

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

A Proposta de Valor e o Capital Humano: práticas estratégicas de marketing

Value Proposition and Human Capital: strategic marketing practices

Propuesta de Valor y Capital Humano: prácticas estratégicas de marketing

Edson Roberto Scharf¹

Recebido em 24 de abril de 2011 / Aprovado em 19 de junho de 2012

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Uma das práticas de marketing adotada pelas organizações para ser mais eficiente diante do excesso de comunicação publicitária é a proposta de valor ao consumidor. Para o desenvolvimento desse processo, o capital humano é uma das possibilidades. Nesse sentido, o objetivo foi identificar se há a aplicação do constructo “capital humano” nas fases de conceituação e de desenvolvimento da proposta de valor das organizações estudadas. O conjunto social foi composto de executivos de marketing das melhores empresas do país para se trabalhar. Foram adotadas as abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa, com a técnica de análise de conteúdo e o método Análise Hierárquica do Processo, respectivamente. Os resultados do procedimento exploratório demonstraram que a totalidade das empresas entende o capital humano como atributo fundamental no desenvolvimento da proposta de valor e que a valorização da marca ocorre tendo como um dos principais pilares o capital humano. Os resultados do procedimento descritivo confirmaram o capital humano como um dos conceitos para a proposição de valor, embora

esse processo de conceituação frequentemente seja alterado pelos parceiros estratégicos na etapa de desenvolvimento.

Palavras-chave: Proposta de valor. Identidade de marca. *Branding*. Capital humano.

ABSTRACT

One of the marketing practices adopted by organizations to be more efficient in face of the excess of advertising is the value proposition to consumers. The adoption of human capital is one of the options. To such end, the aim of this study was to confirm the use of the ‘human capital’ construct in both the conceptualization and development of the value proposition stages. The social group was comprised of marketing executives working for companies regarded as the best companies to work for. The results of the exploratory procedure showed that all companies understand that human capital is a key attribute in order to develop value proposition and that brand value takes place having human capital as

1. Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor da Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB. [talento@terra.com.br]
Endereço do autor: Rua Antonio da Veiga, 140 – Victor Konder, Blumenau – SC Cep. 89010-971 – Brasil

one of its main pillars. The results of the descriptive procedure confirmed the human capital as one of the concepts for value proposition, although such conceptualization process is often changed by strategic partners in the development stage.

Key words: Value proposition. Brand identity. Branding. Human capital.

RESUMEN

Una de las prácticas de marketing adoptadas por las organizaciones para que sean más eficientes frente al exceso de publicidad es la propuesta de valor para los consumidores. La adopción del capital humano es una posibilidad emergente. En este sentido, el objetivo de este estudio fue identificar si se aplicó el constructo del ‘capital humano’ en las fases de conceptualización y desarrollo de la propuesta de valor de las organizaciones estudiadas. El grupo social estaba compuesto por ejecutivos de marketing de las mejores empresas del país. Se han adoptado abordajes cualitativo y cuantitativo en la investigación, con la técnica de análisis de contenido y el método de Análisis Jerárquico del Proceso, respectivamente. Los resultados del procedimiento exploratorio mostraron que todas las empresas entienden que el capital humano es el atributo fundamental en el desarrollo de la propuesta de valor y que el capital humano se presenta como uno de los pilares fundamentales de la valorización de la marca. Los resultados del procedimiento descriptivo confirmaron que el capital humano es uno de los conceptos de la propuesta de valor, aunque los socios estratégicos en la etapa de desarrollo cambian este proceso de conceptualización a menudo.

Palabras clave: Propuesta de valor. Identidad de marca. Branding. Capital humano.

1 INTRODUÇÃO

A mudança de uma sociedade de escassez para uma de hiperconsumo formou um consumidor confuso, que recebe quantidade consi-

derável de mensagens publicitárias não absorvidas (AURFREITER; ELZINAGA; GORDON, 2003). A abertura dos mercados, a busca de diferentes objetivos e o lançamento de produtos inteiramente novos geraram comunicação fragmentada para a marca (AURFREITER; ELZINAGA; GORDON, 2003; DAVIS, 2000; HOLBROOK, 1999). Uma imagem de *patchwork*, na visão de Kapferer (2003, p. 86).

Para esse nível de competitividade, a literatura de marketing defende que uma das melhores práticas é o desenvolvimento de uma identidade para a marca (BLACKSTON, 2000; AAKER, 1989). Se resolvida de forma adequada, pode auxiliar o estabelecimento de uma relação entre a marca e os clientes (MISHARA; DATTA, 2008). Para esse fim, se utiliza do processo de proposição de valor.

Uma proposta de valor é compreendida como a afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor (AAKER, 2007). É entendida como uma estratégia eficaz ao conduzir a empresa a uma relação com o cliente, que o leva a decidir pela compra (PAYNE et al., 2009; BITITCI et al., 2004; URDE, 2003).

Como as empresas têm praticamente a mesma capacidade de internalizar tecnologia, processos e investimentos do que seus concorrentes, dificultando se sobressair em relação ao conjunto de participantes do segmento, buscam possibilidades ímpares para desenvolver valor (BUHL; HEINRICH, 2008). Considerando as práticas organizacionais que têm sido adotadas, propostas de valor baseadas no constructo “capital humano” podem ser condutoras de uma comunicação cujos resultados sejam mais adequados aos fins empresariais, como um sólido posicionamento ou o aumento da participação no segmento de atuação.

Dentre os principais motivos de valorização do capital humano nas organizações estão o uso do conhecimento (PARKER, 2000), a redução do custo e do tempo do desenvolvimento de produtos (HORVATH, 2001; MCLAREN; HEAD; YUAN, 2000); e o realce dos serviços prestados ao consumidor (PARKER, 2000). A inserção do constructo “capital humano” como uma propos-

ta de valor especificamente, no entanto, ainda é um campo a ser pesquisado. Dentre as lacunas, a principal é o fato de que o conceito e o desenvolvimento da proposta de valor são criados em espaços organizacionais diferentes.

Uma proposta de valor, como afirmação dos benefícios ao consumidor, tem seu conceito desenvolvido no departamento de marketing da organização proprietária da marca. Por sua vez, ela contrata organizações, como agências de comunicação ou assessorias de marketing, para desenvolver a proposta do ponto de vista comunicacional, a ser divulgada em peças publicitárias, logomarca, ações promocionais ou editoriais. Assim, determinado benefício (emocional ou de capital humano, por exemplo) é concebido na organização detentora da marca; mas ao ser desenvolvida uma ação mercadológica pela empresa

parceira, contudo, esse mesmo conceito muitas vezes apresenta um raciocínio criativo diferente daquele desenvolvido pela organização contratante. Esse distanciamento pode, no longo prazo, construir uma identidade não desejada para a empresa. Diz Aaker (2007) que, quanto mais próximas estiverem as fases de conceituação e desenvolvimento, menor a possibilidade de a mensagem ser compreendida de maneira inadequada.

