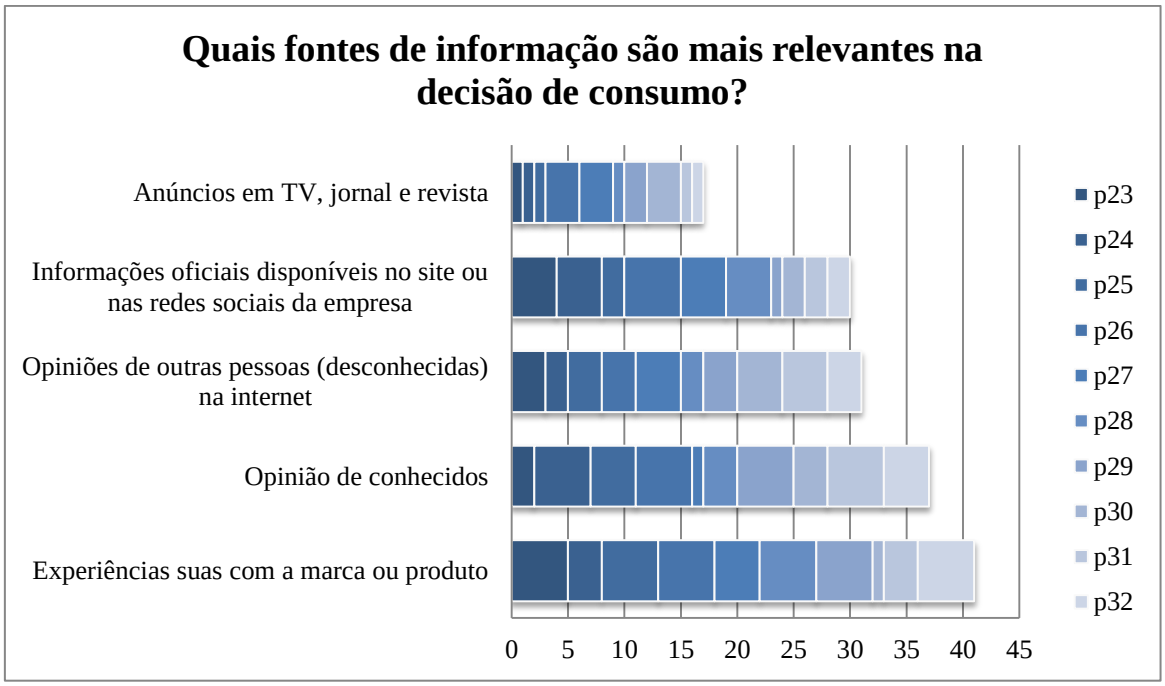
Fonte: elaborado pela pesquisadora

A segunda pergunta do questionário indagou aos participantes se eles procuram se informar sobre um produto ou serviço antes de consumi-lo, por quais informações procuram e onde buscam por elas. Todos os participantes disseram pesquisar informações antes de consumir um produto ou serviço. Os principais **critérios** citados nas respostas foram especificações técnicas, funcionalidade, durabilidade, qualidade e preço. Apenas uma participante citou se importar com a "procedência do produto, forma de fabricação, se houve respeito ao meio-ambiente e à dignidade dos trabalhadores envolvidos no processo de fabricação". Em resposta livre, a principal **fonte de informação** citada pelos participantes foi

a internet, incluindo desde sites de busca e páginas oficiais até domínios em que outros consumidores podem deixar a opinião relativa ao produto ou serviço consumido. A opinião de pessoas conhecidas também é bastante considerada pelos participantes. Cinco entre dez pessoas disseram consultar conhecidos que já consumiram o item pelo qual buscam antes de tomar uma decisão. Vendedores, embalagens, jornais e revistas também foram lembrados como fontes de informação.

Em busca de classificar quais são as fontes de informação mais relevantes para a definição do consumo de jovens-adultos, a questão três solicitou que os participantes enumerassem de um a cinco, sendo um para menos relevante e cinco para mais relevante, as seguintes opções: opinião de conhecidos; opinião de outras pessoas (desconhecidas) na internet; informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa; experiências suas com a marca ou produto; e anúncios em TV, jornal e revista. Os resultados estão expostos no gráfico abaixo (**figura 49**) e serão detalhados a seguir.

Figura 49 - Relevância das fontes de informação ao efetuar uma compra na opinião de jovens-adultos



Fonte: elaborado pela autora

As próprias experiências com relação a uma determinada marca ou produto são a fonte de informação mais importante na opinião dos jovens-adultos que participaram da pesquisa, seguida da opinião de conhecidos e da opinião de outras pessoas (desconhecidas na internet), que ocuparam o segundo e o terceiro lugar no ranking, respectivamente. Informações oficiais

disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa ficaram em quarto lugar na classificação de importância; e anúncios em TV, jornal e revista em último.

Seis entre dez pessoas atribuíram nota máxima (cinco) para a relevância de experiências próprias com a marca ou produto, considerando que esta é a principal fonte de informação para o consumo. Uma pessoa classificou a fonte como sendo a segunda mais importante, com nota quatro; duas pessoas disseram ser uma fonte de importância intermediária, com nota três; e uma pessoa disse que as próprias experiências são o último elemento a ser considerado no momento de consumo. Por experiências próprias, é possível entender memórias relativas ao consumo, o que reforça o papel das lembranças pessoais na decisão de compra. De modo geral, é possível afirmar que as experiências pessoais são fonte de informação muito importante para a maioria dos participantes da pesquisa.

A opinião de conhecidos sobre um determinado produto, serviço ou marca é a segunda fonte mais relevante para jovens-adultos no momento de decisão do consumo. Quatro pessoas afirmaram que essa é a fonte mais importante de informação, atribuindo nota cinco a ela; dois participantes disseram que a opinião de conhecidos é a segunda fonte mais importante de informação, atribuindo nota quatro. Duas pessoas classificaram a opção como tendo relevância intermediária, com nota três; um participante deu nota dois; e um participante nota um, indicando não considerar a opinião de conhecidos antes de se decidir pelo consumo de um produto ou serviço.

Para os jovens-adultos participantes, a opinião de pessoas desconhecidas na internet tem relevância intermediária. Ninguém afirmou que essa é a fonte de informação mais relevante nem também a menos relevante. As notas se concentraram entre dois e quatro, sendo que três pessoas atribuíram nota quatro; cinco nota três, classificando como de importância intermediária; e dois participantes pontuaram com nota dois, afirmando não ser uma fonte tão importante.

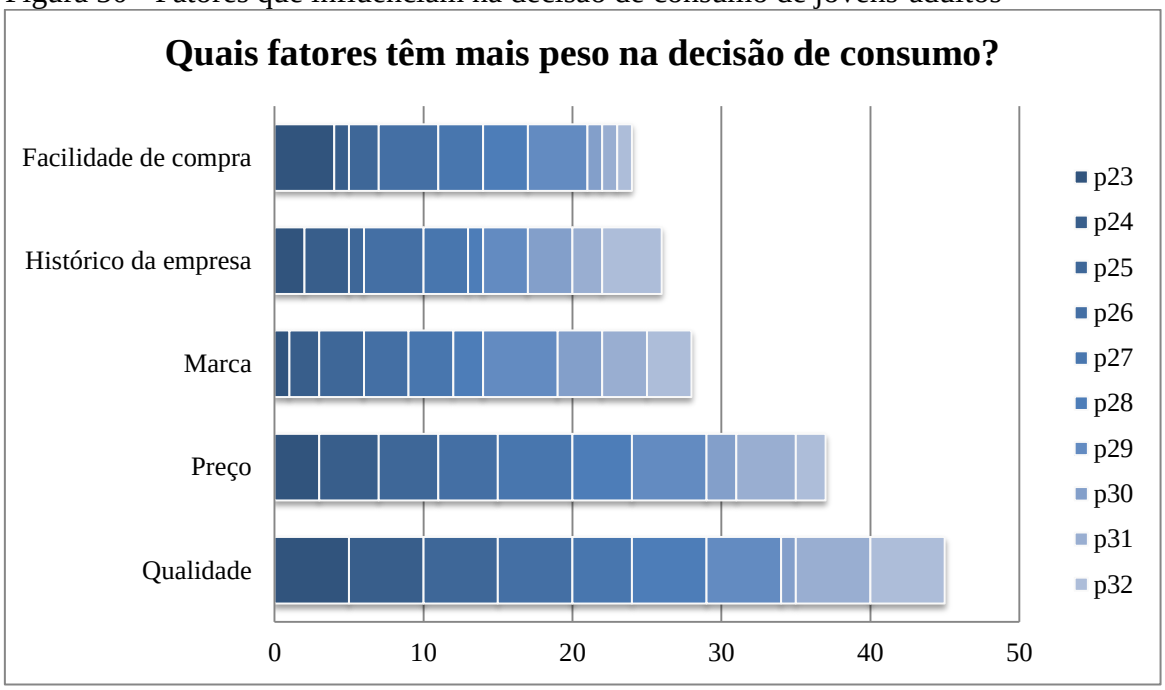
As informações oficiais disponibilizadas pela organização em seu site ou redes sociais ocupou o quarto lugar no ranking de fontes de informação mais relevantes para que jovens-adultos estabeleçam seu consumo. Uma pessoa atribuiu nota máxima ao item, dizendo considerar bastante as informações oficiais da organização antes de consumir um produto ou serviço. Quatro pessoas atribuíram nota quatro, fato que demonstra grande importância, mas não classifica a fonte como sendo prioritária. Quatro pessoas pontuaram a opção com nota dois e uma pessoa com nota um, fato que aponta a baixa importância que tais participantes atribuem ao item no momento de pesquisar sobre o produto ou serviço que planejam consumir.

De acordo com as respostas dos participantes, é possível notar que a “opinião de pessoas desconhecidas na internet” e as “informações oficiais disponíveis no site ou nas redes sociais da empresa” são fontes igualmente relevantes na opinião dos jovens-adultos participantes da pesquisa. Por conta da diferença de apenas um ponto no total geral, a opinião de desconhecidos ocupou o terceiro lugar no ranking e as informações oficiais o quarto lugar. Somente uma pesquisa em um universo mais amplo poderia delimitar melhor a relevância de tais fontes para os jovens dessa faixa etária.

Anúncios em TV, jornais e revistas foram apontados pelos participantes como sendo as fontes menos relevantes na decisão de consumo entre as opções apresentadas. Seis pessoas atribuíram nota um à opção; três pessoas pontuaram o item com nota três; e uma pessoa com nota dois. Os resultados indicam a queda na importância dada à publicidade enquanto fonte de informação para o consumo e demonstra que os jovens prossumidores atribuem importância maior às fontes plurais, compostas especialmente por informações pessoais derivadas de experiências próprias ou de conhecidos. A opinião de desconhecidos e informações oficiais também são consideradas pelos participantes, porém, com menor peso.

