

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

EDSON ROBERTO SCHARF

**PROPOSTA DE VALOR NA CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE
DE MARCA: O CAPITAL HUMANO ENVOLVIDO NA ÁREA
MERCADOLÓGICA**

Tese de Doutorado

Florianópolis
Julho de 2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO

**Proposta de Valor na Construção de Identidade de Marca:
O Capital Humano Envolvido na Área Mercadológica**

EDSON ROBERTO SCHARF

Orientador: Prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.


Florianópolis
Julho de 2009

**Proposta de Valor na Construção de Identidade de Marca:
O Capital Humano Envolvido na Área Mercadológica**

Por

EDSON ROBERTO SCHARF

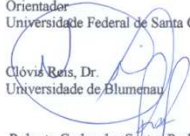
Tese de doutorado aprovada para obtenção do grau de Doutor em
Engenharia e Gestão do Conhecimento pela banca examinadora:





Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Coordenador do programa
Universidade Federal de Santa Catarina

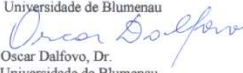
Banca examinadora:


Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina


Clóvis Reis, Dr.
Universidade de Blumenau


Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina


Amélia Silveira, Dra.
Moderadora
Universidade de Blumenau


Oscar Dalfovo, Dr.
Universidade de Blumenau

Florianópolis/SC, 30 de julho de 2009.

Para Edson Roberto Scharf.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à família que tenho e que estive comigo neste trajeto. Ao André Gustavo e a Alicia Caroline, minhas sinceras desculpas, pois sei que o tempo de convívio que poderíamos ter, não volta. Compreenderam, às vezes com bom humor, outras muitas a contragosto, a necessidade deste estudo e a estranha ligação sentimental que eu tinha com ele. Souberam respeitar o momento difícil de reclusão e solidão que o trabalho exigiu. Indiretamente, agradeço aos Tyson, Flora, Dolores e outros que passaram e, do jeito possível, sorriram.

Agradeço a confiança do professor Eduardo, orientador desta tese, que desde o início, ainda nas salas-*container* próximas ao Nemar/UFSC, acreditou na proposta. Manteve, mesmo com o assédio de vários outros bons projetos, a crença no trabalho e no trabalhador. Homem de palavra.

Agradeço a disposição da professora Amélia, que aceitou apoiar o estudo, em uma conversa de corredor, entrando em sala de aula, às 18h. Nunca questionou se participaria diretamente do trabalho, se teria seu nome incluso neste ou se faria parte da banca. É daquelas pessoas que se encontra em um espaço superior do universo.

Não satisfeito com a máxima de que em um trabalho intelectual de vários anos a ordem de importância se perde nele mesmo, iniciei o discurso com as pessoas e figuras que entendi ser o suporte de todo o esforço. Formam a parcela indizível que já estava no coração deste.

Um trabalho desta envergadura é feito por muitas mãos.

Às vezes, a mão é a massa cinzenta; às vezes, um telefonema. Em algumas situações, é um apoio abnegado; em outras, um ‘sim’.

Nomear as pessoas que passaram por este processo de doutoramento é uma forma de agradecer. É, mais do que isto, um reconhecimento pelo apoio recebido em diferentes momentos. Não me engano quanto ao poder de cada ajuda. Por vezes, um esforço aparentemente menor, representa um resultado maior no trabalho, tal qual um halo que com

seus pequenos meteoros, em conjunto, consegue refletir a luz solar de forma grandiosa e esplêndida.

As citadas a seguir fazem parte, direta ou indiretamente, do resultado final deste trabalho. A elas, devo muito. Pago com pouco, mas de maneira sincera.

À Editora Abril, nas figuras de Juliana de Mari, Diretora de Redação, e Alexssandra Manaia Conti, Gerente de Publicações. Mesmo na condição de ocupantes de cargos invejados no Brasil inteiro, se dispuseram a ceder parte relevante do seu tempo para ajudar a finalizar este estudo. O apoio no contato com as empresas pesquisadas foi ímpar.

Às empresas participantes, por meio dos diretores e gerentes com os quais mantive contato: Antonio Hamachi (Hoken), Dilney Bilbao (Landis+Gyr), Fernando Martins (Albras), Glauce Almeida e Juan (Serasa), Kellen Lima (Masa), Marcelo Gabriel (ArvinMeritor), Marco Casadei (Caterpillar), Priscilla Tavollassi (Promon), Rebecca Ratto (Chemtech) e Solange Fusco (Volvo). Compartilharam, inicialmente, o seu conhecimento comigo e, agora, com todos os pesquisadores interessados no assunto.

Ao professor Roberto Carlos dos Santos Pacheco que, na qualidade de coordenador do programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, assinou a carta de apresentação da pesquisa às empresas, assumindo um compromisso que não era seu.

À banca de examinadores, nas pessoas dos professores Eduardo, Amélia e Roberto Carlos, já citados; Clóvis Reis, cuja trajetória de conflitos na graduação paradoxalmente o trouxe à banca na pós-graduação: lógico na argumentação e convicto nas ideias; e Oscar Dalfovo que, antes mesmo de iniciar a minha caminhada rumo ao doutoramento, propalava seu incentivo costumeiro às boas iniciativas, sempre com desprendimento e um legítimo interesse no crescimento dos seus amigos.

Aos professores Ana Maria Machado Toaldo, Beky Moron Barmaimon de Macadar, Daniela Ramos Teixeira, Francisco Giovanni David Vieira, José Luiz Trinta, Maria José Carvalho de Souza Domingues e Mauro Calixta Tavares, que cederam suas teses de doutoramento ou artigos relevantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores Cynthia Morgana Boos de Quadros e Nelson Hein, pelo apoio às análises matemáticas, por meio das quais o trabalho ficou denso na etapa quantitativa.

Aos companheiros de trabalho Adriana Kroenke, Arquelau Pasta, Gelci Rostirolla e Tatiana Pereira Carraro Serafim, pelo apoio prestado nas atividades de tabulação do trabalho, busca de periódicos na Capes e cálculos da fase quantitativa.

RESUMO

Esta tese trata da proposta de valor e da participação dos atributos do capital humano no seu desenvolvimento. Seu objetivo foi analisar a proposição de valor e o capital humano na construção da identidade de marca, com o estudo da relação que os diversos atributos têm na constituição da proposta de valor. Centrados no modelo de Planejamento de Identidade de Marca, de David Aaker, os objetivos específicos trataram de identificar o entendimento dos executivos de organizações proprietárias de marcas consolidadas no mercado quanto ao conceito de proposta de valor para a marca, seu entendimento do desenvolvimento conceitual e operacional da proposição de valor, e o estabelecimento de uma relação com o modelo definido. O estudo teve como sujeitos sociais os executivos dos níveis de diretoria e gerência das dez melhores empresas do país para se trabalhar, conforme anuário da Editora Abril de 2007. Adotou o delineamento metodológico exploratório e descritivo, com o emprego dos métodos qualitativo e quantitativo, respectivamente. O propósito exploratório empregou a técnica de análise de conteúdo como alicerce. O propósito descritivo foi realizado em duas etapas: a inicial utilizou o *Analytic Hierarchy Process* para determinar a hierarquia de decisão com critérios múltiplos e a fase complementar se utilizou de cálculos diretos para apresentar facetas de respostas individualizadas de determinadas categorias da etapa de análise de conteúdo. O propósito exploratório empregou dados qualitativos obtidos através de questionário eletrônico. Resultou na verbalização da compreensão dos executivos sobre os conceitos de proposta de valor, capital humano e construção da identidade de marca, com a indicação de variáveis textuais e os respectivos índices de ponderação. Ao final deste procedimento, se obteve como resultado que a valorização da marca é desenvolvida a partir de variados pilares, sendo um dos principais o capital humano; que a proposta de valor é um elemento estratégico com entendimento conceitual próximo entre as empresas, embora possa ser de diferente aplicação instrumental; e que existe relação direta entre o desenvolvimento de propostas de valor e o uso do capital humano nela. O propósito descritivo empregou dados quantitativos obtidos através de questionário eletrônico com uma escala do tipo *Likert* de sete pontos. Na etapa inicial, resultou na confirmação do posicionamento das empresas frente a determinados conceitos de proposição de valor, por meio de uma hierarquia de processos que permitiu atestar a relevância que cada uma das empresas concede aos

temas principais das seções do instrumento: desenvolvimento conceitual da proposta de valor, aplicação do capital humano na proposta de valor, desenvolvimento operacional da proposta de valor, e controle da proposta de valor. Resultou no apontamento da ênfase dada pela empresa responsável pela comunicação a tópicos determinados no desenvolvimento operacional da proposta de valor, em relação a quatro outros tópicos específicos do instrumento de pesquisa. A simulação demonstrou os atributos do ‘capital humano’ e de ‘resultados’ que os executivos das empresas conceituam como importante e o que efetivamente ocorre na execução das ações mercadológicas desenvolvidas por organizações parceiras. Nas condições observadas no estudo, a proposta de valor deve incluir como benefício o ‘capital humano’ em complemento aos benefícios já presentes no modelo de identidade de marca de Aaker (‘funcional’, ‘emocional’ e de ‘auto-expressão’). O estudo contribui para as áreas de Administração, Marketing e Gestão do Conhecimento, na proposta de ampliação da definição conceitual de construção da identidade de uma marca. Em especial, coopera nos estudos dos atributos da proposta de valor. Sua contribuição aumenta em relevância quando propõe uma visão prática do processo de construção de identidade de marca e um amplo repertório de possibilidades para o trabalho em diretorias de Marketing e em agências de comunicação parceiras das organizações detentoras de marcas fortes.

Palavras-chave: Proposta de valor. Construção de identidade de marca. *Branding*. Capital humano. Gestão do conhecimento.

ABSTRACT

This thesis deals with the value proposition and the participation of the human capital attributes in its development. Its objective was to analyze the value proposition and the human capital in the brand identity building with the study of the relation the various attributes have in the constitution of the value proposition. Focused on David Aaker's Brand Identity Planning model, the specific objectives deal with the identification of the executives' understanding of the propriety organizations of brand consolidated on the market with respect to the value proposition concept for the brand, and the establishing of a relation with the defined model. The study has as its social subjects the executives of the directory and management levels of the ten best Brazilian companies to work with, according to the Editora Abril 2007 yearbook. It has adopted the exploratory and descriptive methodology outlining, with the use of the qualitative and quantitative methods, respectively. The exploratory purpose used the content analysis technique as its basis. The descriptive purpose was performed in two stages: the initial one employed the Analytic Hierarchy Process to determine the decision hierarchy with multiple criteria, and the complementary phase used direct calculations in order to present individual answer aspects of certain categories of the content analysis stage. The exploratory purpose employed qualitative data obtained through an electronic questionnaire. It resulted in verbalization of the executives' understanding on the concepts of value proposition, human capital, and brand identity building, with the indication of textual variables and the respective cogitation rates. At the end of this procedure, it was attained as a result that the brand upgrading is developed from diverse bases, with the human capital being among the main ones; that the value proposition is a strategic element with similar conceptual understandings in the companies, although it can be of different instrumental application; and that there is a direct relation between the value proposition development and the human capital use involved in it. The descriptive purpose employed quantitative data attained through an electronic questionnaire with a Likert type scale of seven points. In the initial stage, it resulted in the confirmation of the company positioning in face of certain value proposition concepts, by means of a hierarchy process, which allowed attesting the relevance each

company concedes to the main themes of the instrument sections: conceptual development of the value proposition, application of the human capital to the value proposition, operational development of the value proposition, and control of the value proposition. It resulted in appointing the emphasis given by the company responsible for communication to certain topics in the operational development of the value proposition with relation to four other specific topics of the research instrument. The simulation has demonstrated the 'human capital' and 'result' attributes, which company executives consider being important, and what actually happens in carrying out marketing actions developed by partner organizations. Under the conditions observed in the study, the value proposition must include the 'human capital' as a benefit, complementing those already present in the Aaker brand identity model ('functional', 'emotional', and of 'self-expression'). The study contributes to the Administration, Marketing, and Knowledge Management areas in its purpose of amplifying the conceptual definition of brand identity building. Especially, it cooperated with the studies of value proposition attributes. Its contribution increases in relevance when it proposes a practical view of the brand identity building process, as well as a wide repertoire of working possibilities in Marketing directories and in communication agencies in partnership with those organizations that hold strong brand.

Key-words: Value proposition. Brand identity building. Branding. Human capital. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de planejamento da identidade de marca.....	26
Figura 2 - Modelo de planejamento da identidade de marca (parcial), contendo o aspecto principal deste estudo	33
Figura 3 - Evolução do pensamento do Marketing	47
Figura 4 - Invenções ou descobertas de produtos, por ano.....	54
Figura 5 - Criação das marcas dos produtos - ano e setor principal de atuação.....	58
Figura 6 - Comparação dos conceitos entre os tipos de conhecimento da marca	63
Figura 7 - Modelo de processo de criação do conhecimento da marca ..	64
Figura 8 - Como o <i>brand equity</i> gera valor	72
Figura 9 - Efeitos do <i>branding</i> sobre os preços das ações.....	73
Figura 10 - Componentes de um modelo de <i>branding</i>	79
Figura 11 - Liderança de marca: o paradigma em evolução.....	82
Figura 12 - Por que é difícil construir marcas fortes?	87
Figura 13 - Diagrama conceitual para as capacidades de <i>branding</i>	92
Figura 14 - Armadilhas da identidade da marca.....	108
Figura 15 - Disciplinas de valor e seus modelos operacionais	119
Figura 16 - Matriz de valorização/diferenciação de consumo.....	120
Figura 17 - Taxonomia das teorias de valor	124
Figura 18 - Uma identidade da marca: a proposta de valor da Nike	131
Figura 19 - Exemplos das condições de demanda e tarefas de marketing das propostas de valor	132
Figura 20 - Proposição de valor pelo capital humano e exemplos de monitoramento	133
Figura 21 - Esquema simples de posicionamento	138
Figura 22 - Proposta de valor para o consumidor: estratégias de valor agregado	139
Figura 23 - Efeito de alavancagem.....	148
Figura 24 - Medidas de avaliação do capital humano	150
Figura 25 - Economia da inovação baseada em informações e conhecimento	153

Figura 26 - Relação entre as competências individuais e as estratégias de valor	154
Figura 27 - Desenho das pesquisas aplicadas neste estudo.....	196
Figura 28 - Desenho esquemático do tratamento qualitativo dos dados com análise do conteúdo.....	203
Figura 29 - Desenho esquemático do tratamento quantitativo dos dados na fase descritiva da pesquisa	207
Figura 30 - Modelo de Construção de Identidade de Marca, adaptado com a variável do benefício do capital humano.....	297

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa do termo <i>Value Proposition</i> nos principais editores de periódicos de Administração e áreas afins.....	110
Tabela 2 - Melhores artigos de Marketing de 2008, segundo a Prophet	165
Tabela 3 - Conceitos principais do trabalho e seus autores	168
Tabela 4 - As 10 melhores empresas do Brasil para se trabalhar e seu desempenho = As 10 Campeãs.....	183
Tabela 5 - Valores de consistência das respostas obtidas por teorema.	191
Tabela 6 - Valoração das perguntas de concordância/discordância	194
Tabela 7 - Valoração das perguntas de ênfase.....	194
Tabela 8 - Esquema de atendimento aos objetivos específicos do estudo	210
Tabela 9 - Relação das categorias da pesquisa, seus índices de ponderação e frases que justificam a definição da categoria.....	214
Tabela 10 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco I, referentes ao desenvolvimento conceitual da proposta de valor	249
Tabela 11 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco II, referentes a aplicação do capital humano na proposta de valor	251
Tabela 12 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco III, referentes ao desenvolvimento operacional da proposta de valor	253
Tabela 13 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco IV, referentes a implementação e ao controle da proposta de valor	255
Tabela 14 - Classificação hierárquica geral das empresas quanto às questões de todos os blocos.....	257
Tabela 15 - Comparativo da valoração entre o tópico 'capital humano' e a conceituação da proposta de valor.....	259
Tabela 16 - Comparativo da valoração entre o tópico 'gestão do conhecimento' e a conceituação da proposta de valor	260

Tabela 17 - Comparativo da valoração entre o tópico 'imagem do usuário típico' e a conceituação da proposta de valor	262
Tabela 18 - Comparativo da valoração entre o tópico 'figura do executivo principal ou outro' e a conceituação da proposta de valor ...	263
Tabela 19 - Comparativo da valoração entre o tópico 'relacionamento' e a conceituação da proposta de valor	264
Tabela 20 - Comparativo da valoração entre o tópico 'fornecedores' e a conceituação da proposta de valor	266
Tabela 21 - Comparativo geral da valoração entre os tópicos referentes ao capital humano e a conceituação da proposta de valor.....	267
Tabela 22 - Comparativo da valoração entre o tópico 'experiência única' e a operacionalização da proposta de valor.....	269
Tabela 23 - Comparativo da valoração entre o tópico 'gestão do conhecimento' e a operacionalização da proposta de valor.....	270
Tabela 24 - Comparativo da valoração entre o tópico 'imagem da marca' e a operacionalização da proposta de valor.....	272
Tabela 25 - Comparativo da valoração entre o tópico 'posicionamento na mente do consumidor' e a operacionalização da proposta de valor.....	273
Tabela 26 - Comparativo da valoração entre o tópico 'posicionamento (participação) no segmento de atuação' e a operacionalização da proposta de valor.....	274
Tabela 27 - Comparativo da valoração entre o tópico 'tradição' e a operacionalização da proposta de valor	275
Tabela 28 - Comparativo da valoração entre os tópicos referentes a resultado e a operacionalização da proposta de valor	277
Tabela 29 - Resultados obtidos para as hipóteses do trabalho	282