Nesse sentido, este estudo pretende avançar aos que já propuseram relações entre melhores práticas de marketing e o desempenho das organizações. A investigação empregou metodologias de caráter qualitativo e quantitativo. Com base no modelo de Planejamento da Identidade de Marca desenvolvido por David Aaker, se buscou identificar a compreensão conceitual dos executivos sobre a relação “proposta de valor” e

Autor	Modelo	Proposta	Ênfase no capital humano
Keller (<i>apud</i> Keller e Machado, 2006)	Estratégia de marca baseada no consumidor	Explora o nível de conhecimento e consciência da marca pelo consumidor e como ele avalia a imagem da marca.	Sem ênfase. A consciência (profundidade e abrangência) e a imagem (forte, favorável e única) da marca são os pilares do modelo.
García (2005)	Modelo de construção de marcas	Quanto à proposição de valor, o autor basicamente usa o formato sugerido por Aaker.	Pouca ênfase. Parte da definição do que é a marca, em qual segmento atua, os elementos visuais e verbais que a identificam e a gestão da marca, o estabelecimento de uma cultura corporativa baseada na marca e a medição do desempenho corporativo.
Bititci et al., (2004)	Value matrix	Baseado em Treacy e Wiersema (1996), propõe a adição àquele modelo de duas dimensões de valor: <i>hard e soft</i> .	Ênfase moderada. Ocorre por meio do uso de seis propostas de valor: inovadora, simplificadora, gerenciadora da marca, minimizadora de preço, integradora tecnológica e socializadora.
Nunes (2003)	Modelo alternativo mercado-estratégia-estrutura	É denominado alternativo, pois foi baseado no modelo <i>Strategy and Structure</i> , de Alfred Chandler (1962). A proposta de valor ocorre por meio dos aspectos monetários da marca.	Nenhuma ênfase, embora esteja alicerçado pela crença nas características da sociedade do conhecimento. Busca resultados através de indicadores da marca no mercado, da marca na empresa e de resultados da marca na empresa.
Kapferer (2003)	Prisma de identidade da marca	Permite analisar a marca para discernir suas forças e fraquezas.	Sem ênfase. Por meio do questionamento de seis lados (personalidade, cultura, mentalização, física, relação e reflexo), permite chegar a diagnósticos cuja obtenção pelo autor não seria permitida pela enumeração não teórica de dezenas de itens.
Davis (2001)	BAM – Gestão do ativo da marca (<i>Brand Asset Management</i> , no original em inglês)	Expõe a marca como a variável mais importante de todas as possíveis na organização.	Pouca ênfase. Sócio de David Aaker na consultoria americana de marcas Prophet, amplia o modelo trazendo possibilidades ligadas à pré-compra, compra e pós-compra, em um diagrama denominado Roda de Pontos de Contato.

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de planejamento de identidade de marca.

Fonte: do autor.

“capital humano”. Especificamente, foi intenção confirmar a utilização do constructo “capital humano” nas fases de conceituação e de desenvolvimento da proposta de valor das organizações participantes da pesquisa.

2 O MODELO DE AAKER

As marcas corporativas estabelecem um número de associações valiosas na mente dos consumidores, podendo se diferenciar por meio de diversos aspectos, como benefícios e atributos dos produtos, pessoas e suas relações ou a credibilidade corporativa (KELLER; RICHEY, 2006). Esses aspectos podem ser transformados em proposta de valor. Para Bititci et al. (2004), uma marca tende a ser mais reconhecida quando se utiliza de uma proposta de valor clara.

Os modelos de proposição de valor auxiliam as organizações a desenvolver e a implantar os aspectos que lhe parecem importantes. No Quadro 1 são apresentados os principais modelos, que em seu desenho esquemático, porém, não adotam ou não permitem a adoção integral de aspectos do capital humano, tema deste estudo.

Este estudo se contextualiza a partir do modelo de Aaker (2007). O autor desenvolveu o Planejamento da Identidade de Marca, modelo composto de três etapas: a análise estratégica da marca, o sistema de identidade de marca (aqui se situam as ações voltadas à proposta de valor), e o sistema de implementação da identidade da marca.

A análise estratégica da marca se compõe de três perspectivas: a análise dos clientes, a análise da concorrência e a autoanálise. Como o desenvolvimento da identidade, da proposta de valor e da posição de uma marca são decisões estratégicas, dá-se a adoção dessa perspectiva.

Na segunda etapa do modelo, denominada sistema de identidade de marca, o objetivo principal é proporcionar sentido, finalidade e significado à marca, utilizando uma proposta de valor para seu alcance. A identidade de marca é capital para a organização adotar uma visão estratégica da marca e consiste em uma identidade central e uma expandida.

No sistema de implementação de identidade de marca, o objetivo principal é a aplicação da identidade da marca em três etapas: a especificação da posição da marca, a execução do programa de comunicação e o acompanhamento dessas ações mercadológicas. Como resultado prático dessa fase, ocorrem as implementações da identidade e da proposta de valor.

2.1 A proposta de valor

A comunicação tem se fragmentado com tal rapidez que as peças publicitárias e demais ferramentas mercadológicas têm se tornado muito semelhantes umas às outras (AAKER, 2007; STERN, 2006), dificultando um dos objetivos mais evidentes da identidade de marca que é a diferenciação da organização perante os olhos e a percepção do comprador. Para Bititci et al. (2004), as empresas de sucesso não somente agregam valor, elas o reinventam. Nesse contexto, marca é composta de fragmentos de informações, significados, experiências, emoções, imagens e intenções, interconectadas por elos neurais de forças variáveis (WALVIS, 2008). A preferência de marca aumenta ou diminui conforme o nível de congruência entre a personalidade do consumidor e a da marca (MISHRA; DATTA, 2008).

Essa conexão entre o comprador e a marca, como um relacionamento, pode ser obtida com a proposta de valor. A estratégia de proposição de valor é definida como uma promessa implícita que uma companhia faz a seus consumidores para entregar uma combinação única de valores (MARTINEZ et al., 2001). É a base comum entre o consumidor/comprador e o fabricante/vendedor (TREACY; WIERSEMA, 1996). A proposição de valor deve atender a três condições de segmentação: clientes que querem preço mais baixo; clientes que querem um bem ou serviço feito à medida, valorizando o relacionamento; e clientes que privilegiam a inovação, valorizando o desempenho dos bens ou serviços (TREACY; WIERSEMA, 1996). Posteriormente, essas condições foram denominadas excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente, respectivamente.

Para Aaker (2007), proposta de valor é uma afirmação dos benefícios oferecidos pela marca e que proporcionam valor ao cliente. Para o autor, são três os benefícios: funcional, emocional e de autoexpressão. “Uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra” (AAKER, 2007, p. 98). O conceito de proposta de valor tem sido aplicado por inúmeras empresas como o nível de conexão entre as expectativas do comprador (BITITCI et al., 2004).

Há concordância em que os consumidores representam o mais valioso ativo das empresas (BUHL; HEINRICH, 2008). Segundo autores diversos (PAYNE et al., 2009; VARGO; LUSCH, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), uma empresa não cria e distribui valor para um consumidor passivo; antes, ocorre por meio de interação e diálogo focado no valor, em um processo de cocriação entre a empresa e o consumidor ativo. A aplicação desse conceito tem alterado o foco na operação de alguns negócios pela redefinição de suas competências e capacidades (BITITCI et al., 2004), dentre elas o capital humano. Para Martinez et al. (2001), os membros da organização estrategicamente podem combinar suas capacidades para criar uma competência única. Em proposição denominada Value Matrix (MARTINEZ; BITITCI, 2001) apresentam o capital humano como um dos parâmetros para duas dimensões de valor: *hard value* (envolvimento tecnológico) e *soft value* (percepção da imagem). Essa abordagem permitiria a comunicação na forma de uma proposta de valor, do fabricante ao consumidor.

2.2 O capital humano

A expressão “capital humano” começa a ser utilizada por volta de 1950. A produção de estudos envolvendo a questão do elemento humano na produção industrial, entretanto, cresce e se diversifica a partir da perspectiva das ciências sociais, no período de 1913 a 1920. É nesse momento que se observa “...a emergência da discussão sobre a importância do comportamento humano

no trabalho, com o sentido de torná-lo ‘inteligível e mais propício ao controle’” (SAUL, 2004, p. 240). Informa o autor que expressões como “engenharia humana”, “elemento humano na indústria”, “gerência de seres humanos”, “seleção científica de empregados”, datam dessa época.