A quarta pergunta investigou quais fatores mais influenciam na decisão de consumo de jovens-adultos, apresentando como opções: facilidade de compra, histórico da empresa, marca, preço e qualidade. Foi solicitado que os jovens-adultos que responderam ao questionário atribuíssem notas de um a cinco para cada opção, sendo um para menos importante e cinco para mais importante. Os resultados são apresentados na **figura 50**.

Figura 50 - Fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adultos



Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a resposta dos participantes, a qualidade é o item que mais influencia em uma escolha no momento do consumo, seguida de preço, marca, histórico da empresa e facilidade de compras, respectivamente.

Oito entre dez participantes disseram que a qualidade é o fator de maior peso em uma decisão de consumo e atribuíram nota cinco à opção; um participante classificou o fator com nota quatro; e apenas uma pessoa disse não se importar com a qualidade, atribuindo nota um.

O fator preço é o segundo mais considerado pelos jovens antes de efetuar uma compra. Duas pessoas afirmaram que esse é o primeiro item a ser considerado por elas em uma situação de decisão de consumo, atribuindo ao item nota cinco, e cinco pessoas disseram ser um item bastante relevante, pontuando-o com nota quatro. Apenas uma pessoa classificou o preço com uma pontuação intermediária (nota três) e duas pessoas com pontuação baixa (nota dois), dizendo que este não é um elemento que tem grande influência em suas decisões de compra. Ninguém assinalou o preço como sendo o fator de menor relevância entre as opções apresentadas.

A marca de um produto ou serviço ocupou posição intermediária no ranking de fatores que influenciam a decisão de consumo de jovens-adultos. Seis entre dez participantes atribuíram nota três ao item, o que colaborou para que ele assumisse a posição intermediária na classificação geral. Uma pessoa deu nota máxima (cinco) à marca, demonstrando se importar com isso, e uma pessoa deu nota mínima (um), informando que este é o elemento

menos relevante em relação às opções disponíveis no questionário. Duas pessoas pontuaram o item com nota dois.

Com a soma da pontuação atribuída pelos participantes da pesquisa, o histórico da empresa ocupou o quarto lugar no ranking de fatores que influenciam na decisão de consumo de jovens-adultos. O posicionamento é reflexo das respostas dos participantes que, de modo geral, atribuíram importância média para baixa para o item: quatro pessoas atribuíram nota três, duas nota dois e duas nota um. Dois participantes disseram que o histórico da empresa é o segundo elemento considerado no momento do consumo, atribuindo nota quatro, e ninguém classificou a opção como sendo a mais relevante entre as alternativas apresentadas.

A facilidade de compra foi o fator mais mal posicionado na classificação geral de elementos que influenciam no consumo de jovens-adultos. Ninguém classificou o item como sendo o mais importante na hora de optar por um produto ou serviço e três pessoas disseram valorizar este fator no momento do consumo, atribuindo nota quatro. Duas pessoas atribuíram nota intermediária ao item (três), uma nota dois e três pessoas disseram que este é o último elemento ao qual elas se atentam, pontuando-o com nota um.

De modo geral, o ranking indica que a qualidade e o preço dos produtos e serviços são os fatores mais considerados pelos jovens-adultos no momento de efetivar um consumo. A marca também é considerada, mas o preço e a qualidade devem ser fatores competitivos para que os jovens cheguem a avaliar este quesito. Já o histórico da empresa é pouco referendado. Para entender o motivo, o assunto foi debatido com mais profundidade durante o grupo focal e será trabalhado nas próximas páginas. Do mesmo modo que no grupo de jovens-adolescentes e de jovens-jovens, a facilidade de compra foi o item que menos pontuou, demonstrando que esse não é um fator determinante para o consumo dos jovens de modo geral.

A quinta pergunta do questionário foi elaborada com a intenção de investigar quais motivos levariam os jovens-adultos participantes a deixar de consumir produtos ou serviços de uma determinada marca, tendo como premissa que a marca em questão pratica preços justos. Em resposta livre, a qualidade foi o motivo mais apontado, citado por cinco entre dez participantes. A resposta reforça os resultados da questão anterior e consolida a qualidade como sendo o item mais importante na decisão de consumo entre jovens-adultos.

A opinião de conhecidos e desconhecidos também foi lembrada pelos participantes como sendo motivo importante, capaz de impedir o consumo de um bem ou serviço. Três pessoas disseram que não comprariam caso notassem que o produto ou serviço tem muitas reclamações nas mídias sociais ou caso não fosse não recomendado por pessoas conhecidas,

colocando em pauta a importância da reputação organizacional, debatida na teoria anteriormente estudada.

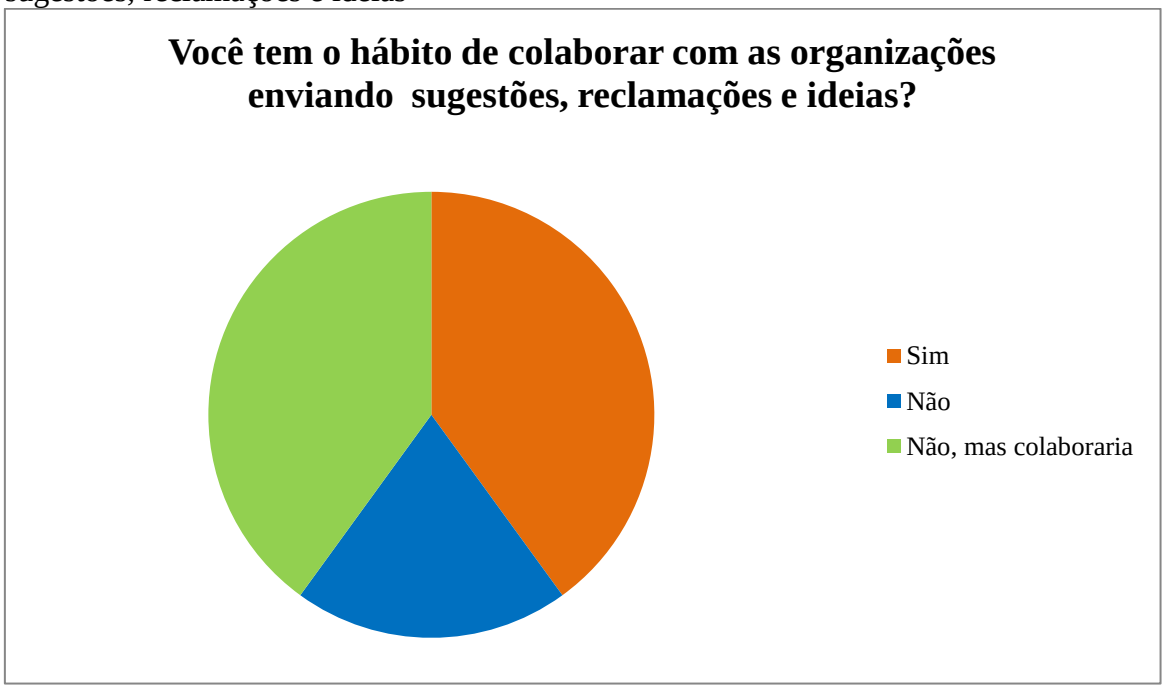
Ainda neste grupo, três pessoas afirmaram que deixariam de consumir uma marca que soubessem não dar assistência e ter atendimento qualificado como ruim durante o pós-venda. A resposta do P24 resume as respostas apresentadas: Deixaria de consumir "a partir do momento que seus produtos gerem muita manutenção e/ou "dor de cabeça" ao consumidor. Ex: pós-venda ruim ou assistência".

Uma pessoa disse que não consumiria um produto que a deixasse descontente, mas não explicitou em qual sentido; uma pessoa citou a falta de acesso como fator motivador para deixar de comprar algo; e uma participante disse que não compra de marcas que sabe prejudicar o meio-ambiente e a dignidade humana.

As respostas indicam que a qualidade dos produtos é, sim, fator determinante para o consumo, porém, no cenário contemporâneo, passa a dividir espaço com outros elementos de grande importância, como o atendimento mais humanizado, a reputação organizacional e a responsabilidade histórica da organização, ainda que em menor escala.

A sexta pergunta do questionário investiga se os participantes da pesquisa têm o hábito de colaborar enviando ideias, reclamações e sugestões para as empresas/marcas das quais costumam consumir. As respostas estão ilustradas na **figura 51**.

Figura 51 - Interesse de jovens-adultos em colaborar com as organizações com envio de sugestões, reclamações e ideias



Fonte: elaborado pela autora

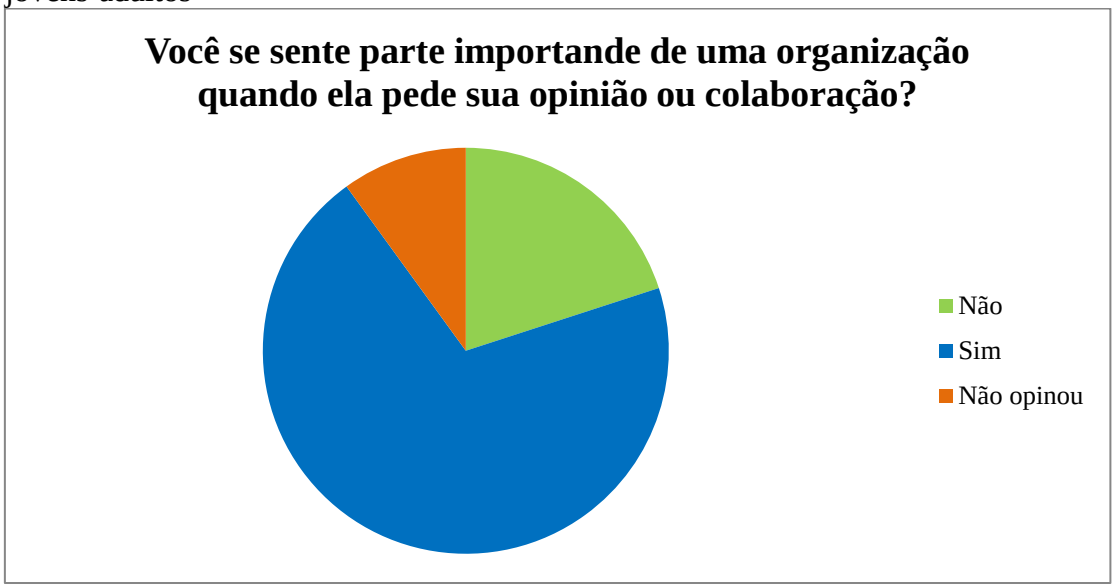
Quatro participantes disseram ter o hábito de colaborar enviando sugestões, reclamações e ideias, com algumas ressalvas. O P25, por exemplo, disse colaborar somente quando acredita "que a informação vai ser considerada. Acho importante, pois espero uma melhora nos produtos/serviços oferecidos", e o P28 disse que tem o hábito de colaborar com empresas menores, porque acredita "que todos temos pontos de vista diferentes e podemos auxiliar a empresa e desenvolver equipamentos/produtos melhores". Já a P29 disse que tem o hábito de enviar reclamações apenas quando fica insatisfeita, mas que nunca colaborou enviando ideias e sugestões. Apenas a P26 disse colaborar com frequência e sem restrições, com a intenção de "ajudar outras pessoas que desejam comprar o produto e procuram opiniões sobre ele e em caso de sugestão ou reclamação, que a empresa melhore os produtos ou serviços".