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Matriz de comparações para cálculos de médias.....	192
Equação 2 - Matriz normalizada para cálculo de pesos relativos.....	192
Equação 3 - Matriz de linhas X coluna	193

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Delimitação do tema e apresentação do problema de pesquisa...	22
1.2	Objetivos do Trabalho.....	30
1.2.1	Objetivo geral.....	30
1.2.2	Objetivos específicos.....	30
1.3	Hipóteses.....	31
1.3.1	Hipótese básica.....	31
1.3.2	Hipóteses secundárias.....	32
1.4	Relevância do estudo.....	32
1.5	Estrutura do trabalho.....	37
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	39
2.1	MARKETING.....	39
2.1.1	Conceitos centrais.....	39
2.1.2	Marketing como vantagem competitiva sustentável.....	48
2.2	CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA.....	52
2.2.1	Marca: histórico e aplicação.....	53
2.2.2	Marcas fortes como condição básica de alto desempenho para mercados competitivos: o surgimento do <i>branding</i>	68
2.2.3	O sistema de identidade de marca: o modelo de Aaker.....	92
2.3	A PROPOSTA DE VALOR.....	109
2.3.1	Conceitos centrais da proposta de valor.....	113
2.3.2	Conceito de valor.....	121
2.3.3	Benefícios constantes da proposta de valor.....	126
2.3.3.1	O benefício do capital humano na proposição de valor.....	132
2.3.4	O posicionamento e outros fatores de apoio à proposta de valor	136
2.4	CAPITAL HUMANO.....	141
2.4.1	O capital intelectual e o capital humano.....	141

2.4.2	Evolução histórica do conceito de capital humano.....	143
2.4.3	O capital humano e a geração de resultados nas organizações..	145
2.4.3.1	Organizações baseadas no capital humano	156
2.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	163
3	MÉTODO	172
3.1	Natureza da pesquisa de campo.....	173
3.2	População e amostra	175
3.2.1	Caracterização da base pesquisada	177
3.2.2	Caracterização do processo de seleção da base pesquisada.....	185
3.3	Coleta e tratamento dos dados	188
3.3.1	Esquema metodológico da pesquisa	195
3.3.1.1	Operacionalização do processo metodológico	197
3.3.1.1.1	Fase qualitativa.....	201
3.3.1.1.2	Fase descritiva quantitativa	204
3.3.1.1.3	Fase dos resultados baseados em cálculos diretos.....	208
3.4	Esquema de atendimento aos objetivos específicos	209
3.5	Limitações do método adotado.....	211
4	RESULTADOS	213
4.1	Resultados da etapa qualitativa.....	213
4.1.1	Resultados por categoria.....	218
4.1.1.1	Ativos.....	218
4.1.1.2	Capital Humano	220
4.1.1.3	Clientes	223
4.1.1.4	Clima Organizacional.....	225
4.1.1.5	Conhecimento	226
4.1.1.6	Crescimento	227
4.1.1.7	Habilidades.....	228

4.1.1.8	Imagem	229
4.1.1.9	Marca	230
4.1.1.10	Marketing.....	232
4.1.1.11	Percepção.....	232
4.1.1.12	Processo	235
4.1.1.13	Proposta de Valor.....	237
4.1.1.14	Resultados	240
4.1.1.15	Valor	243
4.1.1.16	Valorização da Marca	244
4.1.1.17	Valorização das Pessoas	246
4.2	Resultados da etapa quantitativa	248
4.2.1	Resultados baseados no método AHP	248
4.2.2	Resultados complementares obtidos com cálculos diretos.....	258
5	CONCLUSÕES	279
5.1	O modelo de Planejamento da Identidade de Marca adaptado e as implicações gerenciais desta proposição.....	295
5.2	Limitações e proposições para novos estudos.....	303
	REFERÊNCIAS.....	306
	ANEXO I – Processo CESI de Conversão do Conhecimento	327
	ANEXO II – Capa do anuário Você S/A e Exame 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar	328
	ANEXO III – Anúncio Por Um Mundo Comum-Free.....	329
	APÊNDICE I – Carta de solicitação de participação às dez empresas campeãs do anuário da Editora Abril	330
	APÊNDICE II – Telas de entrada e de senha do sistema de pesquisa	331
	APÊNDICE III – Questionário qualitativo e quantitativo	333
	APÊNDICE IV – Respondentes da pesquisa	340

1 INTRODUÇÃO

Por que você é Flamengo e meu pai Botafogo?

Adriana Calcanhoto - Oito anos
(Dunga e Paula Toller)

As organizações que atuam em mercados competitivos ofertam aos consumidores uma diversidade de opções para compra, como forma de satisfazer necessidades e desejos variados.

Diferentemente de outras eras em que a oferta era insuficiente e a possibilidade de escolha era dificultada pelo menor acesso às opções, na atual era do conhecimento os compradores exercem seu direito de escolher dentre a gama variada de soluções apresentadas pela indústria, facilitado pelas tecnologias e canais disponíveis. Ora decidem em função do preço, ora têm em consideração a garantia que a marca promete e em outro momento, ainda, se preocupam com a sofisticação que o produto confere durante o seu uso. Segundo Ikeda, Campomar e Pereira (2008), o mercado de consumo é caracterizado por mudanças expressivas, principalmente no que diz respeito ao atendimento mais individualizado.

As organizações adotam o conhecimento e sua capacidade de criação como uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável (NONAKA e TOYAMA, 2008). Elas desenvolvem suas estratégias comerciais e ofertas de produtos baseadas em inteligência de marketing, um conjunto de procedimentos para obter informações e conhecimentos relacionados ao ambiente de mercado (KOTLER e KELLER, 2006), o que possibilita o atendimento às carências do segmento.

A implantação de inteligência nas organizações teve como marco contextual a percepção da instabilidade e da incerteza na ambiência, fato citado anteriormente. Isto induziu economistas e administradores a adotar a inteligência econômica para que as organizações e até países pudessem se antecipar no enfrentamento da concorrência no mercado (TARAPANOFF, 2006). Ainda de acordo com

a autora, a França foi o primeiro país a decidir elevar a inteligência econômica a objetivo nacional e em 1994, o *Comissariat Général Au Plan* a definiu como o conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento, distribuição e proteção de informação útil aos atores econômicos, obtida de forma legal. Tem por finalidade fornecer os conhecimentos necessários para a compreensão do seu meio ambiente, como forma de ajustar estratégias em empresas ou no Estado.

Do ponto de vista mercadológico, o conhecimento criado ou obtido, compartilhado, modificado e usado deve servir para uma ação efetiva, que gere resultados práticos para a empresa na obtenção de uma parcela maior do mercado. Este tema é, na verdade, um complexo fenômeno que afirma que ações baseadas no conhecimento trazem reações positivas ao interagir com o ambiente em que atuam, e tem sido foco de estudos acadêmicos intensos. É entendimento de Fujino, Stal e Plonski (1999) que o deslocamento do paradigma de sociedade industrial para sociedade do conhecimento põe no centro da discussão a gestão do conhecimento como fator relacionado à capacidade competitiva das empresas. Especificamente na área de Marketing, o entendimento do valor que as ações oriundas do conhecimento trazem à organização é um estímulo para trabalhos que resultem em conclusões que consolidem melhores práticas na relação com o cliente.

Uma destas melhores práticas de Marketing é a construção de uma identidade para a marca, compreendida como sendo um combinado de associações com a marca que a empresa tenciona manter e que representa uma promessa aos clientes. Quando desenvolvida adequadamente no segmento em que atua, auxilia a estabelecer um relacionamento entre a marca e os clientes. Para isto, se utiliza de uma proposta de valor.

Este trabalho pretende avançar aos que já propuseram relações entre melhores práticas de Marketing e o desempenho de uma organização.

Compreendido que a marca possui valor intangível, que as empresas mais competitivas têm na marca um dos pilares para o sucesso mercadológico, que é preciso propor algo aos consumidores para que eles decidam sobre determinada marca e, por último, que a proposta seja aceita como crível por parte do consumidor, as estratégias a serem tomadas pelas organizações devem ser de tal ordem que consigam os

resultados esperados, tais como a valorização da imagem da marca, a compra de novos produtos ou o posicionamento no segmento de atuação.

Com base no modelo de planejamento da identidade de marca desenvolvido por David Aaker¹, sob a denominação comercial de *Aaker Model*, o escopo de estudo foi identificar os esforços dedicados à conceituação e desenvolvimento da proposta de valor no processo de construção de identidade das marcas, e a aplicação de ações baseadas no capital humano neste processo.

A linha de pesquisa adotada permitiu amplo entendimento da atuação das organizações estudadas. Na fase qualitativa, foi apresentada a compreensão dos executivos sobre os conceitos de proposta de valor, capital humano e sistemas de construção de identidade de marca e as relações entre estes. Na fase quantitativa, sobressaiu a mecânica de ação das empresas ao conceituar, desenvolver e controlar a proposição de valor no mercado em que atuam.

Considerando a literatura sobre construção de identidade de marca e a lacuna de conhecimento sobre o uso de aspectos do capital humano no desenvolvimento de propostas de valor, o trabalho concebeu resultados que demonstra ser o capital humano um pilar importante na construção da identidade de marca, por meio da proposta de valor, e que as empresas de comunicação presentes no processo não têm compreendido da mesma forma esta relevância. Este estudo contribui para o desenvolvimento de pesquisas sobre melhores práticas de Marketing baseadas no conhecimento e para a aplicação do benefício do capital humano em modelos de construção de identidade de marca por organizações atuantes em mercados competitivos.

¹ David A. Aaker, professor da *University of California*, em Berkeley, é consagrado como uma das maiores autoridades do mundo em marcas e nos processos relacionados a ela. Reconhecido pela importante publicação global Brandweek como o “decano do movimento de valor de marca”, dá palestras e presta consultoria em empresas no mundo todo. Pesquisadores da área da gestão do conhecimento, como Nonaka, também o reverenciam, ao denominar Aaker de “o internacionalmente renomado guru das marcas” (Akutsu e Nonaka, 2008, p. 251). É vice-presidente do conselho da Prophet Brand Strategy e professor emérito de Marketing da Walter A. Haas School of Business na Universidade da Califórnia, em Berkeley. É titular da cadeira E. T. Grether, de Marketing e Política Pública na mesma escola.

1.1 Delimitação do tema e apresentação do problema de pesquisa

Uma pesquisa é construída com o objetivo de resolver um problema. Logo, o problema é o ponto de partida dela. De uma formulação adequada dependerá o desenvolvimento da pesquisa (SILVA, 2005). “Problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (GIL, 1999, p. 49). Todo o processo de pesquisa é desenvolvido para se obter uma solução. A seguir, breve contexto para situar e compreender o problema de pesquisa e a pergunta principal do trabalho.

A proposição de valor é uma contribuição da disciplina de Marketing para ativação e incremento do desempenho das organizações. Tendo sido utilizada desde o início da valorização da marca, no século XIX, quando era usada para aumentar o valor percebido do produto por meio de associações (TAVARES, 1998), hoje a proposição de valor é compreendida como uma afirmação dos benefícios oferecidos pela marca ao cliente e que lhe proporcionam valor (AAKER, 2007). Consiste de todo o conjunto de benefícios das promessas da empresa (KOTLER e PFOERTSCH, 2008). Uma proposta de valor é entendida como eficaz quando conduz a uma relação da empresa com o cliente e o leva a decidir pela compra. À medida que a vida dos consumidores se torna mais complicada e com pouca disponibilidade de tempo, a capacidade de uma marca de simplificar a tomada de decisão e de reduzir riscos é inestimável (KELLER e MACHADO, 2006). Para fins deste estudo, há uma relação direta entre a proposição de valor de uma marca e o desempenho organizacional.

Um dos suportes para que o consumidor tenha referência no processo de compras é a proposta de valor. Por meio dela, uma organização pode desenvolver marcas de valor para o consumidor. Segundo Kapferer (2004), quando as fusões e as aquisições se multiplicam, as marcas continuam sendo um elemento de estabilidade e valor necessários. Em uma época em que o cenário da mídia se fragmenta e se virtualiza, as marcas contribuem para manter as referências dos clientes (KAPFERER, 2004, p. 69).

A literatura de Marketing faz pequenas distinções entre os vários estudos relacionados com a identidade da marca e a proposta de

valor da marca. Alguns autores exploram com maior ênfase os aspectos organizacionais como a análise estratégica da marca e o relacionamento com o cliente (TAVARES, 2008; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; TYBOUT e STERNTHAL, 2006; KAPFERER, 2004; AAKER, 1996), enquanto outros buscam embasar seus estudos nos aspectos do posicionamento e da comunicação (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; SCHMITT, 2003; SAMPAIO, 2002; SCHMITT e SIMONSON, 2000; RIES e TROUT, 1989).

Os autores que entendem ser a análise estratégica da marca parte fundamental do processo de identidade da marca não diferem frontalmente dos que defendem o posicionamento como fundamento da marca; eles se complementam, gerando um esforço dirigido a determinado momento de construção da identidade de uma marca. Em profundidade, se tornam uma única proposta, apenas com enfoques primários distintos, provavelmente de acordo com o uso e o interesse que os conceitos têm para os seus trabalhos. Alguns autores, inclusive, são considerados estudiosos das duas linhas de estudo de identidade de marca.

As estratégias de marca adotadas pelas organizações com o fito de desenvolver identidade de marca não se encontram definidas e padronizadas; ao contrário, modelos novos se apresentam constantemente como forma de manter bases sustentáveis para garantir as posições conquistadas, carecendo de amplo apoio. Este trabalho junto aos consumidores e ao público interno e externo é complexo e desafiador (SANTOS *apud* TAVARES, 1998).

Para Veiga e Rohde (2006), os benefícios do correto gerenciamento do valor da marca de uma empresa tornam-se cada vez mais incontestáveis entre diferentes pensadores do campo da Administração. Independente da abordagem adotada para avaliação do valor da marca, se voltada ao valor percebido (usado para gerenciar a proposta de valor no mercado e adequar os programas de marketing) ou para o valor financeiro (mais utilizado nas aquisições, fusões ou venda da empresa), o fato é que o valor da marca deve ser gerenciado de forma intensiva, especialmente em segmentos competitivos, onde o preço baixo pode ser usado como um aspecto de diferenciação para a venda.

Para a criação de uma marca poderosa são necessárias muitas ações e a observação de inúmeras condições relacionadas ao mercado e à

própria organização. Por mais impactante que seja uma campanha publicitária, ela será insuficiente para criar uma grande marca; por melhor que seja a qualidade de um produto, não será condição suficiente para a construção de uma marca poderosa (SAMPAIO, 2002). A multiplicidade de ações coordenadas é a base do denominado Marketing Integrado.

Assim, o trabalho dos executivos gestores da marca é amplo e reflete a necessidade constante dos consumidores de se conectar a algo seguro, a uma marca cuja promessa seja crível, considerando que os produtos ofertados basicamente são semelhantes. Esforços conjuntos para o desenvolvimento, a valorização e a manutenção de marcas fortes, são tratados pela literatura especializada da área de Marketing por meio da adoção do conceito denominado *branding*.²

Desta forma, o estudo ora desenvolvido busca compreender determinado momento da construção da identidade da marca, baseado no entendimento dos executivos responsáveis por elas, na condição de deflagradores do início do processo de proposição de valor. Com a pesquisa, se quis saber se há a inserção do capital humano nas propostas de valor da organização anunciante.

Um dos pontos de contato nas fases de construção de identidade da marca diz que uma organização deve possuir um conjunto específico de valores, cultura, pessoal e recursos/capacidades para ofertar um produto com uma marca que seja considerada forte (AAKER, 2007). Ou seja, a marca sendo o imaterial, e a empresa, o corpo, não poderia existir separação entre os símbolos e os atos (KAPFERER, 2004). Um exemplo desta situação de não separação é o da Nestlé, sempre considerada uma marca afetuosa, quando desconsiderou

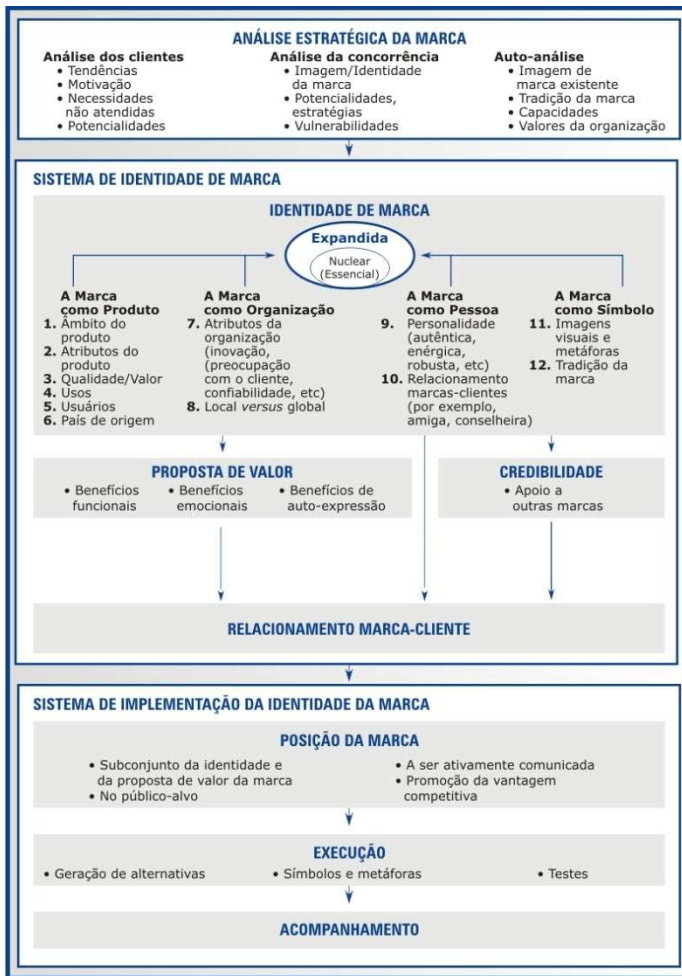
² *Branding* pode ser definido como o conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo. Envolve atividades como *design*, *naming*, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação. Fazer *branding* requer a integração de um conjunto de atividades onde são necessários comprometimento e visão de longo prazo (Keller e Machado, 2006). *Branding* pode ser denominado, ainda, como a evolução de um processo de comunicação integrada onde várias ferramentas são pensadas, desenvolvidas, aplicadas e controladas visando à gestão de marcas para um retorno ótimo dos investimentos (Scharf, 2007). Nascimento e Lauterborn (2007) afirmam ser um conjunto de conhecimentos multidisciplinares, uma reorganização rica e ampliada de vários conhecimentos existentes.

publicamente o problema de qualidade da água consumida em alguns países do terceiro mundo, justamente a base para um dos seus produtos mais rentáveis na região, o leite em pó.