Historicamente, os estudos sobre capital humano foram difundidos com extraordinária velocidade em muitos países, principalmente nos Estados Unidos. Davenport (2001) defende que a expressão “capital humano” surgiu pela primeira vez em 1961, em um artigo do Nobel de Economia Theodore W. Schultz, no artigo *Investment in Human Capital* da *American Economic Review*. Em 1962, foi divulgado um conjunto de estudos sobre o tema e, em 1963, surgiu o primeiro livro-texto, também de autoria de Schultz: *The Economic Value of Education*. Em 1964, a discussão se ampliou com uma obra que passaria a ser referência obrigatória: *Human Capital*, de Gary Becker, também ganhador de um prêmio Nobel. Em 1968, Mark Blaug, na introdução de um volume intitulado *Economics of Education*, identificou uma espécie de revolução silenciosa ocorrendo rapidamente nos estudos sobre o crescimento econômico: “a economia da educação com seu conceito de capital humano transformou rapidamente grandes áreas da economia ortodoxa, para emergir em 1960 como uma disciplina madura por seu próprio direito” (MARK BLAUG *apud* SAUL, 2004, p. 233-234).

O capital humano inclui o conhecimento, as técnicas e a experiência usados pelo indivíduo para realizar os objetivos organizacionais (BECKER, 1964). São qualidades utilizadas para criar valor para a empresa (SCHULTZ, 1961). Já McElroy (2003), abordando a denominada “segunda geração da gestão do conhecimento”, cuja ênfase se dá no tripé narrativa-conteúdo-contexto, explicitado por Snowden (2002), defende que capital humano se refere à valorização do conhecimento, das habilidades e das experiências compartilhadas pelos funcionários em dada organização. Além disso, apresenta o denominado capital social, que enfatiza o valor dos relacionamentos entre as pessoas dentro da organização e entre a empresa e as outras empresas.

Quanto às perspectivas de valor envolvendo o capital humano, Martinez et al. (2001) defendem duas: interno (que é a perspectiva do acionista) e externo (que é a perspectiva do consumidor). O entendimento é de que o valor reside na satisfação e no atendimento das expectativas do consumidor, ao mesmo tempo que gera riqueza para as organizações. Nesse processo de crescimento organizacional, Teixeira (2007) defende que o capital humano torna evidente sua importância no processo de inovação e de crescimento organizacional.

O esforço do capital humano voltado às oportunidades de crescimento traz à empresa a possibilidade de propor valor ao cliente de variadas maneiras, mas é preciso distinguir aquilo que efetivamente pode cativar o comprador, a exemplo de uma marca ancorada em uma ou mais pessoas. Para Giraldo e Ikeda (2010), os valores pessoais têm servido para a compreensão de aspectos diversos do comportamento humano e expressam os objetivos que motivam as pessoas, inclusive à compra. O capital humano tem efeito de reações direta e moderada no desempenho de empresas de serviços (HITT et al., 2001), ao passo que empresas multinacionais apresentam um desempenho superior quando os gerentes seniores possuem qualidades de capital humano internacional (CARPENTER; SANDERS; GREGERSEN, 2001).

Há, no entanto, um padrão comum nas pesquisas: uma massiva inconsistência na habilidade das pessoas para articular claramente a proposta de valor de suas empresas, basicamente porque não sabem o produto que elas fazem, a quem elas vendem e o que elas têm de único na oferta (TJAN, 2009). Para King e Grace (2008), a criação de uma marca forte e a entrega de serviços de qualidade (por meio da habilidade e do conhecimento) são premissas para o atendimento das expectativas dos clientes. Há uma mudança de pensamento na direção de uma nova lógica dominante para o marketing, em que o serviço (em oposição à provisão de bens físicos) é a base para as trocas econômicas (KING; GRACE, 2008; VARGO; LUSCH, 2004). Os funcionários são os mediadores e os executores das estratégias organizacionais e da própria identidade da marca, estabelecida anteriormente pela alta gerência (GIROD, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada, com ambas as abordagens – qualitativa e quantitativa.

A primeira fase da pesquisa ocorre com a abordagem qualitativa, considerada uma relação dinâmica entre o mundo real (o mercado) e o sujeito, ou seja, há “...um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA, 2005, p. 20). Essa fase foi formada por três questões abertas, dispostas em um sítio da internet desenvolvido para o estudo. Na primeira, se quis saber o entendimento dos executivos sobre a relação “proposta de valor para a marca” e “capital humano”. Na segunda, entender a importância do capital humano para uma adequada proposta de valor para a marca. Na terceira questão, se quis identificar a compreensão dos executivos a respeito do desenvolvimento da proposta de valor para a marca a partir do capital humano. As questões foram desenvolvidas com base nos trabalhos de autores diversos (AAKER, 2007; MARTINEZ; BITICI, 2001; O’DELL; GRAYSON, 1999) que tratam de temas assemelhados com o objetivo do estudo.

Os dados oriundos dos questionários foram tratados por meio da técnica de análise do conteúdo, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens coletadas, “...que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p. 42).

Inicialmente, foram efetuados contatos telefônicos com os potenciais participantes para a explanação do projeto e o recebimento de um aceite informal. Após, foi enviado um *e-mail* ao executivo responsável pelo departamento de marketing, solicitando retorno, por escrito, de sua participação. Obtida a participação da totalidade das empresas, confirmando um estudo censitário, foram enviados *e-mails* de agradecimento aos respondentes.

Os dados primários oriundos dos questionários foram tratados por meio da técnica de análise do conteúdo. Segundo Bardin (1977), essa técnica é usada para avaliar em profundidade falas,

expressões e citações específicas de pessoas ou grupos envolvidos em um debate.

De posse do *corpus* da pesquisa, se iniciou o conjunto de procedimentos analíticos. A denominada leitura “flutuante”, que consiste em estabelecer contato com os documentos a serem analisados e conhecer o texto, se deixando invadir por impressões e orientações (BARDIN, 1977), foi realizada sem observação de regras ou ordenamentos. As ações foram tomadas no sentido de realizar contato com as experiências dos entrevistados, de identificar alguns tipos de similaridades entre as ideias expostas pelas empresas, de pontuar os possíveis contextos e cenários nos quais foram escritos e de projetar o dito em relação às teorias levantadas pelo pesquisador.

Feito isso, foram definidas as unidades de contexto, aquelas que servem para entender a codificação da unidade de registro e correspondem ao segmento da mensagem, facilitando a compreensão da significação exata da unidade de registro. Segundo o autor, podem ser palavras, expressões, frases ou parágrafos. Para esta pesquisa, foi feita a opção por frases, por indicarem mais adequadamente o contexto em que se encontra o entendimento dos respondentes em relação aos temas principais, proposta de valor e capital humano.

Para a classificação dos elementos constitutivos desse conjunto de frases, foram definidas as categorias: são “...classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão das características comuns destes elementos” (BARDIN, 1977, p. 117).

Nessa fase da pesquisa adotou-se a modalidade de frequência ponderada. Para a definição do índice de ponderação 3 se levou em conta que as categorias “proposta de valor” e “capital humano” compõem o motivo principal do trabalho; já a categoria “resultado” mereceu a ponderação em função dos conceitos expostos na revisão da literatura do trabalho, em que os resultados obtidos no segmento de atuação compõem o foco das organizações que desenvolvem proposta de valor para atuação em mercados competitivos.

Na fase de referenciação dos índices e elaboração de indicadores, consideraram-se textos con-

tendo índices que a análise fará explicar (BARDIN, 1977), tendo sido escolhidos com base nos objetivos da pesquisa.