Quatro participantes disseram que não têm o hábito de colaborar, especialmente por falta de tempo, mas já o fizeram quando sentiram necessidade. A P31, por exemplo, apresentou o seguinte relato: "Não tenho o hábito. Por duas vezes entrei em contato com duas empresas renomadas para reclamar de um suco e uma bolacha que estavam estragados. Fui bem atendida e substituíram os produtos". Já a P32 disse que enviou reclamação uma única vez, sobre um sapato. "Mas nunca enviei sugestões e ideias. Somente reclamei para não ter prejuízo", explicou.

Duas participantes disseram que nunca enviam reclamações, ideias e sugestões. Uma delas (P24) disse que quando não gosta de alguma coisa não consome novamente e a outra (P30) disse ter preguiça de colaborar e que apenas lê o que as outras pessoas já escreveram.

Na sétima pergunta, os participantes responderam se o fato de uma empresa solicitar o envio de uma história pessoal com a marca ou a colaboração por meio de opiniões, de alguma forma, provoca sentimento de pertencimento ao universo organizacional. A **figura 52** apresenta os resultados.

Figura 52 - Relação dentre colaboração e sentimento de pertencimento segundo a opinião de jovens-adultos



Fonte: elaborado pela autora

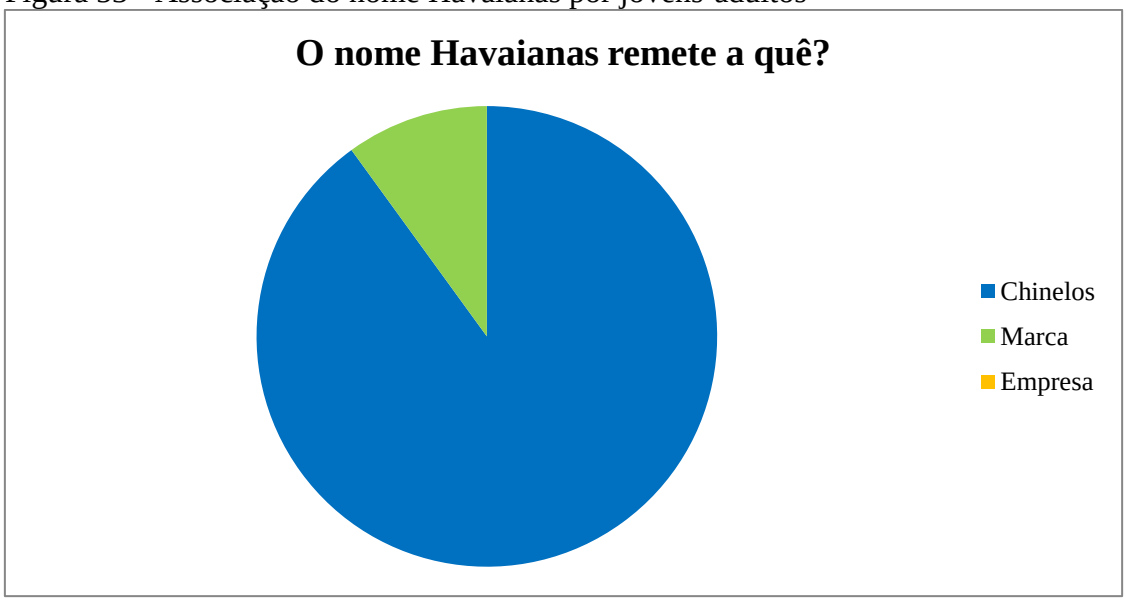
Sete entre dez participantes disseram se sentirem valorizados quando uma organização requer sua participação em alguma questão relativa ao universo organizacional. Para o P25, promover o engajamento dos *stakeholders* no universo organizacional conta pontos em favor da empresa, pois "acredito que quando o fazem é porque estão interessados em melhorar seu produto de acordo com as expectativas dos clientes. O que é muito legal". Para a P31 e P32, esta é uma relação de mão dupla porque permite que a empresa aprimore seus produtos e, em contrapartida, o consumidor final se beneficia também. O P28 acrescenta ainda que "gostaria que todas (empresas) trabalhassem desta forma".

Duas participantes disseram que não se sentem conquistadas quando as organizações solicitam a colaboração dos clientes. A P24 justificou sua resposta dizendo que acha este posicionamento indiferente, pois "vejo, muitas vezes, mais como ação de marketing do que relevância da minha opinião". A P29 concorda com a P24 e afirma que acredita que a "empresa peça algo do tipo para beneficio próprio, não por se importar com minha opinião". Uma participante não opinou sobre o assunto.

Por fim, com intenção de investigar a associação do nome Havaianas, objeto desta pesquisa, aos conceitos de marca, produto e empresa, duas perguntas foram elaboradas. A primeira delas solicitou que os participantes respondessem ao que remetem o nome Havaianas, tendo como opções as alternativas marca, chinelos e empresa; e a última questionava se os participantes sabiam qual é a empresa fabricante das Havaianas.

Nove entre dez participantes associaram a palavra Havaianas – que denomina tanto o produto chinelo quanto a marca – aos chinelos e apenas uma pessoa à marca. Ninguém assinalou a alternativa empresa, conforme demonstra a **figura 53**.

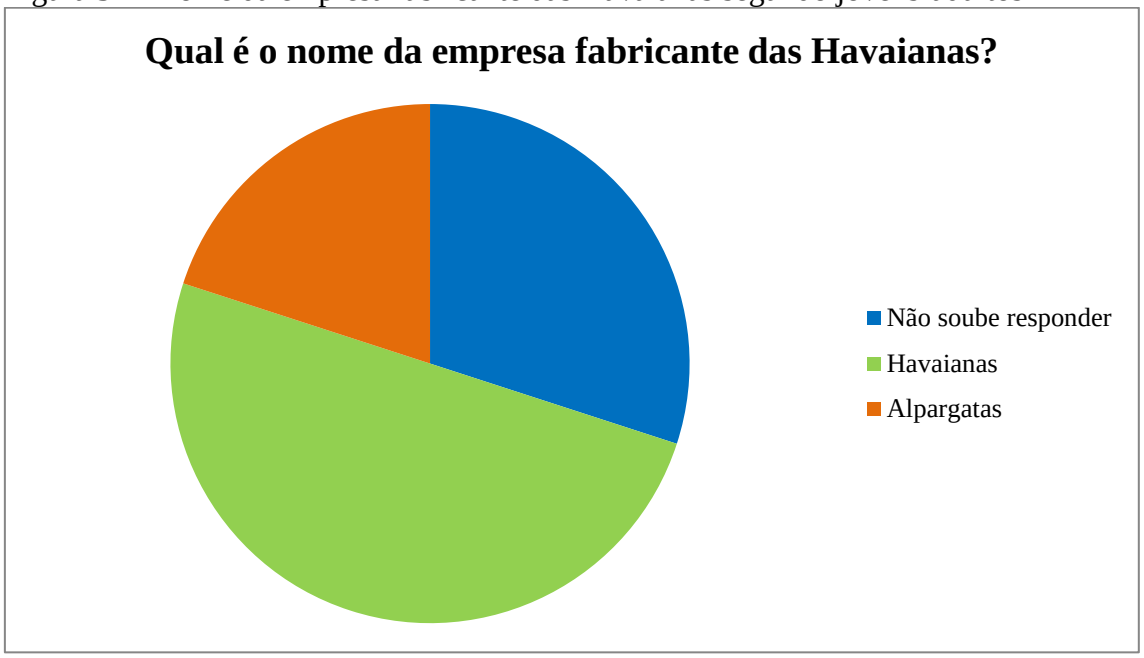
Figura 53 - Associação do nome Havaianas por jovens-adultos



Fonte: elaborado pela autora

Já na última questão, três pessoas não souberam responder qual é a organização responsável pelas Havaianas, cinco pessoas disseram que o nome da empresa é Havaianas e apenas duas pessoas responderam corretamente que o nome da organização fabricante das Havaianas é Alpargatas, como mostra a **figura 54**.

Figura 54 - Nome da empresa fabricante das Havaianas segundo jovens-adultos



Fonte: elaborado pela autora

Segundo as respostas, é possível notar que a maioria dos participantes da pesquisa não faze distinção entre produto e marca, em especial no caso investigado pela presente pesquisa, das Havaianas. As respostas fornecem pistas de que, conforme defendido na fundamentação teórica do presente trabalho, para os consumidores finais, as diferenças entre marca, produto e organização são muito tênues e se confundem facilmente, sendo um elemento associado a outro. Apenas duas pessoas souberam dissociar empresa de marca e produto.

6.2.3.3 Resultado da aplicação do Grupo Focal entre jovens-adultos

No grupo, composto por dez participantes enquadrados na fase da juventude nomeada jovem-adultos, com idade entre 25 anos e 29 anos, foram discutidas as mesmas questões que nos grupos detalhados anteriormente no presente trabalho, englobando aspectos que tem como objetivo responder de que forma os jovens interpretam e assimilam o apelo à memória nas campanhas publicitárias, se é real a capacidade da memória enquanto estratégia organizacional de atuar como elemento formador da imagem empresarial, trabalhando diretamente no polo da recepção, e se os jovens reconhecem que suas escolhas e consumo são influenciados pela história que as organizações contam e pelas lembranças que eles acumulam por meio de experiências com a marca, empresa e seus produtos.

Para confirmar as respostas assinaladas no questionário respondido pelos participantes, o debate teve início questionando quais **fontes de informação** eles se utilizam para conhecer

mais sobre um produto ou serviço que desejam consumir. Todos afirmaram que costumam consultar mais de uma fonte de informação antes de consumir, entre elas, foram citadas a opinião de conhecidos, lojas que vendem o produto e a internet, englobando a opinião de desconhecidos e sites oficiais que enumeram as características técnicas dos produtos. Sites especializados em reclamação também foram lembrados, como é o caso da P31, que diz buscar informações "principalmente em sites do tipo Reclame Aqui e com quem já tem o produto". Dois participantes citaram ainda que pesquisam informações em mídias e empresas especializadas: "Eu confio em avaliações feitas por empresas homologadas, tipo InMetro, gente qualificada para fazer os testes", explicou o P28, que teve o comentário complementado pelo P25: "Em caso de carro, por exemplo, tem a Quatro Rodas, que eles pegam o carro e fazem vários testes".