As pessoas que compõem a empresa, portanto, fazem parte do fundamento de qualquer estratégia organizacional de sucesso. E a capacidade delas de aprender e se adaptar às mudanças rapidamente e, às vezes, de forma imprevisível, é prioritária (MORGAN, KATSIKEAS e APPIAH-ADU, 1998; EVANS e WURSTER, 1997). Com a explicação de que é aquilo que não é possível enxergar fisicamente, estando internalizado em cada indivíduo e exposto através do sucesso que a empresa atinge em seu mercado de atuação com o auxílio dele, o capital intelectual de uma organização pode ser denominado de ouro oculto (STEWART, 1998).

A importância econômica do capital humano (de acordo com o mesmo autor, uma das divisões do capital intelectual) está associada não só ao desenvolvimento de novos produtos ou processos, mas aos novos requisitos quanto a maneiras de garantir o valor a estes recursos. Por conseguinte, também o desenvolvimento de identidade de marca está sujeito a novos traçados em sua trajetória por causa do capital humano. Sendo o conhecimento um recurso intangível, não-esgotável, cujo consumo não o destrói nem seu descarte deixa vestígios, os bens e serviços da economia do conhecimento (um *software*, por exemplo, diferentemente dos produtos industrializados), uma vez produzidos ou criados, podem ser reproduzidos a custos irrelevantes (LASTRES e ALBAGLI, 1999). Na identidade de marca, o conhecimento adquirido, desenvolvido, compartilhado e utilizado pelo capital humano da organização pode ser um dos pilares para a construção adequada desta identidade.

Como ponto de partida deste trabalho, se utilizou o modelo de Planejamento de Identidade da Marca - Aaker Model, conforme figura 1. Este modelo constrói a identidade da marca com base em doze dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto (seis dimensões), a marca como organização (duas dimensões), a marca como pessoa (duas dimensões) e a marca como símbolo (duas dimensões).



uma identidade expandida – que proporciona textura e integridade através de elementos significativos.

Por meio de uma proposta de valor adequada e relevante, a identidade da marca ajuda a estabelecer uma relação cliente-marca.

De forma sucinta e considerando o exposto anteriormente, este estudo adota uma perspectiva da proposta de valor a partir da construção de identidade de marca, enfocando os três elementos fundamentais no modelo-base (benefício funcional, benefício emocional e benefício de auto-expressão) em associação/complementação com o benefício proposto do capital humano.

Os pesquisadores que se baseiam no modelo de Aaker não desenvolveram trabalhos que explorassem a introdução desta variável explicativa para o desempenho organizacional. O presente estudo decorre desta lacuna de conhecimento.

Considerada a importância dos conceitos utilizados para o planejamento de identidade de marca no meio empresarial, combinada com a lacuna de conhecimento sobre a conveniência da inserção do capital humano na proposta de valor da marca, se define o seguinte problema de pesquisa: que aspectos são adotados na construção da identidade de marca, especificamente no desenvolvimento da proposta de valor, para a integração do capital humano neste processo de comunicação ao mercado?

O problema ora apresentado se mostra relevante para o meio acadêmico e o empresarial. A lacuna de conhecimento em relação à proposta de valor abre possibilidades múltiplas para pesquisadores e estudiosos da área. A competitividade dos mercados exige variadas possibilidades de atuação, situação que sugere a necessidade de estudos e definições de planejamentos mercadológicos diferentes dos atualmente utilizados pelas organizações.

O estabelecimento de um limite teórico baseado em um problema de pesquisa é um procedimento metodológico que tem sua importância derivada do fato de que muitos conceitos apresentam proposições teóricas amplas, caso dos sistemas de construção de identidade de marcas.

Diversos autores discorrem sobre a construção de marcas e sobre o desenvolvimento de uma identidade de marca. Muitos deles usam o conceito genérico de proposta de valor. Dentre os autores mais reconhecidos e cuja produção bibliográfica é utilizada pelas organizações na implementação destes conceitos, estão os que entendem que a marca, para ter um desempenho competitivo, deve possuir uma essência bem definida e que esta é obtida com a proposição de valor (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; GARCÍA, 2005; SAMPAIO, 2002; TYBOUT e STERNTHAL, 2001; TAVARES, 1998).

Este trabalho leva em consideração o estudo da marca do ponto de vista da proposição de valor possível a partir das variáveis propostas por David Aaker, no modelo denominado Aaker Model – Planejamento de Identidade da Marca. Portanto, as conceituações possíveis que estão além do explicitado no modelo foram descartadas neste estudo.

O modelo de Aaker constroi a identidade da marca com base em três grandes áreas: a análise estratégica, o sistema de identidade de marca (onde está situada a proposta de valor) e o sistema de implementação da identidade da marca, divididas em doze dimensões organizadas ao redor de quatro perspectivas da marca: como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

Outros modelos de construção da identidade de marca foram descartados não pela inviabilidade ou viés do modelo, mas por condições que dificultavam a inserção do capital humano no contexto em que ele poderia atuar. A seguir, as proposições dos demais autores.

Keller (2006), em seu modelo denominado Estratégia de Marca Baseada no Consumidor, explora o nível de conhecimento e consciência da marca pelo consumidor e de como este avalia a imagem da marca. A partir desta constatação, constrói um conjunto de objetivos para influência no comportamento do consumidor em relação à marca adotada. Pouca ênfase há no capital humano como elemento importante na proposta de valor. A consciência (profundidade e abrangência) e a imagem (forte, favorável e única) da marca são os pilares do modelo.

García (2005) desenvolveu o Modelo de Construção de Marcas, abordando quatro etapas, com nove passos: o desenvolvimento da identidade da marca (onde está situado um elemento de Proposição de Valor), o posicionamento da marca, a elaboração da identidade formal e o desenvolvimento da estratégia de administração de ativos da marca. Este modelo parte da definição do que é a marca, o segmento principal em que atua, os elementos visuais e verbais que a identificam e a gestão da marca (através da comunicação do posicionamento), o estabelecimento de uma cultura corporativa baseada na marca e a medição do desempenho corporativo. Quanto à proposição de valor, o autor basicamente usa o formato sugerido por Aaker. Mesmo assim, a inserção de uma configuração do talento humano somente poderia acontecer em uma quarta etapa, o que foge ao objetivo deste trabalho em relação à proposição de valor para a marca.

Dentre os elementos principais do modelo de Nunes (2003) denominado de Modelo Alternativo Mercado-Estratégia-Estrutura (alternativo, pois foi baseado no modelo *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler, de 1962), está a ênfase da proposta de valor nos aspectos monetários da marca, com o uso de indicadores da marca no mercado, da marca na empresa e de resultados da marca na empresa. Alicerçado pela crença nas características mais atuais que ocorrem na sociedade do conhecimento, o autor afirma que a estratégia neste momento vem do pleno conhecimento, por parte da organização, das variáveis de cultura, de identidade e de propósito, todas expressas pelas crenças, valores, visão de futuro, proposta de valor e filosofia de aplicação das ações cotidianas. “Sua ideia fica mais clara na descrição do denominado campo de valor, em oposição à cadeia de valor tradicional, divulgada por Porter” (NUNES, 2003, p. 93).

Kapferer (2003) desenvolveu o Prisma de Identidade da Marca, em que permite analisar a marca para discernir suas forças e fraquezas. Através do questionamento de seis lados (personalidade, cultura, mentalização, física, relação e reflexo) permite chegar a diagnósticos que, ao ver do autor, a enumeração não-teórica de dezenas de itens não permitiria que fossem obtidos.

Por último, Davis (2001) tem no modelo BAM – Gestão do Ativo da Marca (*Brand Asset Management*, no original em inglês) a oportunidade de expor a marca como a variável mais importante de todas as possíveis na organização. É ela, na visão do autor, que permite o

crescimento da empresa e a geração de lucro. São quatro fases principais (visão da marca, determinação da imagem da marca, estratégia de gestão e cultura da gestão do ativo da marca) divididas em onze passos. O autor, 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 (DAVIS, 2006).

Todos estes importantes modelos para estudos acadêmicos e aplicações organizacionais trazem, com mais ou menos veemência, a proposição de valor, foco deste trabalho de pesquisa. Nenhum, porém, permite a inserção direta da variável ‘capital humano’, sem alterar a dinâmica dos procedimentos internos do modelo, motivo pelo qual não foram considerados para fins deste estudo.

Neste trabalho, o capital humano não é principal, é coadjuvante. Ou seja, se busca obter o entendimento da inserção dele na proposta de valor para a construção de identidade de marca e sua possível relevância. Não é intenção deste estudo a abordagem do capital humano em toda a sua extensão; antes, trazer seus entendimentos principais à luz de atividades de Marketing, particularmente a proposta de valor.

1.2 Objetivos do Trabalho

Os objetivos deste estudo foram definidos da seguinte maneira:

1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar a participação do capital humano na proposta de valor de um modelo de planejamento da identidade de marca.

1.2.2 Objetivos específicos

a) identificar o entendimento de executivos quanto à aplicação de ações baseadas no capital humano, no desenvolvimento conceitual de propostas de valor;

b) verificar o entendimento de executivos quanto à aplicação de ações baseadas no capital humano, no desenvolvimento operacional de propostas de valor;

c) hierarquizar a compreensão de executivos em relação aos aspectos conceituais, operacionais e de controle de propostas de valor;

d) estabelecer as relações entre as fases de conceituação e operacionalização de propostas de valor;

e) estabelecer a relação entre os resultados obtidos na pesquisa com o modelo de Planejamento da Identidade de Marca, de David Aaker.

1.3 Hipóteses

Para determinado problema de pesquisa, as suposições colocadas como respostas plausíveis e provisórias para o problema de pesquisa são chamadas hipóteses. O processo de pesquisa estará voltado para a procura de evidências que comprovem, sustentem ou refutem a afirmativa feita na hipótese. Com base em análises do conhecimento disponível, o pesquisador acaba ‘apostando’ naquilo que pode surgir como resultado de sua pesquisa (SILVA, 2005, p. 86).

Cabe ressaltar, entretanto, que quando esta ‘aposta’ tem ainda fundamentos pouco comprovados, as hipóteses podem ser apresentadas como pressupostos de pesquisa. Neste estudo, as hipóteses foram descritas através das nomenclaturas básica e secundária. A principal resposta ao problema de pesquisa é denominada de hipótese básica e pode ser complementada com as denominadas hipóteses secundárias (LAKATOS e MARCONI, 1991). A seguir, as hipóteses para o problema desta pesquisa:

1.3.1 Hipótese básica

H1 - Executivos de Marketing de empresas anunciantes têm aplicado o capital humano como um dos benefícios nas definições de proposta de valor para as marcas

1.3.2 Hipóteses secundárias

H2 – Executivos de Marketing de empresas anunciantes entendem que as agências de comunicação/propaganda que atendem a conta publicitária das marcas sob sua supervisão enfatizam o benefício do capital humano nas ações mercadológicas

H3 – O conhecimento da equipe sobre os objetivos mercadológicos é um elemento fundamental para o desenvolvimento da proposta de valor

1.4 Relevância do estudo

O estudo teve a sua relevância destacada na introdução deste capítulo, ao se afirmar que está inserido, de maneira ampla, entre as diversas pesquisas dedicadas ao entendimento das relações entre as melhores práticas de Marketing voltadas ao desempenho organizacional superior. É um aprofundamento proposital na conceituação de identidade de marca e nos esforços feitos para que seja definida pela organização como um diferencial competitivo.

Considerando o Marketing um dos principais processos para o desempenho ótimo das empresas, esta pesquisa faz par com outros estudos que entendem a aplicação dos conceitos mercadológicos, em especial a marca, como um ativo intangível que fornece vantagem competitiva sustentável à empresa. Para haver correta interpretação, é preciso uma pesquisa que trabalhe os conceitos de Marketing de forma diferenciada (TOALDO, 2004). Por isto, a relevância de estudos desta ordem, magnitude e foco.

A contribuição maior que o presente estudo proporciona tem relação com o aprofundamento teórico dos principais trabalhos já realizados sobre estratégias de identidade de marca (AAKER, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; TYBOUT e STERNTHAL, 2006;

GARCÍA, 2005; KAPFERER, 2004; KAPFERER, 2003; NUNES, 2003; SAMPAIO, 2002; SCHMITT e SIMONSON, 2000; TAVARES, 1998; RIES e TROUT, 1989) e, especificamente, no aprofundamento do tema relacionado com a proposta de valor da marca.

Partindo desta posição, o estudo averigua a possibilidade de a variável do capital humano se inserir conjuntamente com as três outras variáveis do modelo de planeamento de identidade da marca, denominado *Aaker Model*, conforme diagrama parcial apresentado na figura 2. Para fins deste trabalho, se deu o nome de “Benefícios do Capital Humano” para esta proposição.

A investigação desta possibilidade no contexto empresarial, por meio de executivos de empresas proprietárias de marcas consolidadas, sujeitos sociais da pesquisa, mostra o desenvolvimento e a amplitude de um modelo já atuante no mercado, e que permite inserções e enriquecimento conceitual próprios do momento em que vivemos: desorganizado, mutante, veloz e irregular. Embora simplista, a afirmação de que a única constante é a mudança, faz cada vez mais sentido no meio organizacional, cenário deste estudo. A maioria dos fatores macroambientais está fora do controle das empresas e poucas têm a capacidade de influenciar significativamente os processos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005, p. 418).

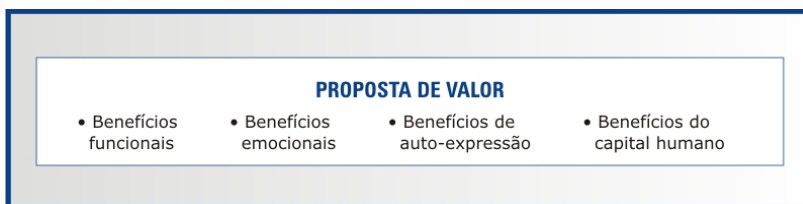


Figura 2 - Modelo de planeamento da identidade de marca (parcial), contendo o aspecto principal deste estudo

Fonte: Aaker, 2007, p. 51, adaptado pelo autor

Outra motivação para o trabalho foi a observação de que as empresas com marcas consolidadas têm possibilidade maior de tomar decisões estratégicas adequadas quanto à proposta de valor, pois se cercam de maiores cuidados, melhores parceiros e estudos mais

aprofundados sobre a marca e suas implicações. Como empresa detentora de grandes marcas, tem mais a perder do que empresas cujas marcas são irrelevantes.

Também costumam trabalhar com uma agência de comunicação, o que torna o trabalho mais profissional, devido ao nível de cobrança por resultados que as organizações adotam. Um controle estratégico visa garantir à organização percorrer as rotas planejadas e assegurar que eventuais desvios sejam percebidos imediatamente e deflagradas as correções necessárias (DIAS, 2003). O fato de ser um trabalho com corte interdisciplinar, unindo a Gestão do Conhecimento ao Marketing, gera relevância ao trabalho, importância para as práticas administrativas e satisfação pessoal ao pesquisador, atuante que é nas duas áreas.

Por último, este estudo traz vantagens para as empresas pesquisadas na medida em que suas conclusões permitem a elaboração ou complementação das estratégias voltadas à criação e desenvolvimento de uma proposta de valor, com pesquisa acadêmica que serve de referência para a tomada de decisões quanto ao tema.

Pelas razões acima listadas, se considera que as conclusões do estudo possam ser compreendidas como relevantes por sua contribuição à teoria e sua aplicação gerencial prática.

Como tese de doutorado, apresenta as três características fundamentais de trabalhos desta envergadura: a originalidade do trabalho, a não-trivialidade do tema (que reflita preocupações de outros pesquisadores) e, finalmente, a potencial contribuição científica que a pesquisa pode gerar.