Do ponto de vista quantitativo, é uma pesquisa descritiva, que, no entender de Silva (2005), tem a intenção de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. A realização de uma pesquisa descritiva acontece por variados motivos, segundo Malhotra (2001), sendo que é de particular importância neste estudo a determinação das percepções de características de produtos e a determinação do grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas. Foi realizada por meio de um questionário estruturado com 36 questões, com o uso da escala do tipo Likert de 7 pontos. As questões foram divididas em quatro blocos: “conceituação”, “aplicação do capital humano”, “desenvolvimento”, “implementação e controle”.

Nesta etapa do estudo, o tratamento dos dados se deu com o método Análise Hierárquica do Processo (AHP), criado por Thomas L. Saaty em 1980, como apoio à tomada de decisão multicritério. Para o autor, a teoria reflete o método natural de funcionamento da mente humana: diante de um grande número de elementos (controláveis ou não), a mente os agrega em grupos segundo propriedades comuns. O cérebro repete esse processo e agrupa novamente os elementos em outro nível (mais elevado), em função de propriedades comuns existentes nos grupos de nível imediatamente abaixo. A repetição dessa sistemática atinge o nível máximo quando este representa o objetivo do processo decisório. Assim, é formada a hierarquia, por níveis estratificados (SAATY, 1991).

A criação de uma relação binária de ordenabilidade do tipo $x \leq y$, que avalia determinado sistema, deve obedecer às leis reflexiva, antissimétrica e transitiva. A criação de uma matriz hierárquica é sempre um desafio, em razão de sua consistência, e deve obedecer ao seguinte teorema: “Seja $A=(a_{ij})$ uma matriz hierárquica $n \times n$ de elementos positivos $a_{ij} = a_{ji}^{-1}$, então A será consistente se, e somente se, $\lambda_{máx} = n$ ” (SAATY, 1991, p. 91). Ou seja, de acordo com esse teorema, uma matriz hierárquica é consistente se, e somente se,

seu maior autovalor for igual à ordem da matriz. Os valores das respostas obtidos pela aplicação do teorema apresentaram nível de consistência ótimo (ver Quadro 2).

Após a verificação da consistência dos dados, foi estabelecida uma matriz de preferências ou prioridades por meio de julgamentos quantificados, par a par, ou seja, atribuindo pesos para cada um dos elementos. Neste estudo, se assumiu como parâmetro para atribuir os pesos a média de cada questão calculada anteriormente, sempre com a divisão da maior média pela menor até completar a matriz. Os valores ideais analisados neste estudo foram os de nota 6,00 e 7,00, correspondentes aos níveis mais altos da escala de Likert de sete pontos (1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo totalmente”), utilizada neste estudo.

Por meio desse procedimento foi gerada uma matriz (Equação 1), cuja forma geral é:

Equação 1 – Matriz de comparações para cálculos de médias.

$$A = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{1}{a_{in}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Fonte: adaptado de Saaty (1991).

O procedimento seguinte foi o de normalizar os dados dessa matriz de comparações para que se pudesse proceder à análise. Para essa normalização, considerou-se o somatório dos pesos individuais de cada coluna (Equação 2):

Equação 2 – Matriz normalizada para cálculo de pesos relativos.

$$A = \begin{pmatrix} \frac{w_1}{W_1} & \frac{w_1}{W_2} & \dots & \frac{w_1}{W_n} \\ \frac{w_2}{W_1} & \frac{w_2}{W_2} & \dots & \frac{w_2}{W_n} \\ \vdots & \vdots & \dots & \vdots \\ \frac{w_n}{W_1} & \frac{w_n}{W_2} & \dots & \frac{w_n}{W_n} \end{pmatrix}$$

Fonte: adaptado de Saaty (1991).

Por meio da matriz normalizada, foi possível estabelecer os pesos relativos de cada atributo analisado (Equação 3). Para tal, se considerou o somatório dos pesos individuais de cada linha da matriz, obtendo-se uma matriz $B_{(n \times 1)}$, ou seja, uma matriz de n linhas por uma coluna:

Equação 3 – Matriz de linhas \times coluna.

$$B = \begin{pmatrix} R_1 \\ R_2 \\ R_3 \\ \vdots \\ R_n \end{pmatrix}$$

Fonte: adaptado de Saaty (1991).

De posse da matriz B, foi possível obter uma pontuação por meio da multiplicação da matriz criada com as respostas dos pesquisados pela matriz B. No caso deste estudo, a pontuação se referiu aos procedimentos estratégicos e operacionais de marketing das dez organizações que obtiveram a maior pontuação dentre todas as empresas estudadas para a premiação.

Quanto às questões operacionais, o questionário eletrônico, aplicado nos dois conjuntos de variáveis, foi hospedado em sítio da internet desenvolvido especialmente para o estudo. Após a confirmação da participação dos executivos por meio de convite telefônico e posteriormente eletrônico (e-mail), foram distribuídas as senhas de acesso e determinado um prazo de vinte dias para a participação. Em média, o processo de resposta tomou 45 minutos do tempo de cada respondente.

Essa população foi formada pelas empresas denominadas “As Dez Campeãs”, em premiação especial, pelos critérios adotados no anuário *150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, Edição Especial 2007, das revistas *Você S/A* e *Exame*, lançado pela Editora Abril. São elas: Masa, Albras, Serasa, Landis + Gyr, Volvo, ArvinMeritor, Promon, Chemtech, Caterpillar e Hoken. Para entrar no *ranking*, a empresa deve ter participado três vezes do anuário em cinco anos. Constitui um estudo censitário aquele que envolve a enumeração completa

dos elementos de uma população (MALHOTRA, 2001). É considerado censitário por envolver todas as dez empresas campeãs, que, de acordo com o critério geral da premiação, podem nem estar listadas entre as 150 melhores empresas do país para se trabalhar. É uma premiação à parte. A seleção foi intencional por conveniência, a partir da classificação adotada no anuário. Os agentes sociais são os responsáveis pela área de marketing das empresas, encontrando-se no nível de diretoria de marketing ou comercial (três), de gerência de marketing (seis) e de gerência geral (um).

4 RESULTADOS

A partir da aplicação das técnicas metodológicas descritas, se apresentam os resultados qualitativos (análise do conteúdo) e, em seguida, os resultados da fase descritiva (método AHP).

4.1 Resultados qualitativos

Na análise da primeira questão, em que se quis saber o entendimento das empresas sobre a relação das duas variáveis principais do estudo, a proposta de valor para a marca e o capital humano, este último é dito como o principal ativo da empresa e compreendido como muito importante na proposta de valor para a marca. No entendimento de um dos respondentes, "...o capital humano pode interferir nos componentes mais importantes do valor da marca...". Outro diz "...a equipe (capital humano), com seu compromisso com a missão, visão, valores da organização, garante a credibilidade fundamental a esta dimensão (proposta de valor)...". Um terceiro respondente foi imperativo quanto à conexão da proposta de valor com o capital humano: "O valor de uma marca é o valor dos seus ativos; o capital humano é um ativo da organização; a relação direta (praticamente matemática) está estabelecida". No entendimento de Mayo (2003), existem correlações positivas entre o indivíduo e o desempenho. Para o autor, em uma era em que o conhecimento e o talento são reconhecidamente de alta demanda, já não

há mais dúvidas sobre quais são os ativos mais importantes da organização. Um dos respondentes considerou que "marcas são construídas a partir de promessas e experiências práticas...", sendo complementado por dois outros respondentes: "...[a proposta de valor] deve seguir os passos de valoração dos ativos da companhia" e "...trata-se de uma mudança e aprendizados constantes...".