Alguns participantes citaram que costumam consultar sites oficiais para analisar características técnicas dos produtos que desejam consumir. A postura foi questionada por outros participantes, que disseram não confiar nas informações oficiais disponíveis. "Eu acho que site de empresa nunca é confiável. É sempre melhor você ir atrás de outras pessoas que usam ou site de pessoas que falam", contestou a P29. A P31 também afirmou desconfiar das informações oficiais:

> É porque a maioria das vezes eles mentem um pouco. Eu tive uma experiência agora. Acabei de comprar um Etios. E, assim, tinha o selo de carro mais econômico da categoria, que fazia 12,4 quilômetros por litro. Mentira, o carro não faz isso. Abasteci em três postos diferentes, com álcool, com gasolina e não rende tudo isso. Então, assim, nem todas as informações dos sites oficiais são verídicas.

O grupo entendeu que há uma supervalorização das informações disponibilizadas em sites oficiais por meio de informações implícitas, diminuindo a confiabilidade deste meio como fonte de informação, contudo, reconheceu que ainda assim é uma fonte útil para verificar informações técnicas referentes ao produto, conforme é expresso na conclusão do P25:

> Acho que site da empresa é legal para uma primeira pesquisa, pra você ver tem isso, isso e isso. Depois, você procura na internet: 'ah, tem ar-condicionado digital. Ah, o ar-condicionado digital do carro X é ruim porque trava, porque não regula bem, porque não gela...'. Aí você vai partindo da análise de cada um, pela opinião dos outros.

Foi consenso ainda o fato de que todos do grupo têm o hábito de confrontar informações antes de formar uma opinião: "Quando você vê no site oficial do produto tem várias informações, então, eu acho válido confrontar o que é oficial e o que funciona na prática", opinou a P24.

O debate mostrou ainda que os **critérios** utilizados na escolha dos produtos são bastante variados. De modo geral, os participantes disseram analisar o preço, a qualidade, as características e o investimento a ser feito na compra do produto ou serviço. Para itens que demandam maior investimento, a marca e a tradição da empresa têm grande peso na decisão de consumo. Um exemplo é dado pela P27:

> Coisa de mercado eu sempre pago o mais barato, minha mãe sempre fica brava. No mercado eu sempre pego o mais barato, marcas totalmente desconhecidas, eu não ligo. Mas se for um carro, por exemplo, que eu terei que revender, tem que pensar em outras coisas. Aí eu vou na marca mais conhecida.

A P29 concorda com a opinião da P27 e afirma acreditar que para cada item consumido, determinados critérios prevalecem mais que outros. Ela conta que recentemente teve de comprar um baldinho de dar banho em bebê e que na loja encontrou duas marcas disponíveis: uma conhecida e com design que ela gostou, e outra desconhecida e com design do qual ela não gostou tanto. O produto da marca conhecida custava dez reais mais caro, mesmo assim, ela optou por ele. "Depende do que está envolvido, qual é o produto e qual é o objetivo", explica a P29, que, na sequência, apresenta outra situação: "Que nem, eu comprei esse baldinho, mas na hora de comprar leite condensado, por exemplo, eu compro Itambé porque é mais barato, mesmo que o leite Moça seja mais bonitinho. Eu não vou pagar mais caro".

Apesar de deixarem claro que o consumo depende de muitos critérios e que eles variam de acordo com a necessidade do produto ou serviço e com o valor do investimento, os participantes deste grupo se mostraram propensos a dar preferência a itens cuja marca ou empresa fabricante tem uma história organizacional consolidada. A P31, por exemplo, explica que a tradição de uma marca tem grande peso em sua decisão de consumo: "Eu tenho coisas específicas que só compro da marca. Leite condensado, por exemplo, eu só compro da Moça. Eu acho que é porque é mais gostoso, mas acho também que é um pouco de tradição. Lá em casa só se comprava Moça". A P32 concorda com a opinião da P31e justifica: "porque tem

produto que é quase igual e a gente acaba comprando o que é mais famoso, que todo mundo conhece".

Em caso de itens que demandam maior investimento, a P24 acredita que a marca e o histórico da empresa sejam importantes para garantir a assistência pós-venda ao produto ou serviço adquirido, caso ele venha a dar problema. "Eu penso no suporte que a empresa pode te dar por ela ter um histórico, já ser uma empresa mais velha, consolidada... Talvez, se acontecer alguma coisa com o produto, ela pode te dar um suporte", explica a P24.

A opinião do P28 resume o debate e demonstra a importância da trajetória histórico-organizacional: "É porque, na verdade, a gente imagina que aquela empresa está há anos no mercado e a gente imagina que nunca teve nenhum problema e funciona até hoje. Acho que essa é a linha de pensamento".

Frente ao indicativo que de os participantes do grupo composto por jovens-adultos, enquanto representantes dos jovens enquadrados nessa faixa etária, tendem a valorizar a tradição de uma empresa ou marca no momento de optar por um produto ou serviço, foi questionado se eles buscam se informar a respeito da **história de uma marca ou organização** antes de consumir um produto e se as atitudes tomadas pela empresa ao longo de uma linha do tempo são capazes de influenciar no consumo. Os participantes que opinaram se mostraram criteriosos neste quesito, como é o caso da P23:

> Eu faço isso com cada coisinha, porque eu comecei a ser bem seletiva de uns tempos pra cá, quando eu descobri que o mundo não é tão legal quanto ele é comigo, que ele é bem triste para outras pessoas. Eu comecei a prestar atenção. Eu não consumo roupa que eu sei que é de uma empresa que tem trabalho escravo; não consumo coisas de empresas que sei que são poluidoras do meio ambiente. Então, quando eu vejo selos de orgânico, eu sei que ela está tratando bem a terra, que hoje eu também sei que está muito doente... E vem ao encontro de muitos cursos que eu ando fazendo, da forma como eu quero viver minha vida. Então, eu adequo meu consumo à forma como eu quero viver minha vida. Eu prefiro não consumir.

A P29 também disse se importar com a história e posturas adotadas pelas organizações e que, deste modo, isso é capaz de influenciar em seu consumo.

> Agora, que eu estou com bebê pequeno, tudo, tudo, eu procuro. Eu quero saber sobre a marca, pergunto pra outras mães... tudo, porque eu não conheço nada de criança. Se é alguma coisa que eu já uso há muito tempo ou que eu vejo (com frequência), não procuro muito, não. Aí é mais pelo preço ou se eu acho mais bonito. Agora, pra comida, eu procuro. Eu não uso nada de empresas que façam testes em animais. Então, por exemplo, eu não vou comprar nada da Kibom porque eu sei que é da Unilever. Eu não vou comprar nada da Procter & Gamble, ou da Johnson & Johnson. Aí, quando eu não sei se faz teste em animais, eu ligo na empresa e pergunto se faz, pra poder comprar.

O P25 diz que não tem o hábito de pesquisar pela história de uma organização antes de consumir, mas que se algum modo toma conhecimento desta trajetória, costuma considerá-la no momento de optar por um produto ou serviço. O participante relembra ainda a polêmica sobre o storytelling do suco Do Bem e da empresa de sorvetes Gelatto, que se utilizaram que uma história que não correspondia à realidade para agregar valor intangível ao produto.

> Me interessa muito a história da empresa, mas, ultimamente, eu tenho desacreditado um pouco em algumas. A exemplo daquele sorvete, acho que se chama Gelato (Diletto), fazer uma propaganda do tipo o avô que veio da Itália, que maravilha... mas foram ver, não. O avô do dono, sim, era italiano, era sorveteiro, mas a receita não era a mesma, não tinha aquela tradição toda. E acho que a marca Do Bem também, que tem toda uma história de respeito ao meio-ambiente, sem agrotóxico, mas comprava do mesmo fornecedor de suco de outras empresas industrializadas, diferente do que realmente é. Então, eu fiquei meio desacreditado. Eu escuto a história, mas depois procuro me informar e ver se é isso mesmo. Isso no caso das informações oficiais.

Sobre o caso exposto pelo P25, envolvendo as empresas Do Bem e Diletto, a P31 disse que, na opinião dela, este é um deslize organizacional a ser considerado no momento do consumo: “Perde a credibilidade comigo. Eu me importo. Não compro”. E continua, dando outro exemplo: “Quando eu soube que a Renner, Zara e C&A usavam (trabalho escravo) eu parei de comprar. Pra mim pesa”.

O debate indicou que os jovens-adultos participantes da pesquisa se importam com a trajetória de uma organização, contudo, enquanto alguns tendem a considerá-la em nível macro, confrontando-a com suas expectativas, crenças e ideais, outros a consideram apenas em casos de benefício próprio, como segurança extra para o consumo. AP24 faz parte do grupo que assumiu este último ponto de vista e disse que, quando faz um investimento alto, fica atenta à trajetória da marca no sentido de garantir que não terá prejuízo. “Eu acho que uma empresa nova tem que provar muito mais para o consumidor. Então, no caso de um

carro, ela tem que provar que vai ter manutenção fácil, que ela vai te dar suporte caso você precisar de alguma coisa, que o valor de revenda vai compensar...". A participante dá ainda outro exemplo, desta vez, tendo como assunto o trabalho escravo: "Na minha opinião, (o trabalho escravo) não pesa. Acho muito difícil, muito longe, na verdade. Acho que em uma conversa você fala que pesa, mas quando você está na loja não pesa", e continua: "Eu acho que casos específicos, você falando aqui, pesa. Mas eu acho que quando você está habituada a comprar um tênis da Nike, é difícil você ligar ele ao trabalho escravo", aponta.

O P28 compartilha do posicionamento da colega e compara: "É igual comprar coisas da China. Apesar de a mão de obra ser muito mais barata e as pessoas viverem em condições inferiores ou subumanas, você acaba comprando, ou porque não tem escolha ou porque é mais barato, ou porque vem de lá", justifica.

Para a P30, o histórico de uma empresa tem peso quando afeta questões pessoais.

> Eu acho que a partir do momento que não é pessoal... Por exemplo, a Nike: o pessoal tem conhecimento (das denúncias de trabalho escravo envolvendo a marca), mas não influencia diretamente a minha pessoa. Eu tenho conhecimento. Mas que nem, a Parmalat (que teve leite contaminado com metal pesado), você vai consumir, então, é pessoal, é comida. Às vezes, a gente dá uma tapada de olho. Quando deixa de ser pessoal, dá pra relevar.

Desta forma, é possível ter indícios de que os jovens adultos, apesar de diferentes motivações, têm o hábito de considerar a história e a trajetória organizacionais antes de optar por um produto, dando preferências a marcas e empresas com longa trajetória no mercado e que não tenham cometido deslizes. O debate apontou ainda que as **experiências pessoais** são a principal fonte de informação na formação do repertório acerca de uma determinada marca ou organização, superando o investimento por parte da empresa em contar a sua versão da história organizacional e até mesmo a experiência de outras pessoas, como justifica a P26, ao expressar sua opinião: "Às vezes, o que é bom pra um, não é bom pra outro. A pessoa fala mal do produto, mas, pra mim, aquele produto é bom. Acho que é muito relativo, de gosto", explica.