O tema é original, visto que não foram encontrados trabalhos de pesquisa que atendam o que se pretende, ou seja, o reconhecimento do capital humano como parte do desenvolvimento de uma proposta de valor no processo de construção de identidade de marca. Alguns autores advogam a presença de pessoas, cultura ou valores na construção da identidade da marca, mas não chegam à proposta de valor. Afirmam, inclusive, mas não de forma concludente, sobre a necessidade que a identidade tem de ser compartilhada pelos empregados e outros públicos da empresa e que a cultura corporativa, além de praticamente inimitável, é um ativo de Marketing que apoia a eficácia empresarial ao encorajar o

trabalho em equipe, interfuncional e interdivisinal (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; TAVARES, 1998).

Esta pesquisa apresenta-se como não-trivial na medida em que aborda questões consideradas relevantes pela Gestão do Conhecimento e pelo Marketing, mas não no conjunto, no uno das duas disciplinas, o que confere benefício tanto à academia quanto ao meio organizacional. O uso do capital humano articulado para decisões e ações de cunho mercadológico é tema relevante quanto mais competitivo se torna o mercado e, *pari passu*, quanto mais as empresas percebem que o valor entregue ao mercado se deve ao conhecimento e não mais à produção (TAKEUCHI e NONAKA, 2008; SABBAG, 2007; TARAPANOFF, 2006). O valor é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, ao se aplicar o conhecimento ao trabalho, criando os denominados “trabalhadores do conhecimento”. Faz com que novos desafios se apresentem, entre eles, a produtividade do trabalho com o conhecimento (DRUCKER, 1993). O estudo lida com o valor do capital humano possivelmente participante do processo de construção de uma proposta de valor para a identidade de marca.

Contribuições científicas oriundas de pesquisa são sempre difíceis de serem avaliadas, visto seu grau de incerteza sobre o uso futuro ou mesmo sobre novas pesquisas que esta possa gerar. No entanto, é possível fazer especulações sobre seu potencial científico e pragmático, descritas a seguir.

A proposta de valor com o acréscimo de uma nova variável, a do capital humano, às três já desenhadas no *Aaker Model*, a saber emocional, funcional e de auto-expressão, pode servir a pesquisadores que tenham interesse em compreender a gestão do conhecimento aplicada ao marketing, basicamente com o intuito de dar explicação e uso práticos a um tema com perspectivas amplas para definições dentro e fora da academia. Sobre isto, basta observar a quantidade de livros que ora as editoras distribuem sobre gestão do conhecimento, demonstrando que o tema ainda permite muitas inferências, indagações, complementos e contribuições. Cresce a importância, na avaliação do mercado, da habilidade que as organizações possuem em trabalhar para atingir as metas de maneira colaborativa, fornecendo informação e conhecimento quando necessário, e contribuindo para o processo de inovação na empresa (TERRA, 2007).

Pode ser compreendido, ainda, como um estudo contributivo de uma nova metodologia de aplicação da proposta de valor às organizações quando da construção de uma identidade de marca. Embora a literatura apresente alguns métodos, este trabalho faz uma relação direta entre o Marketing e a Gestão do Conhecimento, rara de ser encontrada na literatura, como pode ser confirmada pela pesquisa em sítios de editoras, de portais educacionais e de periódicos acadêmicos.

Por último, pode ser de grande valia aos estudiosos e pesquisadores que, ao estudar o sucesso de algumas empresas a partir da proposta de valor da marca, não conseguiram obter explicações mais aprofundadas.

Este trabalho, considerando o ineditismo e a estreita ligação com a literatura existente sobre a identidade de marca, permite contribuição teórica relevante tanto aos meios acadêmicos quanto organizacionais.

A marca tem sido conduzida pelas organizações como um ativo intangível capaz de se tornar uma vantagem competitiva sustentável. No entendimento de diversos autores, é o principal patrimônio da empresa, possui valor financeiro próprio na avaliação do preço da empresa e deve estar relacionada à manutenção do valor percebido pelo consumidor (SABBAG, 2007; TERRA, 2007; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; NUNES, 2003; SAMPAIO, 2002; TAVARES, 1998). Também figura como peça central nas estratégias de Marketing das empresas, ao lado do posicionamento e inovação, entre outras variáveis (TOALDO, 2004).

Caso o papel de uma marca seja maior do que gerar credibilidade a um produto ou a outras marcas, a identidade de marca precisa fornecer uma proposta de valor ao cliente (AAKER, 2007). Alguns autores trazem à discussão a definição do conteúdo a ser comunicado para cada segmento, também chamado de *unique selling proposition*, a proposta única de venda. Ela contém os benefícios principais da marca, aquilo em que ela é única, seu posicionamento (SCHARF, 2006). A comunicação contribui ao criar conscientização da marca, veicular a imagem adequada para os consumidores e facilitar a relação dos compradores com ela. No planejamento de comunicação é preciso observar os pontos de contato com o público-alvo para que a proposta de valor alcance seu objetivo. Segundo Kotler e Keller (2006), saber que experiências e exposições exercem mais influência no

consumidor é trabalho fundamental do executivo de Marketing na valorização da marca e entendimento da proposta feita por ela.

Este estudo pretende gerar um novo conhecimento ao tratar a proposta de valor abordada no *Aaker Model*, originalmente com três variáveis, à luz da gestão do conhecimento e tendo como pano de fundo neste cenário, a marca. Assim, introduz a quarta variável (proposta), a do capital humano, a partir de fundamentação teórica que consolide as possibilidades e as dificuldades, e de pesquisa que valide as proposições.

É importante salientar que pesquisas na *internet*, com o uso dos principais sítios de busca científicos, mostram que a literatura sobre proposta de valor é escassa. As principais contribuições para a compreensão da proposição do valor na construção da identidade de marca são relevantes tendo em vista que a maior parte da produção acadêmica é referente à marca ou sua construção, e não especificamente à proposta de valor ou à possibilidade de uso do capital humano como um dos elementos fundamentais nesta proposta de valor.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho, a partir do problema de pesquisa e dos objetivos apresentados, foi dividido em capítulos para facilitar a leitura e o entendimento linear da sua proposta.

O primeiro capítulo discute o tema e suas delimitações, com a identificação das motivações para o trabalho e a visão de variados autores sobre temas que o cercam, com seus enunciados e modelos; traz os objetivos propostos para alcançar resultados que possam ser compatíveis com a densidade teórica do Marketing; e a relevância do estudo, onde fica demonstrada a originalidade e a importância do trabalho ao gerar um novo conhecimento, aliando Marketing e Gestão do Conhecimento.

O segundo capítulo contém a revisão da literatura pertinente aos diversos conceitos usados no trabalho, mais especificamente os de construção de identidade de marca, proposta de valor e capital humano. Foram pesquisados autores denominados clássicos, para fundamentar a conceituação de forma genérica, e os pesquisadores acadêmicos ou profissionais, que lançam luz do momento empresarial atual sobre os

conceitos que importam ao estudo. Para haver a desejada linearidade no entendimento do trabalho, foi iniciado com o conceito de Marketing, onde se dá uma visão histórica de variadas frentes para construir a base para o restante do capítulo. É apresentada a seguir a construção da identidade de marca, com os sub-itens de marca, o *branding*, e o modelo de Aaker. Em seguida, a proposta de valor com a conceituação central, os benefícios (inclusive o proposto) e outros fatores de apoio à proposta de valor. O último tópico apresentado se refere ao capital humano, com conceituação voltada ao conhecimento em paralelo com aquela ligada aos aspectos mercadológicos. Após, a conclusão do capítulo evidencia os principais conceitos em que este estudo se baseia.

O terceiro capítulo demonstra o método utilizado, com a apresentação da natureza da pesquisa de campo, a amostra e a caracterização da base pesquisada. Além de apresentar as empresas pesquisadas, fez referência à participação premiada de cada uma no anuário mais importante do país. Em seguida, comenta sobre a coleta e o tratamento dos dados e as limitações do método adotado para este estudo.

Os resultados da pesquisa são tratados no quarto capítulo. Na parte qualitativa, foi usada a análise de conteúdo e na quantitativa, o método AHP de análise hierárquica de processos. Cálculos diretos foram utilizados de forma complementar ao método, para averiguações a respeito de tópicos específicos da pesquisa.

No quinto capítulo são apresentadas as conclusões baseadas nos resultados da pesquisa e na revisão de literatura, como forma de contribuir para a conceituação sobre construção de identidade de marca, mais especificamente sobre a proposta de valor e, dentro desta, a participação do capital humano. São apresentadas, também, as contribuições gerenciais da pesquisa, as limitações e as recomendações para estudos futuros. É um ‘resumo aprofundado’ de todo o trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

*E por você eu largo tudo
carreira, dinheiro, canudo
até nas coisas mais banais
pra mim é tudo ou nunca mais*

Barão Vermelho - Exagerado
(Cazuza, Ezequiel Neves e Leoni)

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica, com os conceitos que sustentam a proposta de valor e a proposição da pesquisa e os demais termos que apoiam o entendimento amplo da construção de identidade de marca. A partir de rigorosa seleção, leitura e interpretação de assuntos relativos ao tema, o presente capítulo tem a intenção de esclarecer as principais teorias, estudos e opiniões para esclarecer e justificar o problema de pesquisa.

2.1 MARKETING

A palavra Marketing apresenta variados conceitos, principalmente em função do seu amplo campo de atuação.

2.1.1 Conceitos centrais

Há algum tempo, transação comercial era a ordem do dia nas empresas, com o relacionamento vindo somente a partir de algumas considerações a respeito da preocupação organizacional em manter o comprador em sua carteira de clientes. A *internet*, como evento recente, permitiu novos desencadeamentos comerciais, sendo a migração das organizações da era de produção para a do conhecimento (TERRA, 2007; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; EASTERBY, BURGOYNE e ARAUJO, 2001; FLEURY e OLIVEIRA, 2001), a mais importante mudança. Isto implicou na necessidade, por parte do consumidor, de alto poder de seleção do que lê, ouve, interage com ou

vê. No médio ou longo prazo, esta seleção diminui o efeito das ações mercadológicas sobre o consumidor e seu processo de decisão de compra. Segundo Barbosa e Campbell (2006), o consumo é um mecanismo social produtor de sentido e identidade, uma estratégia adotada pelos consumidores para definição de situações em termos de direitos e estilo de vida. A partir desta visão, os consumidores reconstróem sua identidade com base nas experiências de consumo com as marcas e vice-versa (MELLO e FONSÊCA, 2008).

Nem sempre houve a preocupação com o que ocorria após a venda. Foi apenas na década de 30, segundo Bartels (1988), que ocorreu a disseminação do conceito de Marketing, embora ainda sob o enfoque da venda e da distribuição. O autor destaca o surgimento do *Journal of Marketing*, em 1936, e da AMA - *American Marketing Association*, em 1937, o que ajudou a desenvolver muitos estudos e artigos na área. Em 1909, a University of Pittsburgh ofereceu um curso denominado de “Marketing of products”. O uso da palavra Marketing de forma independente foi realizado pela primeira vez em 1910 por Ralph Butler, professor da University of Wisconsin, ao denominar sua disciplina de “Marketing methods” e, logo no ano seguinte, apenas “Marketing”. Em 1914, a universidade de Harvard passou a oferecer um curso com o mesmo nome. O livro “The Marketing of Farm Products”, de L. D. Weld, publicado em 1915, possivelmente é o primeiro a usar o termo (BREI, ROSSI e EVRARD, 2007). Na mesma época, foram publicados dois outros livros (*Advertising As A Business Force*, de Cherington, e *An Approach to Business Problems*, de Shaw) que influenciaram professores de Marketing da época (Hagerty, *apud* BREI, ROSSI e EVRARD, 2007).

Entre 1940 e 1950, começa o gerenciamento de Marketing, deixando de ser uma aplicação de regras e princípios e passando a coexistir com funções específicas. Neste momento, iniciam as atividades de planejamento de Marketing e a denominada “visão do consumidor” nos negócios (BARTELS, 1988).

Um conceito singular é o de Felton, de 1959 (*apud* Hooley, Saunders e Piercy, 2005), que denominou Marketing para um estado mental corporativo existente na integração e na coordenação de todas as funções de Marketing, as quais, por sua vez, fundem-se com todas as outras funções corporativas para obter o objetivo básico de produzir lucros no longo prazo. Neste período, o consumidor era importante,

chegando a ser denominado 'rei', mas na verdade poucas eram as ações voltadas a ele.

Para Nascimento e Lauterborn (2007), o Marketing tem um ponto de partida bem definido: o lançamento dos catálogos do varejo norte-americano Sears.

No final do século XIX, os proprietários das fábricas (os primeiros fabricantes de bens em escala) e os donos das estradas de ferro (os primeiros provedores de serviço) perceberam que era fundamental para a continuidade dos negócios a organização dos processos e dos trabalhadores. Com a interligação das cidades pelas ferrovias algo se acelerou: o conhecimento começou a ser trocado entre as pessoas em uma velocidade jamais vista (NASCIMENTO e LAUTERBORN, 2007, p. 19).

A partir daí, surgiu a figura do caixeiro-viajante, que vendia produtos para as lojas dos vilarejos mais distantes das grandes cidades e das capitais. De remédios a livros, de cigarros a roupas e instrumentos musicais, tudo que era possível vender a quem tinha dinheiro, era ofertado. Neste período, se iniciam as vendas por catálogo. O maior deles era o da Sears, que depois se tornaria a maior marca e empresa do varejo americano. Criado por Richard Sears, funcionário de uma empresa de estrada de ferro que trabalhava no telégrafo, o catálogo era distribuído em todo o país, principalmente por trem. Como não existiam estradas asfaltadas e com poucos automóveis, era cômodo comprar pelo catálogo.

Após a venda da empresa para Julius Rosenwald, um comerciante de Chicago, a Sears se torna o maior varejista dos Estados Unidos sem ter loja física em nenhuma cidade. Os catálogos da Sears eram tão marcantes que a população comentava que "...em todo lar americano há sempre dois livros na estante: a bíblia e o catálogo da Sears" (NASCIMENTO e LAUTERBORN, 2007).

Em função da iniciativa dos catálogos, da não utilização de espaços físicos das lojas para efetuar a venda, da definição abrangente do mix de produtos, da habilidade para estar em todo o país e do uso do conhecimento, através de estudo rigoroso do recenseamento populacional dos Estados Unidos, para saber quem e onde residiam as pessoas que podiam comprar, os autores afirmam que a Sears foi a primeira empresa do mundo a fazer uso do Marketing.

É interessante também citar que Henry Ford (cuja genialidade de reconhecer que havia um potencial de mercado para automóveis baratos o fez dono de uma das maiores montadoras de carros do mundo), quando jovem, visitou a Sears e ficou impressionado com o sistema de esteiras rolantes utilizados para empacotar produtos. Anos depois, usou o mesmo princípio para transformar uma oficina artesanal em uma linha de montagem automobilística.

Em 1955, Peter Ferdinand Drucker lança *The Practice of Management* (New York: HarpersCollins Publishers, no Brasil lançado como *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981) que, apesar do título, trouxe abordagem dirigida à administração mercadológica, sendo uma das obras pioneiras de negócios e práticas de mercado.

Müller Neto (2005, p. 22) inseriu na abertura do capítulo de revisão de literatura da sua tese de doutoramento uma frase lapidar atribuída a Peter Drucker, que a teria proferido em 1954:

“Existe apenas uma definição válida para o propósito de uma empresa: criar um cliente...é o cliente quem determina o que o negócio é...porque é seu propósito criar um cliente...qualquer empreendimento comercial tem duas – e apenas estas duas – funções básicas: marketing e inovação”

Apesar de não ter a conformação de um conceito, exprime de maneira notável o entendimento da variável Marketing como componente do sucesso de uma organização. As credenciais de Drucker sustentam a força da frase. A partir dela, é possível retornar ao momento atual do Marketing, que representa uma evolução dos conceitos iniciais, agora estruturados com as vantagens competitivas, o posicionamento e a marca.

Em 1960, McCarthy³ divulga ao mercado o conceito de Composto Mercadológico, através do lançamento da obra *Marketing*

³ Eugene Jerome McCarthy desenvolveu o conceito do Composto Mercadológico (4 Ps) a partir dos estudos do professor Neil H. Borden em 1949 que, por sua vez, se baseou nos estudos de seu parceiro de equipe, professor James Culligton, que usava o termo *marketing mix* em suas aulas. Seu livro *Basic Marketing: A Managerial Approach* (New York: McGraw-Hill College, 1960) trouxe o lançamento do conceito para o grande público. É professor da Michigan State University.

Básico, ainda como professor da Harvard Business School. A partir de sugestão de outro professor da instituição, Borden, que entendia que todas as ações da organização deveriam ser denominadas Composto Mercadológico ou Marketing Mix, o conceito foi desenvolvido e popularmente denominado de ‘4 Ps’, em alusão às letras iniciais de cada composto (*Product, Price, Place e Promotion*, em inglês, no original).

Genericamente, os componentes podem ser representados como Produto (especificações atuais dos produtos – bens ou serviços – e sua relação com as necessidades e desejos), Preço (é a colocação do preço de venda para um produto, incluindo descontos e não necessariamente é monetário, podendo ser o tempo e seu dispêndio, energia para a compra e fatores psicológicos, entre outros), Praça (é referente a como o produto chega ao consumidor - a logística - ou o canal em que é vendido, como pela *internet* ou em uma loja, e a localização do ponto-de-venda, se em determinada cidade ou em determinada região dentro da cidade) e Promoção (normalmente inclui propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal, podendo ser acrescido de *merchandising*, eventos e folhetaria). Fundamental no adendo de Weinstein e Gallouj (*in* GALLOUJ, 2007), que consideram que um produto é representado por um bem ou um serviço.