Na análise da segunda questão, se quis saber a importância do capital humano para uma adequada proposta de valor para a marca. É tido como um apoio para a proposta de valor. No entender de um dos respondentes, "...produtos e serviços são destinados a pessoas. Ao agregar valor humano a uma marca, estamos atribuindo um diferencial competitivo". O crescimento do valor e sua medição requerem a quantificação de todos os ativos tangíveis e intangíveis, conforme seu potencial de crescimento (BUHL; HEINRICH, 2008). Outro respondente afirmou que "...a proposta de valor da marca é uma consequência da importância que uma empresa dá ao seu bem mais valioso que são seus funcionários", atribuindo à experiência e às habilidades das pessoas a construção de uma proposta de valor para a empresa. Nessa direção, Keller e Machado (2006) alertam para a importância de ter equipes bem treinadas e sugerem que as organizações podem obter vantagens competitivas ao tomar iniciativas dessa natureza. Concordando com o entendimento dos autores, um respondente disse que "...os consumidores percebem quando uma empresa tem talentos à sua disposição, pessoas empenhadas e comprometidas com produtos melhores". Outro foi enfático ao comentar sobre o resultado da proposta de valor desenvolvida a partir do capital humano: "...está ligado ao que é refletido em produtos e serviços", sendo acompanhado por outro respondente, que afirmou: "Trata-se de uma relação de agregar valor humano para as marcas...".

Na terceira questão, se quis saber como o respondente compreende o desenvolvimento da proposta de valor para a marca a partir do capital humano, resposta na qual ele poderia inserir sua visão do tema ou entendimentos baseados em estudos e leituras. A ideia de resultados empresariais concretos a partir do capital humano está cada

vez mais sedimentada no discurso dos respondentes. Frases como “[a gestão de pessoas e a de marcas] formam um conjunto de associações positivas que criam a essência da organização e geração de valores” ou “...os consumidores percebem quando uma empresa tem talentos à sua disposição” confirmam a conclusão. Um dos respondentes afirmou categoricamente que “Em uma proposta pautada em valores humanos a empresa pode buscar a lealdade de seus clientes e parceiros, menor vulnerabilidade em relação à concorrência, maior eficácia das ações de comunicação e maior potencial para atrair e reter talentos”. Para diversos autores (CELSI; GILLY, 2010; STERN, 2006; CARPENTER; SANDERS; GREGERSEN, 2001), passar do entendimento dessa condição para a preferência e a atitude de compra depende em grande parte de como o consumidor classifica os diferentes atributos da marca e, também, do valor conferido a ela. Um dos respondentes abordou, inclusive, aspectos diretivos, ao dizer “[o capital humano é] variável fundamental na construção da imagem corporativa socioambientalmente responsável, que contribui para o prestígio da marca e com seu valor...”. Foi complementado com o pensamento de outro respondente, que trouxe sua própria experiência: “A reputação ética da marca [...], nosso caso, foi conquistada pela lisura em sua forma de atuar, integridade em seus relacionamentos e transparência ao expressar seus valores e ideais”.

A proposta de valor baseada no capital humano pode vir acompanhada de uma série de esforços paralelos que vertem todos para um caminho único: o crescimento empresarial, por meio de processos gerenciais e produtos inovadores. As práticas gerenciais tornam a empresa um lugar adequado para o trabalho dos funcionários e uma boa provedora de produtos para os clientes (HITT et al., 2001; PARKER, 2000).

Os principais resultados gerais foram os seguintes:

- a) a valorização da marca é desenvolvida a partir de variados pilares, tendo como um dos principais o capital humano. O discurso presente em todas as respostas é pela

importância, relevância e absoluta necessidade do uso do capital humano na valorização das marcas. Ao se considerar os excertos dos discursos dos respondentes, tem relevo o entendimento de que a proposição de valor sem a utilização do capital humano, como essência, é indevida. Para García (2005), a construção de uma marca requer que se estabeleçam as relações de cada departamento com a marca e as funções que cada funcionário deve desempenhar para o completo desenvolvimento dela;

- b) a proposta de valor é um elemento da estratégia empresarial com definição conceitual próxima entre as empresas, podendo ser de diferente aplicação instrumental. O discurso dos respondentes tornou o entendimento do conceito semelhante entre eles, mesmo com a diferença dos setores de atuação abrangidos na pesquisa;
- c) há relação direta entre o desenvolvimento de propostas de valor e o uso do capital humano nela, com o fito de construir marcas adequadas para seu segmento de atuação. Ações voltadas à superação dos concorrentes mantêm a empresa focada em segmentos de mercado bem definidos e na contínua ampliação de suas vantagens competitivas. Essa superação também é obtida com o comprometimento e a competência dos funcionários envolvidos no processo de relacionamento com o cliente (BRUNS et al., 2008; DIMOV; SHEPERD, 2005). Nesse sentido, desenvolver uma proposta de valor a partir do capital humano facilita o envolvimento dos funcionários em todas as etapas necessárias para que o consumidor, por sua vez, compreenda o valor que a organização está comunicando.

Para King e Grace (2008), as habilidades das pessoas, denominadas capital humano, se originam da combinação e da coordenação de diferentes recursos que estão embutidos nos processos e rotinas organizacionais. Elas emergem de um sistema de interações sociais, representado por um

feedback constante entre os conhecimentos tácito e explícito (KING; GRACE, 2008).

4.2 Resultados descritivos

A etapa quantitativa da pesquisa teve como objetivo ladear os resultados qualitativos obtidos, confirmando o posicionamento das empresas frente a determinados conceitos de proposição de valor. A ordem de classificação na premiação “As Dez Campeãs” da Editora Abril não teve relevância direta na pontuação obtida. Nessa etapa, foi utilizada a técnica AHP, já citada.

A consistência dos dados foi considerada ótima (Quadro 2), sendo demonstrados a seguir, por bloco:

Bloco	Consistência
I	0,002
II	0,0004
III	0,003
IV	0,0001

Quadro 2 – Valores de consistência das respostas obtidas por teorema.

Fonte: do autor.

Após a verificação da consistência dos dados, a primeira análise feita se refere aos questionamentos sobre o desenvolvimento do conceito para uma proposta de valor (bloco I). As questões apresentadas discorreram sobre o desenvolvimento da proposta de valor na organização do respondente, desde as discussões iniciais até a definição de enfatizar 27 atributos determinados, referentes ao produto ou à organização na campanha publicitária.

Por meio dos cálculos matemáticos (equações 1, 2 e 3) foram medidas, com escala de sete pontos, afirmativas como “a proposta de valor para a comunicação é desenvolvida conceitualmente a partir das definições do *board* da empresa” ou “a proposta de valor para a comunicação é desenvolvida a partir do consenso entre os membros da equipe ou entre as áreas convidadas para a discussão”, e se chegou aos resultados por empresa.

Esses resultados mostraram que as empresas têm uma pontuação próxima às notas máximas (6,00 e 7,00), mas somente duas se encontram nesse quadrante. Considerando o porte, a imagem institucional e a estrutura das empresas, esse percentual é mediano, especialmente porque a fase de conceituação é aquela em que os custos são menores.

Todas as demais empresas se encontram no quadrante de Valoração Média (4,00 e 5,00). Como a consistência dos dados é ótima, indica que as organizações estão em um estado adequado quanto a sua capacidade de conceituação da proposta de valor e, possivelmente, em crescimento.

A análise seguinte se dá com as respostas sobre a aplicação do capital humano na proposta de valor (bloco II). As questões desse bloco se focaram detidamente nos aspectos relacionados à aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, como o empenho dos membros da organização na busca de novas soluções em produtos, a motivação e o envolvimento da equipe com os objetivos mercadológicos ou o desenvolvimento de uma proposta exemplificada com base em executivos de sucesso no mundo empresarial.

Os cálculos (equações 1, 2 e 3) envolveram questões medidas com escala de sete pontos, para afirmativas como “no desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados às habilidades dos membros da organização (diretoria e/ou funcionários)” ou “no desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao esforço em buscar novas oportunidades de negócio para os clientes”, para se chegar aos resultados por empresa.