O peso das experiências pessoais, transformadas em memória, torna-se claro também nas relações de afeto estabelecidas entre consumidores e produtos, marcas ou empresas. Assim, fazem questão de compartilhar voluntariamente suas memórias, sejam elas boas ou ruins, na tentativa de influenciar outras pessoas. A P27 dá um exemplo de uma experiência ruim, transformada em memória, que a levou a não recomendar os produtos de uma empresa:

“Eu, por exemplo, já tive um celular da LG que teve um problema bem sério. Isso faz uns cinco anos. Eu falo pra todo mundo: não compre celular da LG”, conta. A P32 disse adotar o mesmo comportamento quando tem memórias ruins relativas a uma organização, seus produtos e marcas: “Eu vou dizer para o máximo de pessoas que eu puder: não faça o mesmo que eu”, explica.

Neste sentido, experiências positivas também são compartilhadas, mesmo que não apresentem uma justificativa tangível, são validadas pelo afeto. Alguns participantes compartilharam relações de afeto com marcas, produtos e empresas, conforme exemplos abaixo:

> É afetivo. Eu tenho uma sobrinha que mora em Brasília e, quando ela nasceu – é longe pra caramba, então, assim... – não tinha como eu ficar próxima dela. Aí meu marido me deu um IPhone porque tem o FaceTime. Então, eu podia ligar e ficar vendo o dia a dia dela, e isso me aproximou mais dela, apesar da distância. Eu acho que tenho, sim (uma relação de afeto com a marca). Isso se deve às lembranças. Eu não convivi com a Beatriz de pequenininha, fisicamente, mas eu me lembro de muitas gracinhas dela porque eu vi pelo FaceTime (depoimento da P31).

> Porque eu mexia com som, na época da Pionner, que sempre foi referência de mercado. Aquele desejo de infância de ter aquele produto, de ter aquilo, ficou na cabeça. E quando você tem aquilo você acha que é uma coisa preciosa, você quer cuidar... Não por ser um equipamento eletrônico, questão de bens materiais. Não por isso. Mas acho que aquela ideia de você crescer vendo isso e ter o desejo de um dia ter alguma coisa do tipo. E aí tem toda aquela história. É bem interessante. Tem coisa que você sempre vai se lembrar devido àquele produto (depoimento do P28).

> Eu tenho com o celular da Motorola. A vida inteira eu tive Motorola. Quando começaram a sair smartphones, ele era sempre mais barato que Samsung e Apple e tão funcional quanto. Então, sempre que eu preciso comprar, eu sempre vejo qual é a opção da Motorola primeiro. Vejo outros até, mas ou mais atenção a ela (depoimento do P25).

O debate em torno dessa questão pode indicar a importância da memória no consumo de jovens-adultos, enquanto grupo de jovens com mais experiência de vida, próximos da fase adulta. Pode indicar ainda que os esforços organizacionais em torno da construção de uma trajetória pautada na responsabilidade histórico-organizacionais não são em vão, especialmente se forem validados por testemunhas que se sintam diretamente afetadas por essa postura. É possível perceber ainda que os jovens-adultos adotam uma postura de

influenciadores de consumo, compartilhando memórias positivas e negativas, em especial com pessoas conhecidas.

Considerando que os jovens-adultos têm consciência do peso das memórias relativas a uma organização, marca ou produto em suas definições de consumo, buscou-se investigar se eles têm consciência do uso **da memória enquanto estratégia de comunicação organizacional**, tomando como objeto a campanha das Havaianas "Essa é a minha. Qual é a sua?", e se eles se reconhecem influenciados por tais estratégias. Após assistirem aos comerciais, os participantes foram questionados que tipo de pensamento veio à mente quando viram os comerciais pela primeira vez e se eles se identificam alguma estratégia utilizada na campanha.

O primeiro diagnóstico apontado foi a tentativa de persuasão de compra por meio da reflexão encabeçada pela frase "Todo mundo tem uma história com Havaianas". A P27 afirmou que se sentiu provocada a pensar qual seria a história dela com as Havaianas: "Qual é a minha memória? Todo mundo tem uma experiência com Havaianas. E eu fiquei pensando qual é a minha", explica. O P28 disse ter se sentido da mesma maneira: "Eu fiquei encanado. [...] Fica aquele negócio de 'essa é a minha. Qual é a sua?'. Todo mundo teria que ter! Se você não tem, precisa escolher uma", opina.

A P24 disse acreditar que o comercial tentou gerar uma aproximação entre os personagens e os consumidores, não no sentido de pressioná-los, mas, sim, de criar uma identificação com as memórias compartilhadas pelos famosos. "Apesar de a gente não ter uma história com Havaianas, quando o filho da Letícia Spiller falou 'minha mãe é do tempo que...', todo mundo já ouviu isso! É uma história presente para todo mundo", defende. A reflexão foi endossada pela P27: "Remete à memória, também. Tenta mostrar que parte da sua vida tem participação das Havaianas".

Após a análise da P24 e da P27, outros participantes reconheceram que os comerciais despertaram neles algumas memórias. "O rapaz, esqueci o nome dele, subindo a escada... Aquilo remete muito às Havaianas pra mim, porque na época que eu criança, qualquer um usava Havaianas. Era quem estava andando de bicicleta na rua", lembra a P23. A P26 teve recordações afetivas estimuladas pelo comercial estrelado por Letícia Spiller e seu filho: "A branca e azul eu me lembro de meu avô, porque ele usa. Então, me remete a uma memória afetiva", conta. Para a P32, a campanha suscitou lembranças referentes à infância: "Eu me lembro que era para tomar banho. Tinha que por o chinelo senão ia ficar resfriado, se fosse com o pé pelado. Então, sempre tinha uma fixa e todo mundo usava ela: o pai, a mãe, as crianças... era aquela. Ficava largo. E era aquela azul e branca. Ficava fixa", conta.

Segundo os depoimentos, é possível perceber que o comercial é capaz de salientar na lembrança dos participantes memórias de situações em que o produto da marca é colocado como elemento secundário, tentando trazê-lo à tona como protagonista. Em um primeiro momento, muitos afirmaram que não tinham memórias histórias com Havaianas. Depois de assistir aos comerciais, lembranças foram surgindo e sendo compartilhadas.

Os participantes reconheceram ainda apelos relativos ao conforto, em especial no comercial estrelado pela cantora Preta Gil, associando-o ao uso de salto, casamentos e praia; à tradição, representado pela menção às Havaianas branca e azul, que originaram a empresa; à popularidade, expressa no comercial de Thiago Martins e Chay Suede, que contaram usar Havaianas antes e depois da fama. Segundo eles, tais apelos têm a capacidade de gerar uma sensação de necessidade do produto, conforme resume o depoimento da P24:

> No caso da Preta Gil, por exemplo, você pensa: 'nossa, to precisando de uma Havaianas pra deixar no carro. Quando eu for em uma festa, pode ser que eu precise colocar. Eu acho que, além de remetera histórias que já aconteceram, te faz lembrar que você precisa para outras situações também.

Desta forma, é possível interpretar que a campanha cumpre com sua função estratégica de despertar memórias nos expectadores que a assistem, mesmo que em determinados momentos essa característica estratégica seja ofuscada pelo tom engraçado e despretensioso das peças.

Por fim, foi questionado aos participantes se o relacionamento entre eles e uma organização seria capaz de render créditos em uma situação de crise, ou seja, se eles dariam outra chance para uma empresa que por algum motivo deixou a desejar, com base em boas experiências anteriores. De modo geral, os participantes se mostraram bastante tolerantes e disseram que a memória é determinante para definir sua postura perante o problema, conforme resume a opinião do P28:

> Eu acho que uma empresa não é uma pessoa, é muita gente envolvida. Então, eu acho que pode ser o erro de uma pessoa, que outra apareceu e corrigiu, ou pode ser um grupo, ou pode ser alguma coisa. Então, eu acho que a segunda chance é legal porque às vezes o cara lá em cima nem sabia do erro, como acontece em muitas empresas, e foi lá e tirou quem realmente estava errando pra fazer da forma correta. Porque não é uma empresa que fecha de um dia pro outro. Eu acho que é interessante. Agora, um histórico de falhas é complicado.

Em resumo, o grupo focal aplicado aos jovens-adultos participantes da pesquisa dá indícios de que, com a proximidade da vida adulta, as preferências por marcas e organizações são fortificadas e a tradição passa a ser um critério valorizado para pautar o consumo. Além disso, é possível constatar que os integrantes do grupo são mais criteriosos com relação às práticas organizacionais, ponderando-as como um elemento capaz de excluir ou não um produto ou serviço de uma lista de preferências de consumo.

6.3 Análise de Dados

Essa dissertação foi elaborada com o objetivo de investigar como se dá a relação entre memória organizacional, jovens e consumo, partindo da hipótese que, por ter menos idade e, consequentemente, menos experiência de vida, os jovens são menos susceptíveis aos apelos comunicacionais que tem como foco a memória organizacional.

Com base nesta reflexão, o presente trabalho questionou:

a) de que forma os jovens interpretam e assimilam o apelo à memória organizacional em campanhas publicitárias?

b) é real a capacidade de a memória organizacional atuar como elemento formador da imagem empresarial, trabalhando diretamente no polo da recepção, considerando como alvo o público jovem?

c) Os jovens acreditam que suas escolhas são influenciadas pela história que as organizações contam?

Após a análise de conteúdo dos posts publicados durante a campanha no *Facebook* e a realização dos grupos focais, foi possível obter indicativos que respondem a estas questões. As análises e percepções serão detalhadas nos subtópicos a seguir.

6.3.1 Papel da memória no consumo de jovens

Os debates realizados durante a aplicação dos grupos focais resultaram na percepção de que a memória relacionada a uma organização ganha peso na decisão de consumo dos jovens com a proximidade da fase adulta, na qual é possível afirmar que há um acúmulo maior de experiências se comparada com a adolescência, fase que antecede a juventude.

Nesse sentido, há indícios de que os jovens-adolescentes (idade entre 15 anos e 17 anos) pertençam ao grupo de jovens com preferências de consumo mais indefinidas. Preço, qualidade, embalagem, curiosidade, opinião de outras pessoas, experiências próprias, status e,

especialmente, informações vindas de bloggers e youtubers formam o mix de critérios a serem considerados no momento de efetuar uma compra. Desta forma, a memória referente a uma organização, suas marcas e produtos concorre com muitos outros elementos na tentativa de fisgar a preferência do jovem consumidor.

Já no que se refere ao grupo de jovens-jovens (idade entre 18 e 24 anos), há indícios de que a memória relativa a uma organização é determinante em situações de consumo específicas: enquanto para produtos de menor valor os jovens-jovens se demonstram mais dispostos a arriscar, adotando como critério preponderante o preço, para produtos que demandam maior investimento, valorizam as informações memorizadas acerca da organização, seus produtos e marcas. Em outras palavras, no momento de optar por um produto ou serviço que custa mais caro, fatores ligados à memória organizacional, como imagem, reputação e trajetória histórica, são determinantes.