Cabe comentar que em tempos atuais, o conceito de Marketing Mix continua consolidado entre os principais autores de Marketing. Amaral (1996) realizou uma análise de sessenta documentos sobre os 4 Ps, no período compreendido entre 1975 e 1995, escritos por quarenta e sete autores (nove autorias em parceria), dentre eles McCarthy, Cooper, Morgan, Nobles e Freeman. Embora seja uma análise focada em determinado segmento, o da Ciência da Informação, demonstra a grande aceitação do conceito pela área acadêmica e pelas organizações. Na mesma pesquisa, alguns autores sugeriram acréscimo de P’s na proposta original.

Em contraposição a unanimidade da idéia, é lançado nos Estados Unidos, por Gareth Morgan, o livro *Riding the Waves of Change: developing managerial competencies for a turbulent world*, (San Francisco, CA: Josey-Bass, 1988), onde o autor sugere que uma das grandes limitações do modelo de 4 Ps é a ênfase na visão interna da organização, enquanto o Marketing precisa ter uma abordagem voltada

ao exterior. Todavia, de acordo com o autor, os 4 Ps oferecem um ótimo guia de trabalho para a maioria das categorias de atividades de Marketing, tão bem quanto um modelo pode permitir. Em 1990, em artigo no jornal *Advertising Age* (1990, no. 61, p. 26, disponível pela *internet*, no site www.adage.com), Robert Lauterborn⁴ afirma que a era industrial está agonizando e que as empresas competem na era da Informação, dos Serviços e do Cliente, empresas sem fábrica, centradas no conhecimento, no cliente e nas marcas que administra. Como solução mercadológica para esta nova era e resposta aos tradicionais 4 Ps, sugere os 4 Cs: Cliente (seus desejos e necessidades), Custo (referente a quanto é necessário para a satisfação dos desejos e necessidades do cliente), Conveniência (busca máxima de conveniência para o cliente em relação aos canais de acesso ao produto) e Comunicação (diálogo com o cliente, em oposição aos monólogos da propaganda e promoção).

Em 1985, a AMA – *American Marketing Association*, após examinar mais de vinte e cinco definições (FERREL e LUCAS, 1987), afirmou que Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, o planejamento e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Apesar de o consumidor já ser o centro das atenções nesta época, ainda não havia a necessidade de adaptação organizacional devido aos seus novos hábitos de consumo, fortalecendo o conceito do composto mercadológico.

Kotler e Keller (2006) - o primeiro autor considerado um dos mais profundos conhecedores da área - referem-se ao Marketing dizendo que está por toda parte, das roupas que vestimos ao *site* em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos. Afirmam que não é acidental: antes, resulta de planejamento e execução cuidadosos. Finalizam dizendo que em quase todos os setores as práticas de Marketing são continuamente refinadas com o objetivo de aumentar as chances de sucesso da empresa. No entendimento dos autores: Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades

⁴ Robert Lauterborn é professor da cadeira James L. Knight de Propaganda, na University of North Carolina, co-autor dos livros *Integrated Marketing Communications: Putting It All Together and Making It Work*, *The New Marketing Paradigm*, *O Novo Paradigma do Marketing: Como Obter Resultados Mensuráveis Através do Uso do Database e das Comunicações Integradas de Marketing* e *Os 4Es de Marketing e Branding*. Trabalhou por 30 anos na GE americana, na Andersen Consulting como diretor e atualmente é diretor da Morgan, Andersen & Co.

humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente (KOTLER e KELLER, 2006, p. 4).

Historicamente, se pode visualizar a evolução das escolas de Marketing (fig. 3), em que Miranda e Arruda (2004) as nomeiam e caracterizam com base em fatos ocorridos. Embora se possa discutir a nomenclatura quanto à sua adequação, a relação da autoria e proposição dos conceitos referentes é muito bem realizada, servindo como guia para o conhecimento genérico dos caminhos traçados e a serem traçados na disciplina de Marketing.

Escola de Marketing (evolução histórica)	Características
Commodity	Criada por volta de 1900, tem foco nas transações e nas vendas. Precusores: Copeland (1923); Aspinwall (1958)
Funcional	Criada no início de 1900, com foco nas atividades necessárias para executar transações de Marketing e seus métodos. Precusores: Shaw (1912); Weld (1917); Vanderblue (1921); Ryan (1935); Fullbrook (1940); McGarry (1950)
Institucional	Criada por volta de 1910, com foco na comercialização pelos intermediários. Precusores: Weld (1916); Butler (1923); Breyer (1934); Alderson (1954); McCammon (1963); Balderston (1964); Bucklin (1965); Mallen (1973)
Regional	Criado por volta de 1930, com o foco nas transações entre vendedores e compradores de determinada região, com ênfase no varejo e centros atacadistas. Precursor: Revzan (1961)
Funcionalista	Criada em meados de 1930. Compreende Marketing como uma estrutura inter-relacionada e interdependente da dinâmica do relacionamento. Precursor: Alderson (1945)

Administrativa	Criada no final dos anos 40 com foco na determinação das necessidades dos consumidores, no composto mercadológico, na segmentação de mercado e na miopia de Marketing. Precusores: Borden (1950); Smith (1956); McCarthy (1960); Levitt (1960)
Comportamento do consumidor	Criada no início da década de 50 com foco nos mercados consumidores e suas informações demográficas. Ênfase nos produtos de consumo e bens duráveis. Precusores: Katona (1953); Lazarsfeld (1955); Festinger (1957)
Dinâmica organizacional	Criada no final dos anos 50 com foco no bem-estar do consumidor e necessidades dos canais de distribuição. Precusores: Ridgeway (1957); Mallen (1963); Stern (1969)
Macromarketing	Criada no início dos anos 60 com foco nas atividades de Marketing das instituições sociais. Precusores: Holloway e Hancock (1964); Fisk (1967); Shawver e Nickels (1979); Hunt e Burnett (1982)
Sistêmica	Criada nos anos 60 com foco nas respostas às mudanças do meio ambiente. Precusores: Boulding (1956); Forrester (1958); Kuhn (1963); Bertalanffy (1963); Howard (1983)
(de) Trocas sociais	Criada em meados dos anos 60 com foco nas trocas entre vendedores e consumidores e perspectiva interativa em relação às transações de mercado. Precusores: MacInnes (1964); Alderson e Martins (1965); Kotler (1972); Bagozzi (1974); Houston e Gassenheimer (1987)
Ativista	Criada na década de 70 com foco no desequilíbrio da força entre vendedores e consumidores, mau uso do Marketing pelas empresas e em assuntos da satisfação do consumidor. Precusores: Beem (1973); Jacoby e Small (1975); Gardner (1976); Russo (1976); Preston (1976)
(de) Relacionamento	Criada na década de 80, com foco na criação de lealdade e na satisfação e retenção de clientes. Precusores: Berry (1983); Jackson (1985); Spekman e Johnston (1986)
Cibermarketing	Criada no final de 90, com foco na personalização em

	massa, rapidez no processamento de transações e alta interatividade com os clientes. Precusores: Rowson (1998); Rosembloom (1999); Poel e Leunis (1999); Graham (2000); McCune (2000)
Experiential	Criada no final da década de 90, com foco nas sensações que os produtos proporcionam ao cliente e não somente nas suas necessidades. Precursor: Schmitt (1999)

Figura 3 - Evolução do pensamento do Marketing

Fonte: adaptado de Miranda e Arruda (2004, p. 52)

No Brasil, Vieira (2005) analisou a produção científica de Marketing publicada no país entre 1990 e 1999, nos periódicos Anais do Enanpad, Revista de Administração da USP (RaUSP) e Revista de Administração de Empresas (RAE), com um total de 272 artigos. O autor indica que na temática Comunicação e Propaganda, foram 5,9% dos artigos; em Posicionamento e Marcas de Produtos, 2,6% dos artigos e Estratégia de Mercado com a contribuição de 9,9% dos artigos. Estas três temáticas estão mais próximas da Proposição de Valor, objeto deste trabalho, e este baixo índice indica a ampla gama de possibilidades que se abre para o seu estudo, principalmente quando voltado para empresas brasileiras e a busca de competitividade mercadológica. Sobre a competitividade, Oliveira e Campomar (2006) afirmam que no momento atual ela é fundamental para o desenvolvimento das empresas, pois as que são pouco competitivas têm dificuldade em contribuir para a sociedade, uma vez que sua sobrevivência pode ser breve.

Em outro trabalho, Vieira (2005) indicou que o Enanpad, evento mais importante da área de Administração do país, de 1997 a 2003, teve 271 *papers* desenvolvidos na área de Marketing (a instituição que mais compareceu neste período foi a UFRGS e a maioria dos artigos foi desenvolvida por dois autores).

Avançando um pouco na discussão, Farias (2004) questiona quem é o pesquisador expoente na área de Marketing que tenha reconhecimento internacional e afirma que não se tem conhecimento de autores nacionais que possam ser considerados ícones do Marketing internacional. “...falta ao Brasil ter seu Kotler, Bagozzi, Sheth, Holbrook, etc....”, comenta o autor (FARIAS, 2004, p. 3), afirmando que

no país não há cientista do Marketing reconhecido internacionalmente com propostas de avanço teórico na área. É preciso tomar em conta as palavras de Campomar (2005) quando afirma que as pesquisas na área de Marketing têm crescido de importância no âmbito acadêmico e nas organizações, mas continuam carecendo de maior aprofundamento na discussão do que é pesquisa *em* marketing e pesquisa *de* Marketing. No entendimento do autor, pesquisa *em* Marketing é desenvolvida sobre conceitos, teorias e modelos, com o objetivo de representar ou explicar a realidade, através de método científico preciso. Já pesquisa *de* Marketing é a aplicação da atividade para obtenção de informações, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões (CAMPOMAR, 2005).

Com os mercados mais dinâmicos e competitivos, as organizações com maior probabilidade de sucesso são as que percebem antes as expectativas, desejos e necessidades dos clientes e se preparam para satisfazê-los melhor que seus concorrentes. O conceito demonstra que não há razão para os clientes comprarem produtos de uma empresa a não ser que estes atendam melhor e mais rapidamente seus desejos e necessidades que os oferecidos por empresas concorrentes (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Exatamente por isto, construir uma orientação voltada ao cliente em uma cultura organizacional já existente, elaborar propostas de valor e desenvolver planos estratégicos detalhados por ações, simultaneamente, é um desafio complexo. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 5), “talvez não seja nenhuma surpresa que a realidade organizacional de Marketing muitas vezes fique aquém dessas exigências”. Proença, Lopes e Meucci (2005, p. 11) ilustram esta fala com um excerto de uma entrevista realizada com Fernando Martins, diretor de Marketing do Banco Real, em março de 2005: “Para ver a dificuldade que o profissional de Marketing enfrenta, basta estar aqui, na linha de frente, no nosso departamento. É uma crise no dia-a-dia. No fazer mais corriqueiro”.

2.1.2 Marketing como vantagem competitiva sustentável

A orientação para o mercado inicia sua aparição juntamente com o conceito de Marketing, podendo ser entendida como a filosofia empresarial que envolve todas as funções da organização, especialmente

os denominados atores do mercado: consumidores, distribuidores, concorrentes e influenciadores (LIMEIRA, 2003).

Em face do seu significado acadêmico e empresarial, a orientação para o mercado foi impulsionada pelo *Marketing Science Institute* como um tema de alta prioridade para a década de 90, segundo Deshpandé e Farley (*apud* ANTONI, 2004). Complementam a importância da idéia Narver e Slater (1990), ao considerarem a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor ao cliente, proporcionando vantagem competitiva para a organização. Para discussão e aprofundamento do tema, Brei, Rossi e Evrard (2007) desenvolvem um artigo onde a maioria dos autores apresenta a necessidade de reforma e redefinição da área. Questionam se é possível que as necessidades e desejos dos clientes, dispostos como um alicerce da constituição contemporânea teriam sido apenas instrumentos temporários de legitimação do Marketing como resposta a determinado cenário. E, neste caso, perguntam qual poderia vir a ser a essência do próprio Marketing (BREI, ROSSI e EVRARD, 2007).

A orientação para o mercado tem uma estreita ligação com a própria cultura da empresa que a adota. Afirmam Narver e Slater que a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente desenvolve comportamentos necessários para a geração de valor superior para os compradores. Este valor é traduzido em maior lucratividade no decorrer do tempo e em um desempenho superior da empresa (NARVER e SLATER, 1990).

A partir destas constatações, começam a ser apresentados conceitos de Marketing ladeados pelos de Conhecimento e de Vantagens Competitivas Sustentáveis. Scharf (2007) afirma que as dificuldades mercadológicas se apresentam na mesma ordem para empresas líderes e donas de marcas intocáveis como para os pequenos negócios sobreviventes. E contribui com um conceito que une tanto conhecimento quanto as vantagens competitivas sustentáveis:

“Marketing é o processo que observa e segmenta o mercado, compreende seus comportamentos, identifica as necessidades e desejos, pensa em soluções, viabiliza produtos éticos que contenham valor e que permitam ao consumidor sentir-se bem (bens físicos ou serviços, inclusas aqui as idéias e

as participações), comunica o conceito e seus benefícios, influencia o consumidor para o entendimento do conceito e seus benefícios, facilita a compra (distribuição + preço + venda), se relaciona com o cliente após esta aquisição e, baseado nas ações anteriores, administra o conhecimento adquirido para criar vantagens competitivas sustentáveis e futuras ações mercadológicas” (SCHARF, 2007, p. 17).

Em estudo realizado em dezesseis países sobre o tema, Vasconcellos e Brito (2004) comentam que já no ano de 1984, David Aaker defendia que uma estratégia de negócios deveria apresentar dois componentes centrais: a decisão de onde competir (relação produto-mercado) e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (VCS). Os autores defendem que obter uma vantagem competitiva sustentável passa a ser elemento-chave na seleção de uma estratégia de sucesso. Em complemento, Dess e Picken (*apud* Larentis, 2005) mencionam que organizações que detêm vantagens competitivas sustentáveis geralmente não dependem de uma única força, trabalhando na identificação e busca de estratégias múltiplas.

Da mesma forma, Limeira (2003) afirma que as decisões empresariais estão voltadas ao mercado e, com isto, surgem os conceitos de criação de vantagem competitiva e criação de valor para o cliente. Este conjunto de conceitos direciona os esforços empresariais para o conhecimento do mercado. Para a autora, o conceito de Marketing

“Pode ser entendido como a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis do marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (LIMEIRA, 2003, p. 2).

Para o entendimento da importância da inserção das vantagens competitivas na área mercadológica, é preciso observar que desde a década de 80, os conceitos de Marketing praticamente se fundem com os de administração em geral, refletindo um ambiente mais competitivo que

o das décadas anteriores.^{5 6} Em 1982, Tom Peters e Bob Waterman lançam o livro *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), que imediatamente se tornou o livro de Marketing mais vendido da história. O co-autor Waterman afirma que já venderam mais de sete milhões de exemplares, em entrevista a um site português (<http://www.janelanaweb.com/manageme/enprotog.html>). O livro faz uma análise conjunta do sucesso empresarial através de práticas mercadológicas e introduz no mundo dos negócios o conceito de valor e da excelência no cotidiano organizacional, inaugurando o que hoje se denomina de gurus de Marketing, aconselheiros profissionais sobre melhores práticas da área mercadológica.

Vantagens competitivas podem ser obtidas através da liderança por custo (oferta de produtos a custo mais baixo que a concorrência), pela liderança por diferenciação (introdução de um ou mais elementos nos produtos que o diferenciem e permitam preços mais elevados) ou pela liderança por foco (oferta de produtos com custos mais baixos ou com elementos diferenciadores, em um segmento mais restrito), segundo Porter (1989). Na leitura de Brito e Vasconcelos (2004) sobre a obra de Porter, uma empresa conquista vantagens competitivas ao executar atividades estrategicamente mais importantes da cadeia de valor de forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

No entanto, o uso do termo vantagem competitiva é anterior a Porter. Uma das primeiras referências a ele foi feita por Ansoff (1965), dando um entendimento voltado ao mercado. O autor sugere que vantagem competitiva é o benefício de antever tendências de mercado em relação aos seus concorrentes e ajustar suas ofertas às novas oportunidades. Anteriormente, neste estudo, foi citada a Sears como uma

⁵ Neste cenário, surgem dois livros do professor da Harvard Business School, Michael Porter, que influenciam grandemente profissionais e executivos das organizações voltadas ao mercado: *Vantagem Competitiva* (Rio de Janeiro: Campus, 1989; originalmente em New York: Harvard Business Review, 1979) e *Estratégia Competitiva* (Rio de Janeiro: Campus, 1991; originalmente em New York: Free Press, 1980). Porter tem MBA e doutoramento em Economia pela Harvard Business School e passou a ser professor da instituição com apenas 26 anos. É conselheiro na área de estratégia em muitas empresas no mundo todo.

⁶ Tom Peters é formado em Engenharia Civil em Cornell, com MBA e PHD em Stanford. Foi consultor na Casa Branca entre 1973 e 1974. Trabalhou na consultoria empresarial norte-americana McKinsey entre 1974 e 1981. O livro começou em 1979 com uma pesquisa sobre melhores práticas empresariais no mundo, realizada por Peters e Waterman, com apoio da Shell e da Siemens.

das empresas iniciantes da filosofia de atuação mercadológica. Cabe, também, a referência a essa empresa como precursora no desenvolvimento de vantagem competitiva. Ao perceber que era vantajosa a mudança para grandes centros urbanos americanos, desenvolveu esforços para aproveitar a oportunidade, ganhando larga vantagem sobre a concorrência.