Em relação às respostas do bloco anterior, não ocorrem semelhanças: empresas que, conceitualmente, obtiveram alta avaliação nas respostas, aqui têm seu lugar invertido.

Cinco empresas obtiveram notas entre 6,00 e 7,00 (Alta Valoração), patamar superior ao da análise da questão anterior. Essa colocação é explicada pelo tema do bloco II (capital humano), basicamente o motivo pelo qual as empresas se encontram tão bem colocadas no anuário da

Editora Abril: o respeito por seu capital humano. As demais empresas apresentaram pontuação mediana, sendo que três destas se encontram próximas à pontuação 6,00.

Algumas empresas, mesmo estando entre as dez melhores do país para se trabalhar, não alcançaram a pontuação máxima no uso do capital humano em sua proposta de valor ao mercado. Outro aspecto relevante é a pontuação igual entre as primeiras colocadas, demonstrando que essas empresas têm seus esforços de proposição de valor dirigidos ao mercado a partir do capital humano.

A próxima análise se dá com as respostas sobre o desenvolvimento operacional da proposta de valor (bloco III). As questões apresentadas discutiram sobre se o que foi conceitualizado pela organização respondente (bloco I) é aplicado pelas empresas que desenvolvem operacionalmente a proposta de valor, como as agências de comunicação, escritórios de design, consultorias de marketing e produtoras de eventos. Os respondentes também pontuaram a intensidade com que a empresa parceira enfatiza determinados 27 atributos que podem constituir uma proposta de valor, como a atuação global, o capital humano, os benefícios do produto ou a vanguarda tecnológica apresentada pela empresa, nas peças publicitárias. E, por último, foram respondidas questões relacionadas a sua autonomia nas decisões estratégicas da proposição de valor.

Por meio dos cálculos matemáticos das equações 1, 2 e 3, que envolveram questões medidas com escala de sete pontos, como “durante o desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos diversos da estratégia mercadológica (posicionamento, segmentação, precificação), mas somente aqueles envolvidos diretamente com os objetivos” ou “a proposta de valor para uma campanha de comunicação é desenvolvida pela agência de comunicação ou outro parceiro externo”, chegou-se aos resultados finais por empresa.

Nenhuma das empresas chegou à pontuação 6,00. O fato de o respondente ter baixo nível de ingerência sobre as empresas parceiras auxilia a entender a classificação. Das empresas respon-

dentas, quatro apresentaram nível de pontuação muito baixo, com respostas do tipo “discordo totalmente” ou “discordo em parte”, não ultrapassando 2,00. Essa pontuação demonstra possíveis distanciamentos entre o que a organização determina como proposta de valor e o que efetivamente seus parceiros estão realizando na comunicação. Impulsionadores do desempenho organizacional são a estratégia corporativa, a organização e a alocação dos recursos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e as competências dos profissionais (DE TONI; MILAN, 2008).

Os resultados demonstram que ocorre o uso de definições conceituais baseadas em atributos determinados nas organizações respondentes, mas que seus parceiros operacionais nem sempre têm adotado as mesmas ideias. É um comportamento organizacional relativamente comum na relação cliente-agência (SCHARF, 2006).

A próxima análise se referiu aos controles operacionais e à implementação da proposta de valor (bloco IV).

Os cálculos matemáticos das equações 1, 2 e 3 envolveram questões que foram medidas com escala de sete pontos para orações afirmativas do tipo “após a implementação da estratégia mercadológica contendo a proposta de valor, a empresa aplica acompanhamento rigoroso dos resultados obtidos somente em relação ao volume de vendas”, tendo sido obtidos resultados finais para as dez empresas respondentes.

Uma única organização teve pontuação acima de 6,00 e duas outras apresentaram pontuação que as colocaria no nível baixo de valoração (1,00, 2,00 ou 3,00).

Um aspecto importante quanto à pontuação é o fato de as empresas mais bem estruturadas disporem de procedimentos de controle bem definidos em áreas que consideram fundamentais (produção, qualidade ou venda) e com ampla oferta de sistemas informacionais. Além do controle, também a produtividade é afetada: em empresas que adotam a tecnologia da informação, seus empregados são quase 14% mais produtivos do que as organizações que não a adotam (MENDONÇA; FREITAS; SOUZA, 2009). Sistemas e *softwares* destinados a controles e análises de aspectos intan-

gíveis como percepção da marca, no entanto, praticamente inexistem. A tecnologia da informação implica mais chances de sobrevivência em um ambiente de competição acirrada, segundo o autor.

Um “produto” promovido nas ações mercadológicas pode ser o trabalho das pessoas como criadoras de serviço e valor (CELSI; GILLY, 2010; BUHL; HEINRIC, 2008). No entendimento dos autores, o fechamento do círculo da comunicação exige que os funcionários se tornem um dos focos

da propaganda, por meio de suas habilidades. Os respondentes, contudo, entenderam que os parceiros estratégicos de operacionalização da proposta de valor, como agências de comunicação, consultorias de marketing, escritórios de design e outros, nem sempre concordam com a posição adotada. Ou seja, embora internamente a organização enfatize na conceituação da proposta de valor o uso do constructo “capital humano”, as empresas que desenvolvem a comunicação não utilizam esse

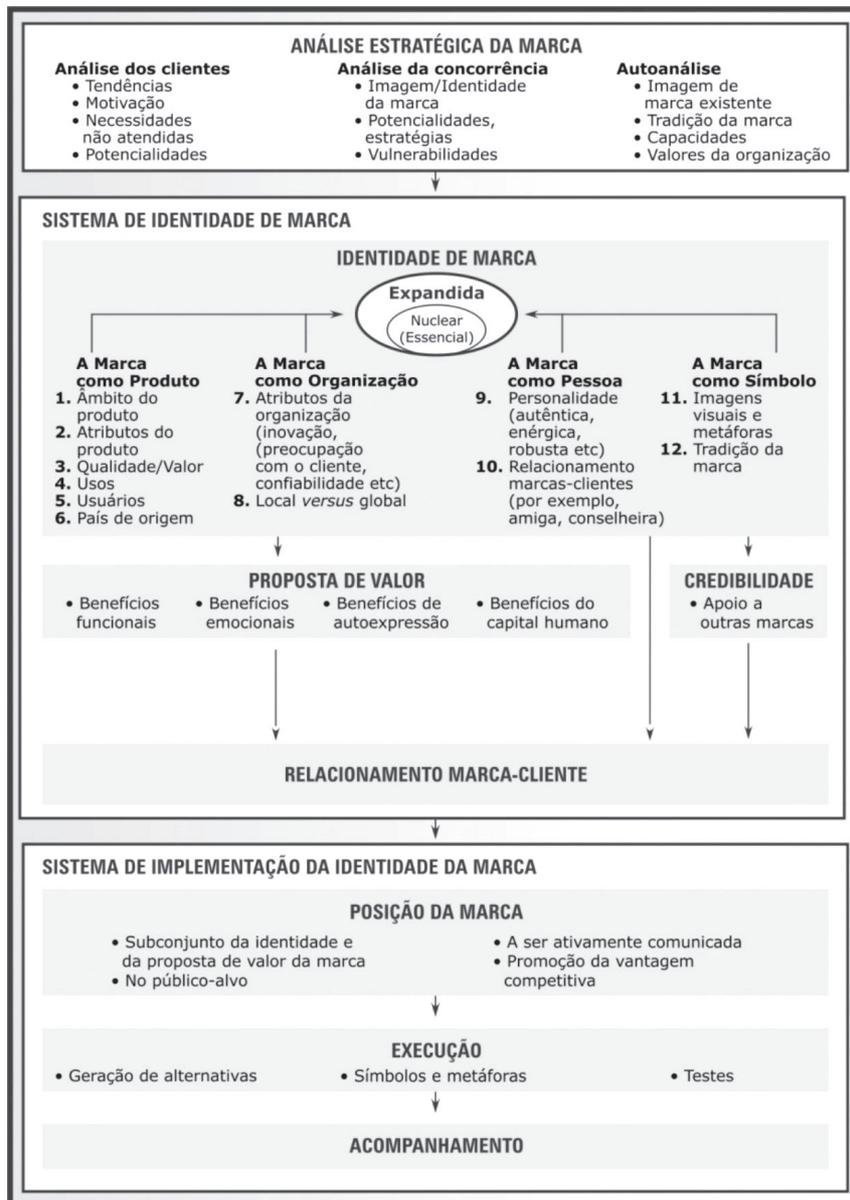


Figura 1 – Modelo de Planejamento da Identidade de Marca, adaptado com a variável do benefício do capital humano.