No grupo de jovens adultos (idade entre 25 e 29 anos) a situação presente no grupo de jovens-jovens se repete: a memória organizacional tem maior peso nas decisões de consumo que demandam maior investimento. Contudo, há indícios de que nesta faixa etária as experiências pessoais relativas a um produto, marca ou organização influenciem também algumas decisões de consumo cotidianas. Nota-se, portanto, que há um apego maior há tradição, aos valores agregados à marca, à postura organizacional e às experiências prévias, diminuindo a incidência de ações de consumo pautadas na curiosidade e no impulso.

As constatações estão sintetizadas na **tabela 6:**

Tabela 6: Ranking comparativo de fatores de consumo mais valorizados entre os jovens

	Jovens-adolescentes	**Jovens-jovens**	**Jovens-adultos**
1°	Qualidade	Experiências próprias	Experiências próprias
2°	Preço	Informações oficiais	Opinião de conhecidos
3°	Marca	Opinião de conhecidos	Opinião de desconhecidos
4°	Histórico da empresa	Opinião de desconhecidos	Informações oficiais
5°	Facilidade de compra	Anúncios	Anúncios
	Observações: não há linha de pensamento comum à faixa etária	**Observações:** disposição em testar novos produtos varia de acordo com o preço. Quando o consumo demanda investimento maior, optam por produtos com tradição e histórico. Para investimento menor e itens do cotidiano, se arriscam a testar com mais facilidade.	**Observações:** propensão a valorizar a tradição. Qualidade está atrelada à tradição.

Da mesma forma, os debates realizados por meio dos grupos focais demonstraram que não há um indicativo que permita afirmar se a memória relacionada à responsabilidade histórico-organizacional é determinante para o consumo. Isso porque, neste aspecto, é possível identificar duas situações: a de jovens que encaram as ações e posturas organizacionais ao longo dos anos como critério fundamental para o consumo, sendo capazes de excluir de sua lista de compras produtos de determinadas marcas e organizações que não compactuam com suas crenças e ideais; e jovens que não se importam com este critério, considerando, exclusivamente, a satisfação de suas necessidades.

Um comportamento diferente dos diagnosticados acima pode ser notado na análise de conteúdo referente aos posts da campanha das Havaianas no *Facebook*, onde nota-se a preponderância da memória organizacional enquanto critério de consumo sobre a decisão dos participantes. Entende-se que as pessoas que participaram compartilhando histórias e comentando os relatos enviados compõem um grupo específico de consumidores, que têm relações intensas de afeto com a marca em questão e, desta forma, acabam por colocar a memória como critério determinante para o consumo de um produto específico (chinelos). Neste ponto, vale lembrar que nesta etapa da pesquisa não foi possível identificar se os participantes eram realmente pessoas com idade entre 15 anos e 29 anos.

Com base nestas reflexões, é possível interpretar que a memória organizacional não pode ser considerada um fator determinante para o consumo dos jovens, pois concorre com muitos outros critérios, em especial, preço, características do produto e qualidade. Apesar de secundária, é interessante notar que a importância da memória organizacional nas decisões de consumo aumenta à medida em que os jovens se aproximam da fase adulta e acumulam experiências pessoais com produtos, marcas e empresas, incorporando-as aos seus hábitos e passando a se pautar com mais frequência e intensidade nessas lembranças no momento de uma compra.

6.3.2 A importância das fontes de informação para o consumo dos jovens

Os debates realizados por meio dos grupos focais indicaram que múltiplas fontes de informação são consultadas pelos jovens antes que eles se decidam pelo consumo de um determinado produto, comprovando a teoria estudada previamente, que assinala que os jovens são consumidores criteriosos, que têm por hábito analisar uma oferta ou informação relativa a uma empresa antes de aceitá-la ou rejeitá-la, sendo comum investigar o site da organização ou as informações disponíveis na internet antes de finalizar uma compra, por exemplo.

A internet pode ser considerada a fonte mais utilizada pelos jovens consumidores, sendo esta explorada em sua totalidade. Sites oficiais, redes sociais, fóruns, blogs, canais no YouTube, sites especializados e opiniões compartilhadas on-line por desconhecidos: tudo serve de fonte de informação para os jovens prossumidores, que comparam e confrontam informações até formarem uma opinião sobre um produto ou serviço, conforme demonstra a **tabela 7:**

Tabela 7: Ranking comparativo de fontes de informação com mais credibilidade entre os jovens

	Jovens-adolescentes	**Jovens-jovens**	**Jovens-adultos**
1°	Experiências próprias	Experiências próprias	Experiências próprias
2°	Informações oficiais	Informações oficiais	Opinião de conhecidos
3°	Opinião de conhecidos	Opinião de conhecidos	Opinião de desconhecidos
4°	Opinião de desconhecidos	Opinião de desconhecidos	Informações oficiais
5°	Anúncios	Anúncios	Anúncios
	Destaque para: bloggers e youtubers		

Mas vale lembrar também que, apesar de a web ter significado uma revolução enquanto fonte de informação para o consumo, as fontes tradicionais ainda são bastante consideradas pelos jovens, que não raramente recorrem às lojas físicas, vendedores, opinião de pessoas conhecidas, embalagens e anúncios em jornais, revistas e TV em busca de informações sobre o item que planejam consumir.

É importante salientar que as discussões deixaram claro que os jovens sempre consideram mais de uma fonte de informação antes de se decidir pelo consumo de um item.

Apesar dessa postura investigadora, a medida que acumulam experiências com uma marca ou produto, os jovens tendem a atribuir peso maior à elas enquanto fonte de informação, reduzindo a busca por informações complementares provenientes de outras fontes e posicionando-a como critério determinante para sua escolha. Nesse sentido, a memória relativa às experiências anteriores positivas com uma marca, produto ou organização pode ser considerada a fonte de informação de maior confiabilidade, sendo revista apenas caso critérios como preço não correspondam às expectativas. Já as memórias negativas podem fazer com que o produto, serviço ou organização já seja desconsiderado em uma seleção inicial.

6.3.3 Percepção do papel da memória na comunicação organizacional

Durante muito tempo, as estratégias de marketing e de publicidade foram as principais técnicas aplicadas no relacionamento entre organização e *stakeholders*. Atualmente, com a mudança de cenário impulsionada pelas Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs), os consumidores tornaram-se mais criteriosos com relação ao consumo, e passaram a olhar com desconfiança para informações oficiais, emitidas pelas empresas ou por propagandas. Nesse sentido, o peso das experiências pessoais e a opinião de consumidores comuns, mesmo que desconhecidos, ganharam peso e poder de persuasão perante os prossumidores da atualidade.

A memória enquanto estratégia de comunicação organizacional ganha importância neste cenário. De quando este trabalho começou a ser desenvolvido, em 2014, até o momento de redação destas linhas, em julho de 2016, inúmeras campanhas publicitárias – algumas bem-sucedidas, outras nem tanto – foram ao ar nas mídias tradicionais e nas redes sociais. Apenas a título de curiosidade, neste tempo, além das Havaianas, marcas como Jipe, Dilleto, Do Bem, Petrobras, Camil, Kombi, Samarco e Boticário, entre outras, trabalharam suas campanhas de comunicação com base neste apelo.

Tendo esta percepção e após a realização da pesquisa aqui apresentada, a autora entende que a memória organizacional é uma estratégia de comunicação pautada na reciprocidade do relacionamento entre organização e *stakeholder*. Diferente das técnicas de marketing tradicionais, em que a empresa estabelece uma comunicação unilateral, sem espaço para trocas, a memória organizacional ganha pontos pela sutileza como engaja o consumidor no universo empresarial, mostrando que as experiências acumuladas por ele em relação a um produto ou marca são parte importante da trajetória empresarial.

Nos debates realizados por meio dos grupos focais notou-se que os jovens valorizam bastante as experiências anteriores relacionadas a um produto ou marca no momento de estabelecer novos consumos. Contudo, nenhum dos três grupos realizados reconheceu a memória organizacional como principal estratégia de comunicação nos comerciais da campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?". Assim, acredita-se que há uma predisposição por parte dos jovens em se atentar com as técnicas tradicionais de marketing no sentido de desconfiar do emprego delas, deixando passar despercebido estratégias mais sutis, como emprego da memória.

É possível constatar ainda que, apesar de os jovens não terem a percepção imediata do apelo à memória enquanto estratégia de comunicação em campanhas publicitárias, sentem-se tocados por eles, muitas vezes de forma inconsciente. Mais de uma vez, durante os debates, os participantes afirmaram que não tinham histórias com as Havaianas. Após assistirem os comerciais, lembranças surgiram e foram compartilhadas, gerando identificação.

Em suma, há indícios de que o emprego da memória em ações de comunicação não é uma estratégia perceptível ao crivo dos jovens. Talvez, essa constatação sirva como mais um indicativo da importância de se trabalhar a memória enquanto estratégia de comunicação para este público, que tende a assimilá-la com menos desconfiança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões do presente trabalho levam ao entendimento de que a memória tem importante papel estratégico, seja dentro de uma sociedade ou de uma organização, pois sua capacidade de resgate e releitura do passado permite lançar novos olhares para o futuro em busca de evolução e aprendizado. Assim sendo, nada mais justo que retomar a memória da pesquisa e desenvolvimento desta dissertação nestas páginas destinadas às considerações finais.

O desejo da autora de iniciar esta pesquisa surgiu com a percepção de que cada dia mais as empresas contemporâneas buscam alternativas que permitam a aplicação estratégica da comunicação organizacional, com o objetivo de se destacarem em um mercado marcado pela competição acirrada e direcionado pelos anseios e perspectivas dos prossumidores. A memória organizacional é apresentada por autores do campo da comunicação como uma estratégia promissora para cumprir com este objetivo, com contribuições para a identidade, imagem e reputação organizacionais. Contudo, a bibliografia disponível que trata de memória organizacional leva ao entendimento de que o tempo de relacionamento entre empresas e *stakeholders* é fundamental neste processo, uma vez que quanto mais experiências acumuladas, mais sólida a memória em relação a um produto, marca ou organização.

Frente a esse pensamento, a autora se sentiu instigada a investigar de que forma o apelo à memória organizacional impacta nos hábitos de consumo dos jovens, público bastante assediado pelas organizações por conta de seu crescente potencial de consumo e que experimenta uma fase marcada pelo início da autonomia financeira, tendo como característica a pouca vivência relativa a produtos, marcas e empresas.

Desta forma, esta dissertação foi elaborada com o objetivo de responder aos seguintes questionamentos:

- Como o apelo à memória organizacional em campanhas publicitárias é interpretado e assimilado pelos jovens?

- É real a capacidade de a memória organizacional de atuar como elemento formador da imagem empresarial, trabalhando diretamente no polo da recepção, considerando como alvo das mensagens o público jovem, que tem como característica a menor vivência da história organizacional?

- Os jovens acreditam que suas escolhas e consumo são influenciados pela história que as organizações contam?