Atualmente, no entender de Khauaja e Campomar (2007), é recomendado às empresas que atuam em mercados competitivos e pretendam se orientar para o mercado, que iniciem a implantação de um sistema de informações de Marketing, como possibilidade de obter vantagem competitiva.

Empresas que buscam vantagens competitivas e que são orientadas para o mercado possuem desempenho superior, ao gerar e sustentar capacidades distintas que permitem satisfazer os clientes com a oferta de valor superior às oferecidas pelos concorrentes. Para tanto, devem enfatizar o papel da cultura, da obtenção e utilização da informação e da coordenação interfuncional (DAY, 2001). Neste contexto, o conhecimento é a base do processo, mais especificamente o conhecimento produzido pela área acadêmica.

As organizações devem se guiar pelo mercado, colocando os clientes em primeiro lugar e, ao mesmo tempo, preocupando-se em estar à frente de seus concorrentes, segundo Giraldi e Campomar (2006). As ações voltadas à superação dos concorrentes mantêm a empresa focada em segmentos de mercado bem definidos e na contínua ampliação de suas vantagens competitivas, conforme os autores. Complementa Kotler (2008) afirmando que no longo prazo é crucial alinhar marca e estratégia de negócios, ação que só pode ser efetivada quando a marca é monitorada e apoiada de perto pela direção da organização.

Significa que para ser adotada uma orientação para o mercado e, por consequência, adotar o conceito de Marketing nas atividades da empresa, são necessárias alterações nas políticas, normas e valores da organização, que deve estar voltada verdadeiramente ao que necessita e deseja seu mercado-alvo.

2.2 CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA

Os conceitos a seguir visam embasar o entendimento do tema principal, proposta de valor para a marca, próximo item desta fundamentação, permitindo um direcionamento em relação aos objetivos do trabalho.

2.2.1 Marca: histórico e aplicação

O uso e a aplicação de marcas já ocorrem há séculos. Derivada da palavra *brandr*, do nórdico antigo, *brand* (marca, em inglês) significa queimar, já que as marcas serviam para que proprietários de gado pudessem identificar seus animais através de uma letra queimada na pele do animal (KELLER e MACHADO, 2006). Também no Egito antigo os fabricantes de tijolos colocavam símbolos em seu produto para identificar a origem (TAVARES, 2008). É, na verdade, um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro, para que o comprador ou usuário saiba identificar quem produziu determinado produto.

Desde o século VIII, artesãos e mercadores identificavam os recipientes usados para os produtos que deviam ser transportados mediante marcas. Estas marcas, obtidas por meio de incisões no barro fresco antes do cozimento, eram sinais alfabéticos, figurativos e geométricos que incluíam anagramas, siglas, abreviaturas e formas parecidas com monogramas (GARCÍA, 2005). Assim como no Egito, a função primeira era identificar o lugar de origem do produto, transformada em garantia das características dos mesmos.

O registro das marcas ocorre no século XVI, quando os destiladores escoceses embarcavam seus tonéis de uísque com o nome do fabricante marcado a fogo na parte superior (TAVARES, 1998), dando mais uma explicação ao uso da palavra *brand*, conforme visto anteriormente. A primeira marca de que se tem registro no país é a da Santa Casa da Misericórdia, entre 1540 e 1560 (TAVARES, 2008).

De lá para cá, o termo tem sido usado para diversos fins comerciais e crescido como elemento de importância nas estratégias de mercado das organizações.

Para o entendimento da necessidade de criação de marcas nos produtos, pode ser revista uma pequena lista de idéias e invenções (figura 4) que alteraram o mundo todo. Os autores Tavares (2008) e Nascimento e Lauterborn (2007) enfocam algumas destas invenções:

INVENÇÃO OU DESCOBERTA	ANO
Iluminação a gás	1801
Máquina fotográfica	1816
Fósforo	1827
Estradas de ferro	1830
Máquinas de costura	1830
Comida enlatada	1830
Telégrafo	1832
Bicicleta	1839
Aço	1856
Metrô	1863
Dinamite	1866
Venda por catálogos	1870
Máquina de escrever	1873
Telefone	1876
Lâmpada elétrica	1879
Automóvel	1879
Avião	1884
Motocicleta	1885
Pneu com câmara	1888
Cinema	1895
Lâmina de barbear	1895
Cereal matinal	1896
Aspirina	1899
Gravador de fita	1899

Figura 4 - Invenções ou descobertas de produtos, por ano

Fonte: adaptado de Tavares (2008, p. 47 a 50) e Nascimento e Lauterborn (2007, p. 15 e 22)

Estas invenções trouxeram a necessidade de criação de marcas para que os produtos pudessem ter diferenciais entre si. As marcas começaram, então, a surgir para facilitar a decisão de compra do consumidor e para que o fabricante pudesse demonstrar a procedência da qualidade do produto, como forma de diferenciação dos concorrentes. Marcas criadas no decorrer da história (figura 5) foram listadas por autores diversos. Praticamente, todas estão em uso pelas empresas atualmente.

A marca é uma segurança contra possíveis riscos. Quando o risco percebido pelo comprador desaparece, a marca pode perder sua utilidade, se tornando um nome sobre um produto, apenas. Deixa de ser uma referência e fonte de valor agregado. O risco percebido será maior quando o preço unitário for elevado ou quando as consequências de uma má escolha forem importantes. Além disto, como o homem vive em sociedade, é julgado em função de algumas escolhas que faz, já que constroi uma identidade através dos signos e marcas que exhibe aos demais do seu meio (KAPFERER, 2003).

Em função disto, a preocupação com as questões legais e de registro de marcas ganhou importância, particularmente em países que experimentaram uma alta industrialização. Na Inglaterra, em 1862, foi promulgada a Lei de Marcas da Inglaterra e, em 1870, a Lei Federal de Marca e Comércio dos Estados Unidos. Segundo Souza e Nemer (1993), por volta de 1890 a maioria dos países industrializados possuía legislação específica sobre propriedade e proteção das marcas.

No Brasil, uma disputa judicial entre duas fabricantes de rapé, cujas marcas eram muito semelhantes, Arêa Preta e Arêa Parda, culminou com a promulgação da lei 2.682, em 1875. Mais recentemente, em 14 de maio de 1996, o país promulgou a Lei da Propriedade Industrial, de no. 9.279, onde a marca foi explicitada como todo sinal capaz de identificar um produto ou serviço, distinguindo-o de outros de igual natureza.

MARCA DOS PRODUTOS	ANO	SETOR
BERETTA	1570	ARMAS DE FOGO

COLBERT	1623	VIDROS
SAINT-GOBAIN	1665	VIDROS
PILKINGTON	1680	VIDROS
FABER-CASTELL	1700	LÁPIS
BACCARAT	1767	CRISTAIS E VIDROS
ENCICLOPAEDIA BRITANNICA	1768	ENCICLOPÉDIAS
YARDLEY	1770	PERFUMES
ATKINSONS	1799	PERFUMES
DUPONT	1802	QUÍMICA
COLGATE	1806	BELEZA E HIGIENE
EVIAN	1826	ÁGUA
PROCTER E GAMBLE	1837	BELEZA E HIGIENE
PHILIP MORRIS	1847	CIGARROS
SIEMENS	1847	TECNOLOGIA
LEICA	1849	FOTOGRAFIA
SINGER	1851	MÁQUINAS DE COSTURA
OTIS	1852	ELEVADOR
LEVI'S	1853	MODA
BAYER	1863	QUÍMICA
NESTLÉ	1866	ALIMENTAÇÃO
TAG HEUER	1869	RELÓGIOS
BENZ	1873	AUTOMÓVEIS
REMINGTON	1873	MÁQUINAS DE ESCREVER
THOMPSON	1875	AGÊNCIA DE PROPAGANDA
BELL	1876	COMUNICAÇÃO
JOHNSON & JOHNSON	1876	HIGIENE E LIMPEZA
SEARS	1876	VAREJO

HERING	1880	MODA
VICTORINOX	1884	CANIVETES
COCA-COLA	1885	REFRIGERANTES
AVON	1886	BELEZA
BOSCH	1886	MOTORES
DUNLOP	1888	PNEU
KODAK	1888	FOTOGRAFIA
PHILIPS	1891	LÂMPADAS (ELETRÔNICA)
GE	1892	ELETRICIDADE
TIFFANY	1893	JÓIAS
KELLOG	1894	ALIMENTAÇÃO
MICHELIN	1894	PNEUS
GILLETTE	1895	LÂMINAS DE BARBEAR
SWAROVSKY	1895	CRISTAIS
KAWASAKI	1896	MOTOCICLETAS
YAMAHA	1897	MOTOCICLETAS
GOODYEAR	1898	PNEUS
RENAULT	1898	AUTOMÓVEIS
FIAT	1899	AUTOMÓVEIS
FIRESTONE	1900	PNEUS
FORD	1903	AUTOMÓVEIS
ROLLS-ROYCE	1905	AUTOMÓVEIS
XEROX	1906	FOTOCÓPIAS
GENERAL MOTORS	1908	AUTOMÓVEIS
KOLYNOS	1908	HIGIENE
MERCEDES-BENZ	1911	AUTOMÓVEIS
BMW	1916	AUTOMÓVEIS

BOEING	1916	AVIAÇÃO
WALT DISNEY	1923	ENTRETENIMENTO
MGM	1924	ENTRETENIMENTO
MONT BLANC	1924	CANETAS
GREYHOUND	1926	TRANSPORTE DE PESSOAS
UNILEVER	1929	HIGIENE E BELEZA
LEGO	1932	ENTRETENIMENTO
LACOSTE	1933	MODA
TOYOTA	1937	AUTOMÓVEIS
HP	1939	AUTOMAÇÃO
BIC	1945	CANETAS
HONDA	1946	AUTOMÓVEIS
SONY	1946	ENTRETENIMENTO
TETRA PAK	1951	EMBALAGENS
IBM	1956	COMPUTADORES
FEDEX	1973	ENTREGA/LOGÍSTICA
MICROSOFT	1975	SOFTWARES
I LOVE NY	1975	LOGOMARCA
APPLE	1977	COMPUTADORES
TEXACO	1981	PETRÓLEO
AT&T	1984	COMUNICAÇÃO

Figura 5 - Criação das marcas dos produtos - ano e setor principal de atuação

Fonte: Fonte: adaptado de Kotler e Pfoertsch (2008, p. 68), Tavares (2008, p. 47 a 50), Wheeler (2008, p. 35) e Nascimento e Lauterborn (2007, p. 23 a 27, 48 e 49)

Estas marcas foram criadas pelas organizações para enfrentar a dificuldade de competir com vários concorrentes ao mesmo tempo, muitas vezes sem condições propícias, como a distância ou mesmo o desconhecimento dos segmentos que necessitavam dos produtos. Com o

lançamento de produtos marcados com algum nome ou desenho, o comprador sabia da procedência e do nível de qualidade com que era produzido. Foi o início da diferenciação dos produtos.

O primeiro esforço organizado para uma gestão eficiente de marcas foi o conjunto de normas redigidas por Neil McElroy (então um gerente de Marketing que depois viria a se tornar o CEO da P&G e secretário de defesa dos EUA) na empresa norte-americana Procter & Gamble – P&G -, em maio de 1931, para o sabonete Camay. O memorando de McElroy detalhava as funções de uma equipe de gestão de marca, até então inexistente, responsável pela criação do programa de Marketing da marca e por sua coordenação com as áreas de vendas e manufatura. Esta manualização permitiu à P&G ter suas marcas competindo dentro do mesmo setor, obtendo várias primeiras posições nas categorias em que atuava, e produziu um profundo efeito na maneira como as empresas do mundo todo gerenciam suas marcas (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; GARCÍA, 2005). Anterior a este evento, o sabonete Ivory, também da P&G, teve seu sucesso ligado aos estudos profundos relacionados aos hábitos de higiene pessoal feitos por Ernest Dichter, em 1881 (TAVARES, 2008).

De acordo com o sítio da *American Marketing Association* (2009), na coluna Dicionário de Termos de Marketing, uma marca tem a função primordial de identificar diferenças entre os produtos de um e outro concorrente, com um nome, desenho, símbolo ou qualquer outra característica, como segue:

“Marca é um nome, um termo, um desenho, um símbolo ou qualquer outra apresentação que identifique produtos ou serviços vendáveis de forma distinta de outros concorrentes. O termo legal para a marca é marca registrada. Uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os itens que são vendidos. Se for usado para uma empresa, o termo preferido é marca registrada” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2009, tradução livre do autor).

A marca é portadora de sentidos e significados e deve incorporar a missão da organização, ter capacidade de atração, informar e ser perene. É uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização e as pessoas para as quais se destina (PEREZ, 2007). Embora uma marca reflita a identificação de uma promessa do

fabricante, tenha forte apelo emocional (SCHARF, 2007, p. 75) e seja um conceito intangível (KOTLER, 2008, p. 24), o esforço inicial para a construção dela é seu aspecto visual. As empresas constroem marcas fortes conforme vão agregando valor às ofertas realizadas (TAVARES, 2008).

Relatam Nascimento e Lauterborn (2007) que a primeira identidade corporativa totalmente integrada foi a da empresa alemã AEG (Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft), feita em 1907, em que o design e a tipografia germânica tinham a intenção de buscar a organização no mundo empresarial. Segundo os autores, os europeus tinham mais tradição e competência em artes gráficas e desenho industrial que o resto do mundo. Até os anos 70, uma marca era apenas uma representação gráfica do registro dela. Nesta época, surgem as agências de design e comunicação visual, compostas de designers, arquitetos e artistas, que trouxeram uma padronização de uso de cores e tipologias na identidade corporativa (NASCIMENTO e LAUTERBORN, 2007). Hoje, este é um assunto totalmente definido nos departamentos de Marketing das empresas, com adequada manualização da aplicação das logomarcas para os diferentes usos, enfatizando o poder de diferenciação que as mesmas acrescentam aos produtos, estes cada vez mais próximos tecnologicamente uns dos outros.

Esta diferenciação pode ser sutil, mas traz possibilidades concretas de posicionamento na mente do consumidor. A história do lançamento do automóvel Porsche 911 em Frankfurt, em 1963, é apresentada por Lindstrom (2007). Originalmente, o modelo foi batizado de 901 e todo o material de apoio, como catálogos e demais materiais já estavam impressos, quando a empresa alemã descobriu que a Peugeot tinha os direitos sobre qualquer combinação de números com um “zero” no meio. De acordo com o autor, somente treze veículos haviam saído da linha de produção com o escudo 901. O número “zero” no meio de outros números é um item que distingue os modelos Peugeot.

A importância da marca na diferenciação de produtos similares ocorre também no Brasil, conforme o trabalho de Urdan e Urdan (2001), que enfocou o consumo de cervejas. No estudo, foi testada e confirmada a premissa de que a marca é um elemento de diferenciação e determina a escolha do consumidor. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008) o valor real de uma empresa reside em seus ativos

intangíveis de Marketing, como as marcas, as relações com o consumidor, a cobertura da distribuição ou a propriedade intelectual.

Uma marca assume responsabilidades perante o mercado, pois o consumidor compra um produto ou serviço acreditando que a empresa fabricante é responsável, ética e preocupada com as questões de segurança relativas a quem o consome. Para Kotler e Keller (2006) a marca é uma promessa e uma totalidade de percepções sobre um produto, serviço ou negócio, ocupa uma posição diferenciadora na mente do comprador a partir de experiências anteriores e é um conjunto de atributos, convicções, benefícios e valores que simplificam a decisão de compra. Marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto e permitem que os consumidores – sejam indivíduos ou organizações – atribuam a responsabilidade pelo produto a determinado fabricante ou distribuidor (KOTLER e KELLER, 2006, p. 269). As marcas bem administradas permanecem concentradas no seu elemento principal, que é a identidade. Para obter sucesso em um contexto tão rapidamente mutável, a evolução das marcas deve ser progressiva e contínua. Neste ambiente de tendências diversas e contraditórias, o elemento estável é a identidade da marca (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007).

É comum as marcas apresentarem diferenças relacionadas aos atributos ou às vantagens do produto, como inovação contínua ou desempenho superior. Outras, ainda, compreendem as motivações intrínsecas do consumidor, como desejos e motivações nem sempre explícitos (KOTLER e PFOERTSCH, 2008). Logo, a visualização de uma marca se torna importante quanto mais ela conseguir atender as carências do consumidor ou cliente, em qualquer nível, tangível ou intangível. Ela é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador ao longo do tempo: os produtos da marca no ponto-de-venda, a rede de distribuição, o pessoal de atendimento e assistência, a comunicação da marca, entre outros pontos de contato.

Ao capitalizar todos os esforços de Marketing em torno de um só nome, este adquire uma aura de exclusividade, estendendo a vida das patentes ao plano psicológico (KAPFERER, 2003). Uma marca vai adquirindo um conjunto de significados tangíveis e intangíveis que é transportado para a vida do consumidor conforme ele vai tendo experiências com o produto e a marca. Segundo Bromley (*apud* Toni, 2005), a imagem de uma marca não é simplesmente um atributo ou

conjunto de atributos descrevendo um produto. É uma declaração sobre o significado do produto para o consumidor. A definição de imagem com ênfase na mensagem se foca no significado subjacente que o consumidor atribui ao produto (TONI, 2005).