Fonte: adaptado de Aaker (2007).

aspecto no desenvolvimento da proposição de valor ou não dão a ele a ênfase esperada. Variáveis diversas podem estar envolvidas na decisão das empresas parceiras em alterar a proposta de valor, desde a adequação ao objetivo comercial até uma compreensão própria do mercado de atuação. Para Scharf (2006), uma agência de comunicação é preparada para defender suas ideias de fito comercial, ainda que sejam contrárias ao exposto pelo cliente no *briefing*.

Baseado nos resultados obtidos neste estudo, apresenta-se um modelo em que há a inserção do constructo “capital humano” na fase de proposta de valor, ampliando as possibilidades de sucesso ao incluir, declaradamente, as habilidades, as experiências, a *expertise* e a capacidade inovadora da equipe interna. O consumidor deve ter impressões profundas em seu inconsciente para se lembrar de um produto a ponto de considerá-lo em sua próxima compra (RAPAILLE, 2007). Aspectos relacionados à pessoa são de fácil absorção pela própria natureza do comprador, por ser também ele um empregado ou um empregador. Uma marca representa a relação da organização com seus funcionários, pois representa o relacionamento que estes têm com seus consumidores (BURMANN; SCHAEFER; MALONEY, 2008; JACOBS, 2003).

O desenho proposto do modelo (Figura 1) permite às organizações voltadas ao conhecimento e a suas parceiras de comunicação (agências de propaganda, escritórios de *design*, consultorias de marketing e outras) adotar um enfoque mais criterioso durante o desenvolvimento da proposta de valor, aplicando o constructo do “capital humano” ao lado dos definidos originalmente no modelo (benefícios funcional, emocional e de autoexpressão).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reputação corporativa favorável é fruto de anos de demonstração de competência, toma tempo para ser criada e não pode ser transferida (HALL, 1992), derivando da identidade (URDE, 2003). As organizações têm enfatizado às equipes

internas e aos parceiros externos, como agências de comunicação e consultores, o desenvolvimento de estratégias que consigam valorizar sua imagem no mercado. Para Aaker (2007), a proposta de valor é uma das ações mais adequadas para diferenciar uma empresa da outra.

A intenção deste trabalho foi de confirmar a aplicação do constructo “capital humano” nas fases de conceituação e de desenvolvimento da proposta de valor das organizações estudadas.

Na primeira etapa, se obteve a formação de um conjunto de categorias finais por meio da técnica de análise de conteúdo das respostas. Nessa fase, foi adotada a modalidade de frequência ponderada. O resultado mostrou que a totalidade das empresas entende ser o capital humano um atributo fundamental no desenvolvimento da proposta de valor. O segundo momento da etapa qualitativa demonstrou que as empresas conseguem discernir dentre os variados componentes de uma proposição de valor e que cada um deles tem sua importância no conceito. As respostas, em geral, foram voltadas para três pontos fixos: a proposta de valor, o capital humano e os resultados do processo.

Na segunda etapa, o estudo apresentou a fase descritiva quantitativa com o uso do método AHP, de Thomas Saaty. A análise realizada por meio do método de hierarquia de processos permitiu atestar a relevância que cada uma das empresas campeãs concede aos temas principais dos quatro blocos. Os resultados obtidos complementam os citados na etapa qualitativa. Naquela, as organizações entendem ser fundamental o uso do capital humano na fase de conceituação da proposição de valor. Nessa etapa, todas as organizações defendem o uso do capital humano na fase de desenvolvimento da proposta de valor.

As principais contribuições acadêmicas podem ser percebidas na ampliação da discussão sobre o modelo de Aaker, utilizado na literatura e no cotidiano empresarial, basicamente sobre a dimensão de proposta de valor. Estudado por diversos autores (AAKER, 2007; BITICI et al., 2004; MARTINEZ et al., 2001; O'DELL; GRAVYSON, 1999), o tema “proposta de valor” requer aprofundamento, principalmente no estabe-

lecimento dos atributos que podem ser utilizados em sua construção (AAKER, 2007; MARTINEZ et al., 2001; BLACKSTON, 2000). Além disso, o artigo colabora com a discussão acerca das diferenças que ocorrem entre as fases de conceituação e de desenvolvimento de propostas de valor, procurando apontar a existência do distanciamento ocorrido entre a concepção e a operação do processo. Amplia, também, a discussão de uma nova lógica proposta por Bititci et al. (2004), corroborando com suas ideias de inserção do capital humano como instrumento de valor organizacional e buscando incorporar sua proposta no contexto de marketing atual. Como para esse mesmo autor a compreensão de que os consumidores têm se tornado atores ativos na criação de valor e de que isso tem redefinido as competências e capacidades, se abre uma possibilidade de contribuição de pesquisa sobre as diretrizes organizacionais necessárias para a construção da identidade de marca, segundo Treacy e Wiersema (1996), Bititci et al. (2004), King e Grace (2008) e parciais dos resultados deste trabalho de pesquisa. Outra nova frente de discussão pode ser iniciada a partir dos resultados deste estudo, se vistos à luz de Mishra e Datta (2008), que acreditam que pode haver aumento ou diminuição da preferência de determinada marca conforme o equilíbrio entre as personalidades da marca e do consumidor. O estudo complementa, ainda, as pesquisas sobre o capital humano como conexão entre a empresa e o decisor da compra, condição esta que já vem sendo estudada por diversos pesquisadores de marketing (BITITCI et al., 2004; MARTINEZ et al., 2001; PINE, 1998).

As contribuições gerenciais dizem respeito à adaptação sugerida na Figura 1 ao modelo original de Aaker, apresentado como contexto de estudo, que permite às organizações a aplicação do capital humano de forma intensiva, formando um conjunto de quatro benefícios (funcional, emocional, autoexpressão e capital humano). A aplicação do modelo proposto, em que um dos benefícios é o do capital humano, permite à organização abraçar uma condição mais conveniente do ponto de vista competitivo, pois parte do valor depende dele. Anteriormente considerado proprietário de uma posição de menor relevância nas estratégias

organizacionais, o capital humano tem servido como base para as ações mercadológicas voltadas à inovação e à melhoria da qualidade dos serviços. Este artigo agrega conhecimento para estudos de proposição de valor, a partir do contexto da construção de identidade de marca, com a indicação de uma variável relevante no processo de posicionamento da marca. Também provê informações para os profissionais da área de comunicação (agências de comunicação, consultorias de marketing, escritórios de design, promotoras de eventos, assessorias de imprensa e outros), sempre considerando o caráter não conclusivo da pesquisa. Provê, especificamente, um conjunto de informações que demonstra que as organizações podem estar sendo interpretadas de maneira inadequada ou a concepção da proposta de valor inicial estar sendo analisada e, posteriormente, incrementada com elementos que não estão de acordo com o definido pela empresa nas fases iniciais de desenvolvimento da proposta de valor.