Para cumprir com o objetivo de investigar a relação entre jovens, memória organizacional e consumo, foi escolhido como objeto de pesquisa a campanha das Havaianas "Essa é a minha. Qual é a sua?", que adotou como estratégia o emprego da memória organizacional, solicitando que os consumidores compartilhassem histórias vivenciadas com as sandálias de borracha na tentativa de gerar identificação, agregando ao produto valores intangíveis e fortalecendo a imagem e a identidade organizacionais.

A metodologia proposta para a execução da pesquisa foi dividida em três partes: pesquisa bibliográfica, análise de conteúdo dos posts da campanha e realização de grupos focais para discussão do tema.

A execução da metodologia prevista se revelou um desafio à pesquisadora. Na etapa de pesquisa bibliográfica, mergulhar em outras áreas do conhecimento que dialogam com a comunicação, como a história, a filosofia, a administração e o marketing, exigiu cuidados redobrados no sentido de não tratar os temas abordados segundo um enfoque simplista, autoritário e fora de contexto. A criticidade ao interpretar a bibliografia disponível foi uma exigência sentida ao desenvolver a pesquisa, visto que a memória organizacional dialoga e recebe contribuições de muitas áreas. Acredita-se que o resultado possibilitou uma mescla interessante de diferentes áreas do conhecimento, resultando em uma colaboração relevante e, em certo ponto, inovadora às pesquisas acadêmicas sobre o tema, em especial no que tange à conceituação de memória de marca, memória de produto e memória organizacional.

Na fase de análise de conteúdo, coletar e organizar os relatos originados dos posts da campanha "Essa é a minha. Qual é a sua?" no *Facebook* se mostrou uma tarefa mecânica, porém, que demandou muita atenção devido à quantidade de comentários; aos mecanismos da rede social, que oculta comentários extensos; e à grande quantidade de hiperlinks, que não raramente eram acionados por engano e direcionavam a outras páginas, interrompendo o trabalho de coleta.

Já durante a análise de conteúdo dos posts oriundos da campanha, o principal desafio foi interpretar entrelinhas dos comentários publicados, identificando ironias e tornando possível a categorização segundo os critérios pré-estabelecidos na metodologia.

A execução dos grupos focais, apesar de trabalhosa, foi uma tarefa bastante gratificante. A dificuldade em reunir a quantidade de pessoas necessárias à realização dos debates em um mesmo local e em uma data específica foi o obstáculo que mais preocupou a pesquisadora. Os grupos compostos por jovens-adultos e por jovens-jovens foram realizados após amigos e amigos de amigos responderem a diversos apelos no *Facebook*. No grupo de jovens-jovens duas participantes cancelaram a presença algumas horas antes da aplicação da pesquisa,

exigindo agilidade por parte da pesquisadora em conseguir novos participantes. Já o grupo composto por jovens-adolescentes foi o mais trabalhoso de se organizar. Isso porque por se tratar de pessoas com menos de 18 anos, que não têm independência em relação ao transporte, a pesquisadora entendeu que seria mais sensato aplicar o grupo dentro de uma escola, onde não fosse necessário deslocar os participantes. Quatro escolas foram acionadas, sendo que apenas a última delas demonstrou interesse em liberar os alunos para participar da pesquisa.

O processo de decupagem e análise foi uma tarefa empolgante e satisfatória à medida em que foi possível perceber a confirmação de algumas hipóteses pautadas na teoria estudada, bem como notar algumas descobertas interessantes e inovadoras relativas ao tema pesquisado.

De modo geral, o percurso metodológico possibilitou um crescimento pessoal e profissional da pesquisadora, bem como seu amadurecimento frente aos desafios e o aumento da gana em querer superar limites na área acadêmica, além, é claro, de dar pistas importantes sobre a relação entre jovens, consumo e memória organizacional.

Ao fim deste trabalho, é possível afirmar que, como se supunha, a pouca vivência dos jovens relacionada a marcas, produtos e organizações é um desafio para as empresas que buscam estabelecer um relacionamento com este público pautado no trabalho estratégico de memória organizacional. É preciso que as organizações tenham o cuidado e a paciência de começar esse diálogo do zero, talvez, até mesmo fisgando o consumidor pelos aspectos tangíveis de um bem para depois apresentá-lo aos intangíveis, que devem ser valorizados, fortalecidos e se sobressair ao longo do tempo.

Neste aspecto, é possível dizer que a memória organizacional não é um critério determinante para o consumo dos jovens, perdendo para aspectos como preço, características do bem e qualidade. Contudo, à medida em que o jovem consumidor adquire experiência e repertório, suas experiências anteriores e, consequentemente, a memória que têm com o produto, marca ou organização ganham peso e importância.

A primeira fase da juventude, composta por pessoas com idade entre 15 anos e 17 anos, é a mais desafiadora neste sentido. A pesquisa deu indícios de que é nesta etapa da vida que os consumidores passam a ter alguma autonomia sobre as decisões de compra. São consumidores extremamente influenciáveis, com pouco ou nenhum repertório com produtos, marcas ou organizações, e com bastante disposição para fazer testes. As informações que estimulam e pautam o consumo deste público são provenientes de diversas fontes, algumas tradicionais, como a embalagem, outra nem tanto, como sites, blogs, fóruns e canais no YouTube em que há a presença dos chamados influenciadores – jovens que compartilham suas opiniões e são ouvidos por milhares de seguidores. Para o público desta faixa etária, há

indícios de que as campanhas publicitárias que se utilizam do compartilhamento de memórias – sejam elas de jovens comuns, de personalidades ou de influenciadores – são capazes de despertar o interesse por um produto, marca ou organização, levando à experimentação na busca pela formação de memórias próprias.

Na fase intermediária da juventude, que vai dos 18 anos aos 24 anos, nota-se um amadurecimento nos critérios de seleção de produtos, marcas e empresas e a crescente preocupação em comparar informações provenientes de diferentes fontes na busca pela formação de uma opinião. Neste ponto, a pesquisa deixou claro que as memórias de experiências anteriores com uma marca, produto ou organização é bastante valorizada, sendo, muitas vezes, a fonte mais importante para o consumo. Contudo, não é possível dizer que a memória é uma fonte determinante para o consumo deste público, que tende a balancear critérios como preço, necessidade, qualidade, durabilidade, objetivo de consumo, entre outros. As campanhas publicitárias que compartilham memórias organizacionais na intenção de gerar identificação com os jovens são bem recebidas pelo público, que tende a enxergar a estratégia com menos receio e mais receptividade.

Na última fase da juventude, que vai dos 25 anos aos 29 anos, a memória organizacional ganha ainda mais peso e importância. Há indícios de que, nesta etapa da vida, o hábito de consumir uma determinada marca e as memórias positivas provenientes deste relacionamento estabelecido sejam suficientes para determinar o consumo, inibindo a procura e a vontade de testar novas opções, especialmente quando se trata de produtos utilizados no cotidiano. Nesta fase da juventude nota-se a valorização da segurança de se adquirir um bem sobre o qual já se tem conhecimento acumulado o suficiente.

Por outro lado, nenhum dos grupos deu indícios de que valoriza a história oficial, contada pelas organizações, no momento do consumo, sendo que esta só é assimilada, ganha credibilidade e passa a fazer sentido quando reflete – e condiz com – as experiências vivenciadas no cotidiano pelos jovens.

É interessante notar também que a memória proveniente das experiências relativas a uma organização é filtrada de acordo com as ideologias e crenças de cada indivíduo. Enquanto alguns jovens são criteriosos na investigação sobre as memórias de uma organização ao longo de sua linha do tempo de atuação, condenando práticas que envolvam trabalho escravo, testes em animais, corrupção, entre outras condutas duvidosas, alguns jovens se importam apenas com as memórias oriundas de experiências negativas que possam impactar diretamente em seu consumo, causando prejuízo, preocupação ou incômodo.

Obviamente, essas constatações não significam padrões absolutos de comportamento entre os jovens, apenas indicam que, com a proximidade da fase adulta, aumenta a tendência de valorização da memória organizacional, especialmente aquela adquirida por meio de experiências próprias, no momento do consumo.

Assim, a autora acredita na importância do trabalho de memória organizacional voltado para este público, que está em fase de formação de preferências. Em uma fase de experimentações, memórias positivas e negativas se acumulam e formam um repertório que deverá ser considerado pelo jovem durante toda sua vida, sendo, inclusive, compartilhado e repassado ao seu círculo de amigos e até mesmo a desconhecidos na internet.

Com relação às campanhas publicitárias que adotam a memória organizacional como estratégia de comunicação, a autora acredita que elas sejam uma alternativa interessante de diálogo com o público jovem por conta da linguagem simples e atraente, em especial as que envolvem compartilhamento de experiências e memórias relativas a um produto, marca ou organização. Além de proporem um diálogo com o público jovem, as campanhas publicitárias que adotam a memória como estratégia de comunicação são menos agressivas que adotam técnicas tradicionais de marketing, diminuindo a desconfiança por parte do público que a recebe e processa suas informações e promovendo a identificação e o engajamento.

Durante a análise de conteúdo foi possível perceber que as campanhas que envolvem o emprego estratégico da memória organizacional têm ainda mais impacto sobre o público que já demonstra ter uma relação de afeto com um produto, marca ou organização, como é o caso dos seguidores que colaboraram enviando relatos para a página oficial das Havaianas no *Facebook,* compartilhando histórias que marcaram suas vidas e envolveram os chinelos de borracha. Os relatos têm a validade e a importância de depoimentos de pessoas comuns, com mais peso que a história oficial contada pela própria organização e, consequentemente, são bastante considerados pelos jovens consumidores. Neles, é possível identificar o reforço da imagem empresarial por meio da valorização de características tangíveis do produto e intangíveis da marca, indicando a reputação organizacional.

Por fim, os debates deram indícios de que os jovens acreditam que suas escolhas são influenciadas pela memória relativa a um produto, marca ou organização, sejam elas pessoais ou vivenciadas por pessoas comuns, mesmo que desconhecidas, mas rejeitam a ideia que a memória organizacional oficial é capaz de influenciar suas decisões de consumo. Pelo contrário, tendem a ver a história oficial com certa desconfiança.

Acredita-se que, ao associar memória organizacional, consumo e jovens e ao levantar os indícios detalhados no decorrer destas páginas, a presente dissertação contribui de maneira

efetiva para pesquisas acadêmicas que se dedicam à memória organizacional. Vale destacar que a relação entre a memória organizacional e os jovens é pouco investigada por pesquisas na área sendo que, até o presente momento, a pesquisadora não teve conhecimento de investigações que se aprofundaram nesta relação.

Além disso, esta pesquisa dá margens para aprofundamento nas investigações sobre o tema, propondo como sugestão futuras investigações sobre o peso de memórias negativas provenientes de experiências pessoais e de experiências compartilhadas por desconhecidos nas decisões de consumo dos jovens.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Juniele Rabêlo de. Historicidade, sujeito e oralidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.p. 43-52.