Esses significados são adquiridos através de investimentos contínuos da empresa em produção a fim de manter um nível superior de qualidade, em pesquisa de novos produtos adaptados às evoluções dos consumidores, em redes de distribuição, em campanhas de vendas, em investimentos em comunicação, em defesas jurídicas contra a falsificação e outras ações (KAPFERER, 2003).

O autor busca na marca de produtos de vestuário Lacoste a exemplificação e diz que esta é mais do que o símbolo do crocodilo e do nome; é o significado que eles adquiriram desde 1933 entre a população abastada em todo o mundo. E afirma que

“No seu nascimento a marca nada vale – a não ser pelo custo do registro jurídico e os honorários dos escritórios de advocacia e registro de marcas. Com o tempo, os investimentos financeiros e humanos, a regularidade da qualidade, a adaptação às novas expectativas e a proximidade (distribuição e comunicação) fazem com que o símbolo adquira um sentido, através de um conjunto de informações duráveis e difundidas” (KAPFERER, 2003, p. 21).

Para que a marca tenha seu objetivo de construção de identidade alcançado no mercado em que atua, é preciso absorver características de um novo pensamento sobre o conhecimento das marcas (AKUTSU e NONAKA, 2008). A figura 6 apresenta uma comparação entre características dos tipos de conhecimento da marca.

Evento em relação ao conhecimento	Conhecimento convencional	Conhecimento contemporâneo
Tipo de conhecimento da marca	Conhecimento da marca baseado no modelo de valor da marca com base no	Conhecimento da marca com base na consideração das capacidades da marca

	consumidor	
Conhecimento a ser observado	Coisas que criam a diferença nas respostas do consumidor às atividades de Marketing	Qualquer conhecimento que pode ser usado para criar o valor da marca. Tem atenção ao processo do conhecimento, como <i>know-how</i> , modelos mentais e metodologia de pensamento sobre a construção da marca
Proprietários do conhecimento	Consumidores	Todas as pessoas envolvidas na marca
Definição do conhecimento	Nenhum	Crença verdadeira justificada
Entendimento básico do conhecimento	Rede associativa de informação e conceitos na memória	Processo dinâmico que justifica crenças individuais em verdade através da interação humana
Classificação do conhecimento	Conscientização e imagem	Conhecimento explícito e conhecimento tácito
Âmbito da expressão do conhecimento	Associações diretamente conectadas ao nóculo da marca	Considera também associações que estão apenas indiretamente vinculadas ao conhecimento tácito e ao nóculo da marca

Figura 6 - Comparação dos conceitos entre os tipos de conhecimento da marca

Fonte: adaptado de Akutsu e Nonaka, 2008, p. 255

Os autores partem de uma constatação em relação ao modelo de Aaker. Afirmam que ele propõe que a marca deva ser esclarecida, elaborada e habilidosamente posta em prática, mas que é raro encontrar um administrador com suficiente conhecimento tácito e habilidades de comunicação para descrever a identidade da marca de maneira apropriada em palavras. Reiteram que as discussões sobre a identidade de marca pedem profissionalismo em relação ao uso de um programa de

construção de marca, mas que as mesmas não constroem uma teoria com base nos exemplos dos casos estudados. Desta forma, os administradores acabam desenvolvendo métodos práticos usando os casos das empresas em situações muito diferentes do contexto das suas próprias organizações (AKUTSU e NONAKA, 2008).

Finalizam sugerindo que o método de construção da marca pode ser redefinido como o processo de criação do conhecimento da marca, com o uso da teoria da conversão do conhecimento organizacional, de Nonaka e Takeuchi (Anexo I) e noções ampliadas do conhecimento da marca, conforme apresenta a figura 7, a seguir. As seções que aparecem sombreadas representam os processos que não são especificamente considerados nas discussões convencionais sobre identidade de marca.

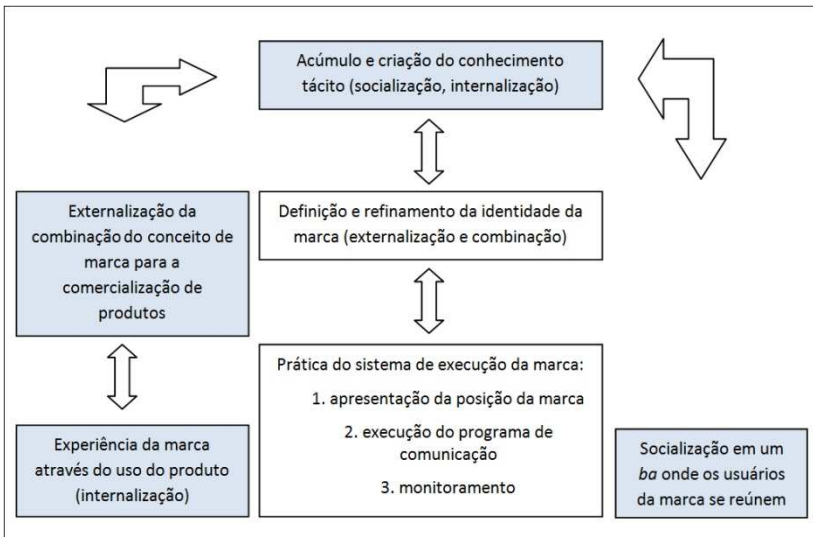


Figura 7 - Modelo de processo de criação do conhecimento da marca

Fonte: adaptado de Akutsu e Nonaka, 2008, p. 258

Uma avaliação sobre marcas, porém, não pode simplificar o pensamento de um consumidor, enfocando somente aspectos racionais e ignorando os complexos, intangíveis, subjetivos. Em 1959, Levy (*apud* Muniz e Marchetti, 2005) defendeu que todos os bens têm aspectos simbólicos e o comportamento de consumo é influenciado por este simbolismo. Neste entendimento, fabricantes vendem símbolos que vão além do aspecto funcional e pessoas compram coisas usando uma variedade de lógicas, procurando satisfazer objetivos, desejos, ambições, circunstâncias e outros sentimentos.

As organizações compõem o conjunto de marcas e submarcas para obter consolidação no mercado de atuação. Usam da arquitetura de marca que, segundo Aaker e Joachimsthaler (2007), é uma estrutura organizadora do portfólio de marcas que especifica os papéis de cada uma delas, as relações que ocorrem entre si (por exemplo, entre Ford e Taurus) e os contextos diferentes da marca quanto aos produtos e seus respectivos mercados (Sony Theaters e Sony Television, por exemplo, ou Nike Europe e Nike USA). É definida por cinco dimensões:

- a. portfólio de marcas: conjunto das marcas e submarcas da empresa;
- b. papéis no portfólio: fornecem uma visão mais sistêmica do portfólio de marcas. É a composição de marcas estratégicas (representa um nível significativo futuro de vendas e lucros), marcas essenciais ou *linchpin* (as que apóiam as outras no portfólio), marca “tiro certo” ou *silver bullet* (marca ou submarca que influencia de maneira positiva a imagem de outra marca) e marcas “fluxo de caixa” ou *cash cow* (apresenta base significativa de clientes e não exige os investimentos que as outras marcas exigem);
- c. papéis no contexto produto/mercado: geralmente, um conjunto de marcas é combinado para descrever uma oferta em um determinado contexto produto/mercado. São quatro os conjuntos de papéis para definir uma oferta específica: endossantes/submarcas (marcas já estabelecidas que fornecem credibilidade e substância à oferta), marcas com benefício (são as que contêm uma característica, componente ou serviço que também levam uma marca que intensifica o valor do produto), co-marcas

(são as marcas de organizações diferentes ou de negócios diferentes dentro da mesma empresa que se juntam para criar uma oferta onde cada uma desempenha um papel impulsionador) e impulsionador (até que ponto a marca impulsiona a decisão de compra e define a experiência de uso);

- d. estrutura do portfólio: relação de uma marca com a outra quanto à clareza ao consumidor, sinergia e equilíbrio entre elas e ordenamento e propósito à organização. São três as abordagens para a discussão e a apresentação da estrutura: agrupamento de marcas (agrupamento lógico de marcas que têm uma característica significativa em comum), árvore de hierarquia de marcas (organograma das marcas nas dimensões horizontal – escopo da marca – e vertical – número de marcas) e alcance da marca (até que ponto devem ser levadas horizontal e verticalmente no segmento); e
- e. imagens gráficas no portfólio: padrões de representação visual das marcas e contextos. A imagem gráfica comumente mais visível e central de uma marca é o logotipo que a representa, mas também o são a cor, o *layout*, o tamanho e o estilo dos caracteres. Também podem ser a embalagem, símbolos, *design* do produto, *layout* dos anúncios e *slogans*. Duas das suas principais funções são a sinalização do papel impulsionador relativo ao conjunto de marcas e a representação da estrutura do portfólio de marcas.

São seis os objetivos da arquitetura da marca, segundo Aaker e Joachimsthaler (2007):

1. criar marcas eficazes e poderosas: ofertas fortes de marca que repercutam com os clientes e tenham um ponto de diferenciação e apelo com o consumidor;
2. distribuir recursos para o desenvolvimento da marca: identificação das marcas que podem desempenhar papéis principais no portfólio e que necessitarão de mais recursos;

3. criar sinergia: o uso de marcas em contextos diferentes deve ampliar a visibilidade das marcas, reforçar as associações e gerar economia;
4. alcançar clareza nas ofertas dos produtos: esclarecimento das ofertas dos produtos para clientes, funcionários e parceiros;
5. aumentar o valor da marca: fornecer estrutura e disciplina para lidar com oportunidades de extensão de marcas, aumentando o impacto no mercado essencial e levando até novos mercados;
6. permitir uma plataforma para opções futuras de crescimento: apoiar avanços estratégicos em novos mercados de produtos.

Os autores entendem que os executivos de Marketing, estabelecida a proposta de desenvolvimento de um sistema de arquitetura de marcas, devem se perguntar sobre o alcance de cada uma das marcas e proceder auditorias periódicas do sistema. A auditoria fornece uma maneira sistemática de examinar a arquitetura de marcas atual e identificar problemas ou assuntos merecedores de análises mais criteriosas e programas abrangentes (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

Em artigo apresentado na Universidade Federal Fluminense (RJ) sobre *branding*, Scharf e Soriano-Sierra defenderam que uma marca não deve ser somente o entendimento da organização sobre a mesma, mas sim um coletivo de interpretações:

“Uma marca deve representar o pensamento coletivo sobre ela e não um viés produtivo. Assim, a Natura fabrica cosméticos e vende a esperança de uma pele melhor tratada; a Globo produz novelas e jornalísticos, e as pessoas compram entretenimento; a Xerox produz copiadoras e as empresas buscam adquirir competitividade nos escritórios” (SCHARF e SORIANO-SIERRA, 2006, p. 13).

Acrescentam que, apesar da importância dos esforços de comunicação e dos resultados que eles podem trazer, a experiência pessoal com a marca é fundamental para o entendimento do espírito dela

e o que isto representa. Os autores afirmam que a estrutura lógica de pensamento e ação dos consumidores, às vezes de forma inconsciente, é esperar que os produtos das marcas sejam modernos, com *design* avançado e inovador. E finalizam: "...o envolvimento dos consumidores em experiências mais amplas no uso do produto aumenta o poder de construção da marca" (SCHARF e SORIANO-SIERRA, 2006, p. 15).

A experiência de compra é mais significativa quando há a compra de uma marca boa, segundo D'Alessandro (2002), pois grande quantidade de associações agradáveis acompanha a marca. Os consumidores estão repletos de alternativas e não há razão para comprarem o que não lhes dá diversão, trazendo algum tipo de garantia: "...a verdade é que os consumidores precisam de marcas, tanto boas como más, para ajudá-los a navegar em um mundo em que as escolhas são quase infinitas..." (D'ALESSANDRO, 2002, p. 20). Relacionamento de marca é o que Blackston (1992) denomina para um processo interativo envolvendo marca e consumidor para criar valor à marca.

Uma marca, porém, nem sempre é importante na escolha de um produto. Consumidores podem decidir a partir de outras bases. Um estudo de 1992 sobre medidas de sensibilidade às marcas, de Kapferer e Laurent, citado por Kapferer (2004), mostra que em várias categorias os compradores não levam em consideração a marca para decidir sobre a compra. E os autores questionam, em suas conclusões: "quem se preocupa com a marca quando compra um bloco de notas, uma borracha, um marcador ou papel comum para fotocópia? Nem os indivíduos nem as empresas" (Kapferer, 2004, p. 54).

2.2.2 Marcas fortes como condição básica de alto desempenho para mercados competitivos: o surgimento do *branding*

Marcas fortes são aquelas que resistem ao tempo, obtêm sucesso ao longo da existência da organização e conseguem se renovar constantemente sem perder o conceito original (AAKER, 2007; SCHARF, 2007; KELLER, 2006; GARCÍA, 2005; KAPFERER, 2004). A este processo de administração das marcas visando seu sucesso duradouro, genericamente, se dá o nome de *branding*. É a capacidade organizacional de construir marcas (AKUTSU e NONAKA, 2008, p. 253).

O *branding* parece ter surgido de variadas frentes, mais possivelmente na Europa e, aparentemente, sem se voltar diretamente aos aspectos mercadológicos. Uma destas, muito comentada em salas de aula como exemplo de importância da marca, dá conta que em 1266 havia uma lei inglesa que exigia dos padeiros a aplicação da sua marca em cada pão vendido, para controlar o peso dos mesmos e caso um pão estivesse abaixo do peso devido, seria possível saber de quem era a culpa. Também os profissionais de ourivesaria tinham a obrigação de deixar sua marca constante no produto.

Nos Estados Unidos, fabricantes de tabaco são apresentados como os precursores do *branding*, ao embalar fardos de tabaco com rótulos e no decorrer do tempo perceberem que nomes mais chamativos tinham a capacidade de atrair mais compradores. Desenvolveram embalagens próprias para os consumidores, com símbolos e elementos que pudessem decorar os rótulos mais adequadamente para chamar a atenção destes compradores.

Segundo Keller e Machado (2006), o *branding* nos Estados Unidos pode ser dividido em quatro etapas: de 1860 a 1914, com o surgimento das marcas nacionais; de 1915 a 1929, com a consolidação das marcas de massa; de 1930 a 1945, com o desafio para as marcas de fabricantes; e de 1946 a 1985, com o estabelecimento de padrões de gerenciamento de marca. É nesta fase que o *branding* assume a posição de responsabilidade pela construção e administração de marcas fortes.

Para que ela possa ser considerada uma *strong brand* (no original, em inglês), são necessários alguns elementos constituintes e de avaliação. Por exemplo, o denominado valor da marca ou patrimônio da marca (no original, em inglês, *brand equity*).

No entendimento de Aaker (2007), *brand equity* é o conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes. As principais categorias de ativo são a consciência do nome da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca (AAKER, 2007).

O *brand equity* está relacionado ao fato de a empresa obter com uma marca resultados diferentes daqueles que obteria se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca (KELLER e

MACHADO, 2006). O objetivo maior de uma empresa ao desenvolver a estratégia de Marketing para seus produtos é o de criar e incrementar o valor patrimonial da marca, ou seja, o *brand equity* (DIAS, 2003).

Como um conjunto de recursos, ele envolve investimentos necessários para a criação e o aperfeiçoamento dos ativos da marca. O *brand equity* gera valor tanto para os clientes quanto para a empresa e os seus recursos, como o relacionamento com os distribuidores ou as patentes registradas, por exemplo. Mantendo atenção às formas como as marcas fortes criam valor, é possível tomar decisões corretas sobre as atividades para o seu pleno desenvolvimento (AAKER, 2007). O valor da marca é o efeito diferencial devido ao conhecimento da marca por parte do consumidor em relação aos esforços de Marketing para esta marca (FONTENELLE, 1997).

Dentre as categorias de ativos do *brand equity*, conforme figura 8, a primeira discussão é sobre a **consciência da marca**. Resumidamente, é a presença de uma marca na mente dos consumidores. A consciência da marca é medida de acordo com as diferentes formas que o consumidor recorda uma marca. Varia do reconhecimento (já esteve exposto anteriormente a esta marca?), passando pelo *recall* (quais as marcas deste segmento que consegue lembrar?), ao *top of mind* (a primeira marca lembrada), chegando à marca dominante (a única lembrada), como última fase (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

O reconhecimento reflete a familiaridade decorrente da exposição anterior e não envolve a lembrança de onde a marca foi vista antes ou qual é a classe de produtos da marca. É simplesmente a lembrança de que houve uma exposição anterior à marca (AAKER, 2007). No entendimento do autor, quando se escolhe uma marca, seja de produtos e serviços tão diferentes como computadores ou agências de publicidade, a marca familiar terá vantagem. Economistas afirmam que a afinidade dos consumidores pela marca familiar não é apenas uma resposta instintiva, mas sim a compreensão de que a fabricante está gastando dinheiro para apoiar a marca (AAKER, 2007).

O consumidor entende que as marcas mais lembradas são as que ele viu mais vezes, as que ele vivenciou algum tipo de experiência e as que demonstram investimento constante, pois “...sabe que as empresas somente investem dinheiro nos produtos que são muito bons técnica e comercialmente” (SCHARF, 2007, p. 68).