Dentre as limitações do estudo, o clima organizacional favorável das organizações respondentes, em razão da premiação conquistada, poderia levar a respostas previsíveis (embora as organizações estudadas somente tenham chegado a esse patamar em função dos esforços realizados na criação de um ambiente voltado ao conhecimento, à valorização do capital humano e ao posicionamento da marca na mente do consumidor). Outra limitação diz respeito ao conjunto de respondentes, que se encontram no nível ou *status* de diretor e, nessa posição, nem sempre têm contato com os *stakeholders* que desenvolvem a proposta de valor do ponto de vista comunicacional. Essa situação pode provocar o distanciamento entre o que é concebido internamente na organização e o que é desenvolvido externamente na agência ou assessoria. Por último, deve-se considerar a escolha pelas empresas campeãs do *ranking* para explorar o tema, o que limita a quantidade de respondentes (são dez as organizações denominadas “campeãs” pela Editora Abril).

Por fim, sugere-se que novos trabalhos sejam realizados com estudos empíricos para testar a proposta de valor para a marca nessa nova lógica, evidenciada de forma teórica no estudo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Berkeley, v. 31, n. 2, p. 91-106, Spring 1989.
- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.
- AURFREITER, N. A.; ELZINGA, D.; GORDON, J. W. Better branding. *McKinsey Quarterly*, New York, v. 4, p. 28-40, Nov. 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, G. S. **Human capital**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- BITITCI, U. S. et al.. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, v. 34, n. 3/4, p. 251-268, 2004.
- BLACKSTON, M. Observations: building brand equity by managing the brand's relationship. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 40, n. 6, p. 101-105, 2000.
- BRUNS, V. et al. The role of the human capital in loan officers' decision policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Waco, v. 32, n. 3, p. 485-506, May 2008.
- BUHL, H. U.; HEINRICH, B. Valuing customer portfolios under risk-return-aspects: a model-based approach and its application in the financial services industry. *Academy of Marketing Science Review*, New York, v. 12, n. 5, 2008.
- BURMANN, C.; SCHAEFER, K.; MALONEY, P. Industry image: its impact on the brand image of potential employees. *Journal of Brand Management*, London, v.15, n.3, p. 157-176, Jan. 2008.
- CARPENTER, M. A. et al.. B. Bundling human capital with organization context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, New York, v. 44, n. 3, p. 493-511, 2001.
- CELSI, M. W.; GILLY, M. C. Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v. 38, n. 4, p. 520-529, Aug 2010.
- DAVENPORT, T. O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.
- DAVIS, S. M. **Brand asset management: driving profitable growth through yours brands**. São Francisco: Jossey-bass, 2000.
- DE TONI, D.; MILAN, G. S. A relação entre os modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. Porto Alegre: **Read: Revista Eletrônica de Administração**, v.14, n.3, set./dez. 2008. Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_569.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2011.
- DIMOV, D. P.; SHEPHERD, D. A. Human capital theory and venture capital firms: Exploring "home runs" and "strike outs". *Journal of Business Venturing*, Amsterdam, v. 20, n. 1, p. 1-21, Jan. 2005.
- GARCÍA, M. **Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos**. Madrid: ESIC, 2005.
- GIRALDI, J. M. E.; IKEDA, A. A. Valores pessoais como base para segmentação estratégica: um estudo com profissionais paulistas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 322-340, jul./set. 2010.
- GIROD, S. J. G. The human resource management practice of retail branding: an ethnography within

Oxfam Trading Division. **International Journal of Retail and Distribution Management**, Bradford, v. 33, n.7, p. 514-530, 2005.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, New York, v.13, n.3, p. 135-144, Feb. 1992.

HITT, M. A. et al. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, New York, v. 44, n. 1, p. 13-28, Feb. 2001.

HORVATH, L. Collaboration: the key to value creation in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bradford, v. 6, n. 5, p. 205-217, 2001.

JACOBS, R. Turn employees into brand ambassadors. **ABA Bank Marketing**, Washington, DC, v. 35, n. 3, p. 22-26, Apr. 2003.

KAPFERER, J. N. **As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KELLER, K. L.; RICHEY, K. The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. **Journal of Brand Management**, London, v. 14, n. 1/2, p. 74-81, Sept./Nov. 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINEZ, M. T. et al. Virtual enterprise: organization, evolution and control. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 74, n. 1/3, p. 225-238, Dec. 2001.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

McELROY, M. **The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation**. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003.

McLAREN, T.; HEAD, M.; YUAN, Y. Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected cost and benefits. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, Bradford, v. 12, n. 4, p. 348-364, 2000.

MENDONÇA, M. A. A.; FREITAS, F. A.; SOUZA, J. M. Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 74-85, jan./mar. 2009.

MISHRA, P.; DATTA, B. Consanguinity between consumer and brand personality: a review. **The ICFAI University Journal of Consumer Behaviour**, Punjagutta, v. 3, n. 3, p. 7-14, 2008.

NUNES, G. **Marca: valor do intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

O'DELL, C.; GRAYSON, J. Knowledge transfer: discover your value proposition. **Strategy and Leadership**, Bradford, v. 27, n. 2, p. 10-15, Mar./Apr. 1999.

PARKER, H. Inter-firm collaboration and the new product development process. **Industrial Management and Data Systems**, Bradford, v. 100, n. 6, p. 255-260, 2000.

PAYNE, A. et al. Co-creating brands: diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of Business Research**, New York, v. 62, n. 3, p. 379-389, Mar. 2009.

PINE, B. J. II; GILMORE, J. H. Welcome to the experiency economy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 4, p. 96-105, July 1998.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, New York, v.18, n.3, p. 5-14, Summer 2004.

RAPAILLE, C. **O código cultural por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SAATY, T. L. **Método de análise hierárquica.** São Paulo: McGraw-Hill, Makron, 1991.

SAUL, R. P. As raízes renegadas da teoria do capital humano. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 230-273, jul./dez. 2004.

SCHARF, E. R. **Administração na propaganda: o planejamento e a gestão do conhecimento na administração aplicada à propaganda.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. **American Economic Review**, Nashville, v. 51, n. 1, p. 1-17, Mar. 1961.

SILVA, E. L. (org.). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, Bradford, v. 6, n.2, p. 100-111, 2002. Disponível em: <<http://search.proquest.com/business/docview/230313305/fulltextPDF/1379F18E25E6C816A4B/4?accountid=34586>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

STERN, B. B. What does brand mean? Historical-analysis method construct definition. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 43, n. 2, p. 216-223, 2006.

TEIXEIRA, A. A. C. Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 585-633, jul./set. 2007.

TJAN, A. Your employees have no clue what your company does. **Harvard Business Publishing**. 2009. Disponível em: <<http://blogs.hbr.org/tjan/2009/09/your-employees-have-no-clue-wh.html>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The disciplines of the market leaders.** Londres: HarperCollins, 1996.

URDE, M. Core Value-Based Corporate Brand Building. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 37, n. 7/8, p. 1017-1040, 2003.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 68, n. 1, p. 1-17, Jan. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy Marketing Science**, New York, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.

WALVIS, T. H. Three laws of branding: Neuroscientific Foundations of Effective Brand Building. **Journal of Brand Management**, London, v. 16, n. 3, p. 176-194, Dec. 2008.

Bibliografia consultada

ALPERT, M. Identification of determinant attributes: a comparison of methods. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 8, n. 2, p. 184-191, May 1971.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

HOLBROOK, M. B. **Consumer value: a framework for analysis and research.** New York: Routledge, 1999.

KING, C.; GRACE, D. Internal branding: exploring the employee's perspective. **Journal of Brand Management**, London, v. 15, n. 5, p. 358-372, May 2008.

MARTINEZ, V.; BITITCI, U. The value matrix and its evolution. In: INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION, 8., 2001. **Proceedings...** Bath: EurOMA, 2001. v.1, p. 118-130.