ANDI - Agência Nacional dos Direitos da Infância (org). **Remoto controle**: linguagem, conteúdo e participação dos programas de televisão para adolescentes. São Paulo: ANDI, 2004.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: A construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARBOSA, Marialva Carlos. História e memória como processo de reflexão e aprendizado. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.p.62-73.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BIGHETTI, Wanessa Valeze Ferrari. Memória organizacional: os dois lados de uma mesma moeda – um estudo de caso das empresas Diletto e Suco do Bem. In: XVI Congresso Internacional Ibercom 2015. **Anais...**São Paulo: USP, 2015.

BIGHETTI, Wanessa Valeze Ferrari; ANDRELO, Roseane. Na alegria e na tristeza: um estudo sobre como a Petrobras está utilizando a memória organizacional em favor da organização em um momento de crise. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL COMUNICAÇÃO E CULTURA, n.1, 2015, São Caetano do Sul. **Anais...** São Caetano do Sul: USCS, 2015. p. 2209-2224.

BOSI, Ecléa. **O Tempo Vivo da Memória**: Ensaios de Psicologia Social. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.

BRAND ANALYTICS; MILLWARD BROWN. **BrandZ Top 50 Most Valuable Brazilian Brands 2015**. Disponível em: < http://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Latam/Docs/BrandZ_2015_LATAM_Top50_Report.pdf>. Acesso em: 15 jul.16.

BRANDÃO, Elizabeth; CARVALHO, Bruno. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Editora Atlas, 2010. p 168-183.

BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** Barueri: Manole, 2003.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, n.5, p. 611-614, 2004.

CAPRIOTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa.** Barcelona: Ariel Comunicación, 1999.

COGO, Rodrigo. **Memória como recurso de comunicação organizacional**: a atividade do storytelling em tempos de atenção difusa – um estudo teórico. São Paulo. Especialização. ECA/USP, 2010.

COGO, Rodrigo. **Da memória ao *storytelling*:** em busca de novas narrativas organizacionais. São Paulo. Dissertação. ECA/USP, 2012.

CONECTA; IBOPE MEDIA. **O jovem brasileiro na rede.** São Paulo: youPIX, 2014. 36 diapositivos. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/conectaibrasil1/youpix-2014-final2>. Acesso em: 8 out. 2015.

COSTA, Emília Viottida.**O historiador e a sociedade.** São Paulo: USP, 2008. 8f.Notas de aula. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/cedem/article/view/517>. Acesso em: 10 ago.2015.

D'ALMEIDA, Nicole. **Memória organizacional, narrativa de uma experiência bem-sucedida ao longo do tempo**, revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas – Organicom, ano 11- número 20- 2014- Memória institucional, narrativas e storytelling - p.151)

D'ANGELO. Andre Cauduro. Upgrade de marca: os cases Havaianas e Colcci. **Revista da ESPM**, Rio de Janeiro, ano 15, v.16, n.2, p.94-99, mar./abr. 2009. Disponível em: <http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2009/mar_abr/016_Andre_Dangelo.pdf>. Acesso em: 8 out 2015.

DAGUILA, Felipe. **Prosumer: o novo perfil do internauta na web 2.0**. Disponível em: <http://www.everis.com/brazil/WCLibraryRepository/References/Prosumer%20%E2%80%93%20o%20novo%20perfil%20do%20internauta%20na%20web%202.0.pdf.> Acesso em: 24/1/2016.

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização:** Reflexões, Processos e Práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

EDELMAN. **Edelman Trust Barometer 2016**. Disponível em: <https://www.scribd.com/doc/295815519/2016-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>. Acesso em 15 jul.2016

GONDIN, Sônia Maria Guedes. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Revista Paidéia.** Cadernos de psicologia e educação. Bahia, v.12, n.24, pp.149-161, 2003.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva.** São Paulo: Centauro, 2004.

IASBECK, Luiz Carlos Almeida. A Imagem Empresarial: O lugar do cliente. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - INTERCOM, 22, 1999, Rio de Janeiro.**Anais...** Rio de Janeiro: INTERCOM, 1999. Disponível em: <http://www.institutosiegen.com.br/documentos/18l03%20intercom%201999%20Imag%20Empr%20Iasbeck.pdf>. Acesso em: 19 Ago.2015.

KAPFERER. Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação em Interface com Cultura.** Rio de Janeiro: Senac, 2013.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Cocriação de valor.** São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Marketing**: Conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 2004.

LE GOFF, Jacques. **História e Memória.** Campinas: Editora da Unicamp, 1996.

LE GOFF, Jacques; CHARTIER, Roger; REVEL, Jacques.**A história nova.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LEROI-GOURHAN, André. **O gesto e a palavra:** memória e ritmos. Lisboa: Edições 70, 1965.

MANUCCI, Marcelo. **Impacto Corporativo.** Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARCHIORI, Marlene (org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. Memória? Isto é outra história. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.p. 31-41.

MENDES, António Marques. Reputação organizacional e Relações Públicas: contributos para o esclarecimento da hierarquia entre os conceitos. **Comunicação Pública [Online]**, vol.8, n.13, 2013. Disponível em<http://cp.revues.org/483>. Acesso em 12 Mar 2016.

MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra de. A história, cativa da memória? Para mapear um pensamento da memória no campo das Ciências Sociais. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, São Paulo, n34, p. 9-23, 1992. Disponível em: <http://www.ieb.usp.br/publicacoes/doc/estagio_arquivo_2012_artigo_rieb3401_1348517923.pdf>. Acesso em: 19Ago. 2015.

MINADEO, Roberto. **1000 perguntas marketing**. Rio de Janeiro: Thex editor; Biblioteca da Universidade Estácio de Sá, 1996.

MORGAN, David L. **Focus group as qualitative research**.Londres: SagePublications, 1997.

NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação empresarial:** estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: Aberje, 2005.

_____.**Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. **Comunicação todo dia:** coletânea de artigos publicados no Terra Magazine. São Paulo: Lazuli Editora; Companhia Editora Nacional, 2009.

_____.**Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

_____.História e Comunicação empresarial. **Revista de Comunicação Empresarial**. São Paulo, v8, n.31, p. 34-36, 1999.

_____.Para a história não virar ruína. **Observatório da imprensa,** 2009. Disponível em: <HTTP://observatoriodaimprensa.com.br/news/view/para_a_historia_não_virar_ruina>. Acesso em: 26 ago.2013.

_____.O tempo e a reputação. **Observatório da imprensa**, 2010.Disponível em: <HTTP://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/o_tempo_e_a_reputacao>. Acesso em: 26 ago.2013

NASSAR, Paulo. COGO, Rodrigo Silveira. Memória e narrativa organizacional como expressões da cultura organizacional: o poder do storytelling. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.p. 31-41.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada:** como gerenciar – imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises emergenciais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NIELSEN. **Confiança global em publicidade e mensagem de marcas**, 2013. Disponível em: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Brasil/reports/2013/Confianc%CC%A7aConsumidor_Set13.pdf>. Acesso em 15 jul. 2016

NORA, Pierre. **Entre memória e história**: a problemática dos lugares. Tradução: Yara Khoury. Projeto história revisitada – Programa de estudos de pós-graduação em história do departamento de história da Pontifícia Universidade Católica (PUC), São Paulo, n.10, p.7-28, 1993.

RAVASSI, Davide. Identidade Organizacional e Memória. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo,v11, n 20, p. 40-49, jan/jun2014.

RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. Histórias e memórias: elementos constitutivos da expressão e da compreensão de culturas nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) **História e Memória.** São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013.p.52-62.

RICO, Rosi**.**Reputaçãoinstantânea.**Comunicação Empresarial**, São Paulo, v 24, n 90, 2014.

RODRIGUES, Jorge; CARDOSO, Jaime; NUNES, Caroline; EIRAS, Ruben. **50 gurus da gestão para o século XXI**. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

SANTA CRUZ, Lucia. Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa. In: COMUNICON, n.2, 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos**... São Paulo: ESPM, 2012. Disponível em: <http://www.espm.br/download/Anais_Comunicon_2012/comunicon/gts/gtnove/SANTACRUZ.pdf>. Acesso em: 10 Nov. 2014.

SANTOS, Larissa Conceição dos. História e legitimação organizacional: reflexões acerca das narrativas histórico-organizacionais. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo, v11, n 20, p. 61-72, jan/jun 2014.

SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE. **Estação Juventude:** conceitos fundamentais – ponto de partida para uma reflexão sobre políticas públicas de juventude. Brasília: SNJ, 2014.

SECRETARIA NACIONAL DE JUVENTUDE. **Política Nacional de Juventude:** Diretrizes e Perspectivas. São Paulo: Conselho Nacional da Juventude; Fundação Friedrich Ebert, 2006.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Pesquisa Brasileira de Mídia 2015**: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secom, 2014.

SOUZA, Rita de Cássia Andreoni. Memória Empresarial: uma proposta teórico conceitual. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo, v11, n 20, p. 73-83, jan/jun 2014.

TOFFLER, Alvin, **A terceira onda**: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização. São Paulo, Rio Grande do Sul: Editora Record, 2001.

TORQUATO DO REGO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. In: Nassar, Paulo (Org.). **Memória de empresa**: história e comunicação de mãos dadas a construir o futuro das organizações. São Paulo: Aberje, 2004.p. 22-30.

Produtos audiovisuais

VIRADINHA. Direção: Clovis Mello. Produção: Cine Cinematográfica. Interpretes: Letícia Spiller e Pedro. Rio de Janeiro: AlmapBBDO, 2014. 1 CD (31s), widescreen, color. Comercial integrante da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, das Havaianas.

FAMA. Direção: Clovis Mello. Produção: Cine Cinematográfica. Interpretes: Letícia Spiller e Pedro. Rio de Janeiro: AlmapBBDO, 2014. 1 CD (31s), widescreen, color. Comercial integrante da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, das Havaianas.

VIDIGAL. Direção: Clovis Mello. Produção: Cine Cinematográfica. Interpretes: Letícia Spiller e Pedro. Rio de Janeiro: AlmapBBDO, 2014. 1 CD (31s), widescreen, color. Comercial integrante da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, das Havaianas.

SAI. Direção: Clovis Mello. Produção: Cine Cinematográfica. Interpretes: Letícia Spiller e Pedro. Rio de Janeiro: AlmapBBDO, 2014. 1 CD (31s), widescreen, color. Comercial integrante da campanha “Essa é a minha. Qual é a sua?”, das Havaianas.

APÊNDICE E ANEXOS

APÊNDICE A – Questionários respondidos pelos participantes do grupo focal composto por jovens-adolescentes

APÊNDICE B – Questionários respondidos pelos participantes do grupo focal composto por jovens-jovens

APÊNDICE C – Questionários respondidos pelos participantes do grupo focal composto por jovens-adultos

ANEXO A – Termos de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) assinado pelos participantes da pesquisa

ANEXO B – Comprovante de envio de projeto ao Comitê de Ética

ANEXO C – Ata da reunião do Comitê de Ética com parecer favorável à realização da pesquisa