A consciência da marca pode ser um reconhecimento de determinado elemento do produto, da logomarca ou da história da organização. Em 1915, o designer Earl R. Dean da empresa Root Glass Company, de Terra Haute, Indiana, começou a trabalhar em um projeto único: criar uma garrafa de vidro com *design* inconfundível, que pudesse ser reconhecida quando quebrada, através dos seus cacos, ou pelo simples toque no escuro. Usou como inspiração a vagem do grão de cacau, produzindo um *design* com sulcos e um formato único: a garrafa da Coca-Cola. Até hoje é reconhecida pelo público e usada pela empresa como forma de dar consciência à marca, aliada à estratégia das cores da logomarca. É um esforço de *branding* na sua essência: a transformação de uma marca em uma marca forte.

Um gráfico que aponta a força das marcas (figura 9) é apresentado por Kotler (2008), tendo sido desenvolvido a partir de pesquisa da BBDO Consulting Germany. Nele, são apresentados os efeitos dos esforços de *branding* no preço da ação de 23 das 30 empresas do índice DAX (índice que inclui ações *blue chips* negociadas na Bolsa de Valores de Frankfurt). Empresas que mantiveram durante a sua história um modelo de avaliação com base em estrutura física, estoques e matéria-prima, devem rever sua ótica e voltar seus esforços para estratégias de *branding* (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; LINDSTROM, 2007; GARCÍA, 2005).

Sobre esta força delegada às marcas, D'Alessandro (2002) comenta que a organização que não pretende competir por preços pode vencer com as características dos produtos, mas alerta que a tecnologia permite aos concorrentes copiar em um curto espaço de tempo. E sugere a entrada na batalha das marcas, ou seja, tudo o que a empresa considera importante – margens, sistemas de informação ou o próprio produto – deve estar subordinado à marca. Complementa, defendendo: “...marcas fortes são simplesmente mais divertidas de comprar...” (D’ALESSANDRO, 2002, p. 11).

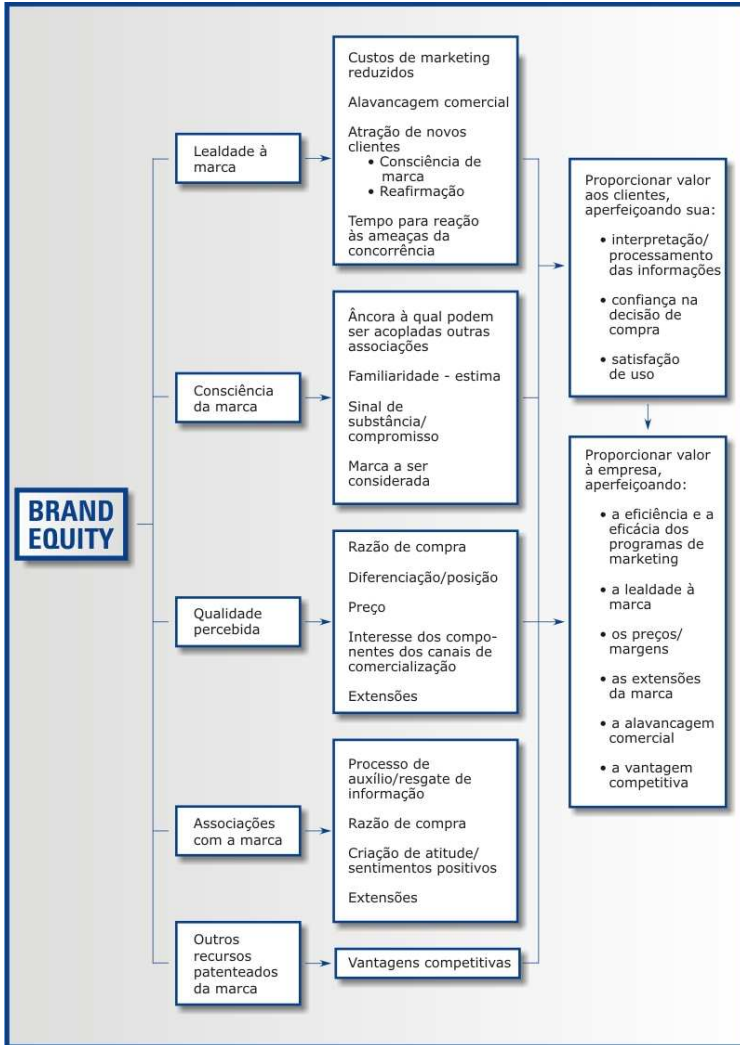


Figura 8 - Como o *brand equity* gera valor

Na continuidade, há a lembrança (ou esquecimento) da marca. Quando uma marca vem à mente do consumidor ao se mencionar uma classe de produtos, como seguro de vida, por exemplo, acontece a lembrança. Ao lembrar ou não de uma marca, o consumidor está decidindo sobre se o produto entra em uma lista de compras (AAKER, 2007). O *top of mind* é um tipo de lembrança, associado à primeira marca que o consumidor consegue lembrar quando questionado sobre determinada categoria de produtos. Por último, o predomínio ou marca dominante que ocorre quando a maioria dos clientes só consegue indicar o nome de uma única marca (AAKER, 2007).

A segunda discussão dentro do *brand equity* é a **lealdade à marca**. Muitas vezes excluída do conceito de *brand equity*, o fato é que a lealdade é, em grande parte, responsável pela sua criação.

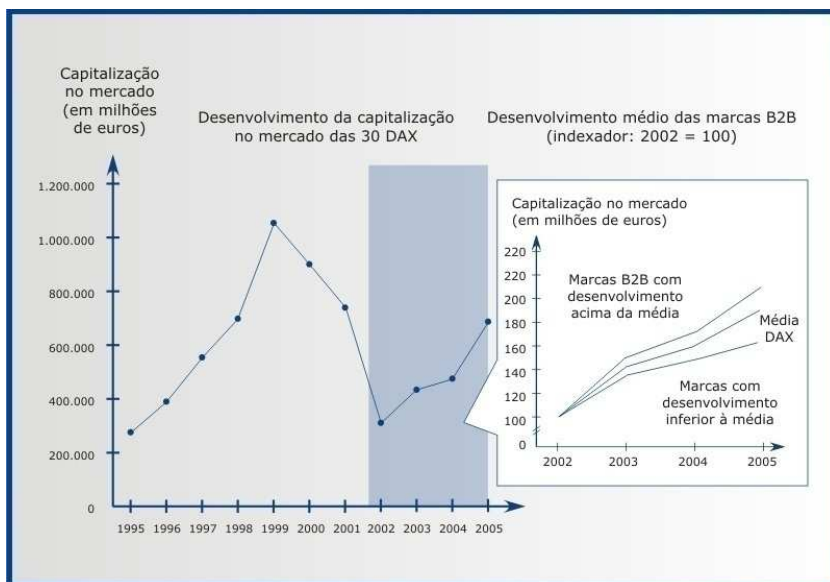


Figura 9 - Efeitos do branding sobre os preços das ações

Fonte: Kotler, 2008, p. 27

Para Aaker (2007) as pessoas não apreciam admitir que erraram na escolha e, por isto, tendem a racionalizar suas decisões. Assim, pode existir um tipo de inércia no processo de escolha do consumidor, privilegiando o que lhe é familiar, garantido e que lhe deixa em uma zona de conforto.

A lealdade é consideração fundamental quando se atribui um valor a uma marca, já que uma base de clientes fiéis gera um fluxo de vendas e lucros previsível (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007). Além disto, a lealdade é uma barreira natural e significativa à entrada de novos concorrentes (SCHARF, 2007).

A terceira discussão é uma das mais importantes e se refere à **qualidade percebida**. Entre outras razões, é elevada à condição de ativo porque dentre todas as associações com a marca, apenas a qualidade percebida demonstrou impulsionar o desempenho financeiro⁷. Costuma ser um apoiador estratégico importante e está vinculada a outros aspectos da forma como uma marca é percebida (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

A qualidade percebida é intangível e representa um sentimento geral sobre a marca (AAKER, 2007). É o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral do produto ou da superioridade que o produto desejado tem em relação às alternativas disponíveis no mercado e conhecidas por ele.

Outro termo da discussão sobre as categorias de recursos são as **associações com a marca**, que diz que o valor de uma marca é, em grande parte, sustentado pelas associações estabelecidas pelos clientes em relação a ela (AAKER, 1996). As associações são impulsionadas pela identidade da marca, aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

⁷ De acordo com Aaker (2007) há um estudo realizado durante cinco anos em 77 empresas suecas por Anderson, Fornell e Lehmann, do National Quality Research Center da Michigan University, que revela que a qualidade percebida era a impulsionadora mais importante da satisfação dos clientes que, por sua vez, tinha um impacto fundamental sobre o RDI. O estudo foi publicado no Journal of Marketing, em julho de 1994, sob o título "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden".

O termo **outros recursos patenteados da marca** se refere às vantagens competitivas adquiridas com esta ação, a exemplo de um histórico de relacionamento com canais que tragam vantagens à empresa ou o registro de uma patente importante.

Nem todas as associações são relevantes e valorizadas nas decisões de compra do consumidor, segundo Keller e Machado (2006). As associações podem facilitar o reconhecimento e a consciência da marca e até mesmo permitir inferências sobre a qualidade do produto, mas não necessariamente serem consideradas fatores significativos na decisão de compra. Determinadas associações podem ser consideradas relevantes em determinadas situações e podem não ser consideradas em outras.

A partir destes termos do *brand equity* definidos por Aaker (2007), a saber, as dimensões de consciência da marca, lealdade à marca, qualidade percebida, associações com a marca e outros recursos patenteados da marca, Yoo e Donthu (*apud* Vargas Neto e Luce, 2006) desenvolveram uma escala para mensuração multidimensional de *brand equity* baseada no consumidor.

Segundo Vargas Neto e Luce (2006) os autores da escala utilizaram três destas dimensões como constituintes do *brand equity* para validar a escala: a lealdade à marca, a qualidade percebida e a associação com a marca. O estudo usou três categorias de produtos diferentes entre si (filmes para câmaras fotográficas, tênis e televisores), sendo realizada simultaneamente nos Estados Unidos e na Coréia do Sul. Isto possibilitou validar a escala em diferentes culturas e para diferentes tipos de produtos. Utilizou três amostras distintas (577 norte-americanos, 633 coreanos e 320 coreanos-americanos). Os autores brasileiros afirmam que a escala para mensuração atende a uma demanda empresarial no sentido de saber se as estratégias mercadológicas estão sendo ou não bem-sucedidas, baseada em medidas psicográficas do consumidor. E que ela permite avaliar individualmente o desempenho da marca em cada uma das dimensões definidas, servindo para orientar de forma mais específica as ações mercadológicas voltadas a aumentar o valor do *brand equity*.

A condição de marca forte, portanto, é conquistada em função de um sólido posicionamento e uma participação destacada no segmento. O que, há pouco, poderia ser considerado um resultado adequado a determinado esforço mercadológico, já não serve mais para empresas

atuantes em segmentos competitivos. Na visão de Kapferer (2003), ser a terceira ou quarta marca do mercado era antes um orgulho. Atualmente, esta condição não permite mais acesso às prateleiras dos distribuidores. Como exemplo, cita a General Electric, que decidiu trabalhar com apenas uma empresa para gerenciar todas as viagens dos seus executivos, seja nos Estados Unidos, Ásia ou Europa (KAPFERER, 2003). Também Tavares (1998) cita uma pesquisa feita nos Estados Unidos pela *American Consumer Goods*, em 1988, que mostrou que a primeira marca no segmento tinha 20% de retorno, a segunda próximo a 5% e as restantes perdiam dinheiro.

Sobre posicionamento de marca, Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005) afirmam que o conhecimento de quais são os atributos, conseqüências e valores pessoais que os consumidores atribuem a uma determinada categoria de produtos se constitui em um bom começo para a avaliação e o conseqüente posicionamento da marca. Os atributos que permitem diferenciar as marcas, funcionando como arrimos em uma tomada de decisão de compra são denominados por Alpert (1971) de atributos determinantes. São aqueles ‘escolhidos’ dentre os considerados importantes para o consumidor no momento em que decide comprar um produto. A percepção destes atributos pelo consumidor se traduz na melhor resposta aos anseios, às expectativas e aos desejos em relação a uma marca.

Marcas fortes facilitam a decisão do consumidor. Em um momento de profundas mudanças, iniciadas a partir da queda do muro de Berlim, em 1989, aquietam o consumidor e dão algum tipo de segurança a ele (SAMPALIO, 2002). Portanto, elas devem fazer parte do desenvolvimento de estratégias da empresa, afim de que o todo organizacional (situações endógenas e exógenas à empresa) também passe pela marca.

Além de estratégica, a construção de marcas fortes é complexa. Ter uma marca líder é o objetivo de qualquer empresa. Para confirmar, há um estudo de Buzell e Gale, conduzido em 1987 com 2.700 negócios, em que foi constatada a correlação entre participação de mercado e lucratividade. No estudo, foi apontado que o retorno sobre o investimento médio das marcas fortes e dominantes foi pelo menos 50% maior que o da segunda marca e quase três vezes maior do que a marca posicionada abaixo (BUZELL e GALE *apud* TAVARES, 1998).

Para Kotler e Pfoertsch (2008), há um processo sequencial de cinco estágios que permite alinhar as dimensões da marca com uma visão de longo prazo:

a) planejamento da marca: para concretizar continuidade e envolvimento, é preciso integrar processos na organização que permitam um clima de mudança permanente, informação atualizada, rápida inovação, comunicação padronizada e envolvimento de todos no planejamento;

b) análise da marca: desenvolver pesquisas de mercado constantemente com análise do consumidor, dos concorrentes e uma auto-análise;

c) estratégia de marca: é construída através do posicionamento, da missão, da proposição de valor, da promessa e da arquitetura da marca;

d) construção da marca: é preciso não apenas lançar marcas, mas construir e reformular para manter a evidência; e

e) auditoria da marca: avaliar pontos fortes e fracos de determinada marca ou de um portfólio delas.

Na adoção deste processo, entendem os autores que a marca tem maior possibilidade de sucesso no seu segmento (KOTLER e PFOERTSCH, 2008).

Especificamente no item 'c' - estratégia de marca - são encontrados os elementos de proposição de valor e de posicionamento da marca. Embora os autores não especifiquem, é possível que estejam falando dos atributos funcionais da marca, pois em seguida no item 'd' comentam sobre manter a evidência da marca. Considerando esta formatação de proposta de valor, é interessante a posição de Vriens e Hofstede (2000), quando afirmam que o posicionamento baseado em atributos fornece um motivo mais racional para os consumidores comprarem ou usarem o produto. E a associação com os atributos apoia os argumentos de comunicação. A ligação com os valores pessoais, por sua vez, aumenta a força pela qual o produto e a marca são percebidos.

No entendimento de Keller e Machado (2006) são três os componentes para uma marca ser forte: resposta diferenciada (deve ser diferente, senão é uma *commodity*), conhecimento da marca (pensamentos, sensações, imagens e experiências ligadas à marca) e

reação do consumidor aos programas de Marketing (percepções, preferências e comportamentos relacionados aos aspectos divulgados). E sugerem algumas vantagens das marcas fortes, a saber:

- . melhor percepção do desempenho do produto;
- . maior fidelidade à marca;
- . menor vulnerabilidade a ações de Marketing da concorrência;
- . margens de lucro maiores;
- . resposta mais inelástica do consumidor aos aumentos de preço;
- . maior eficácia dos programas de comunicação; e
- . oportunidades de licenciamento e de extensão de marca.

É neste contexto de união do conhecimento com ações para tornar forte as marcas de uma empresa ou reforçar seus aspectos mais importantes que desponta o *branding*, como um processo de construção de valor da marca e sua comunicação junto ao público-alvo. Para Lindstrom, *branding* sempre foi a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor. Como em qualquer relacionamento, as emoções se baseiam na informação captada por nossos sentidos (LINDSTROM, 2007, p. 112).

Na visão do autor, existem componentes fundamentais que sustentam um modelo de *branding*, como a sensação singular de pertencimento, a autenticidade e símbolos, entre outros (LINDSTROM, 2007). Na figura 10, alguns componentes de um modelo de *branding*, na visão do autor:

COMPONENTE	SIGNIFICADO
Sensação singular de pertencimento	Vínculo a uma comunidade
Visão nítida com sensação de propósito	Ser representada por um líder visível que reflita um propósito claro

Autenticidade, consistência	Fatores de estabilidade que conectam o consumidor com sua marca
Perfeição	Desenvolver um produto no qual os compradores projetem suas idéias de um mundo perfeito e que nele tenham um papel ativo
Apelo sensorial	Marcas devem possuir sentidos como cores, cheiros, som e outros
Símbolos	Comunicação iconográfica deve ser parte importante de uma marca

Figura 10 - Componentes de um modelo de *branding*

Fonte: Adaptado de Lindstrom, 2007, p. 101

Para Nascimento e Lauterborn (2007), o *branding* antecede o Marketing, posto que sua fundamentação acontece no decorrer da história humana, embora somente no início do século XXI é que se torna disciplina. Defendem esta idéia afirmando que desde a pré-história o homem cria símbolos usando figuras da natureza para representar algo. De religiosos a pagãos ou imperadores, a história é repleta de símbolos e marcas, todas representando alguma coisa, tendo significados próprios e especiais para quem acredita no que tal símbolo representa. O símbolo, portanto, é uma representação do verdadeiro valor da marca, daquilo que é marcante. Para os autores, a essência do *branding* é uma marca “acontecer” ou ser valorizada por um grande conjunto de pessoas em função do que ela representa para as mesmas em termos de valor (NASCIMENTO e LAUTERBORN, 2007).

Como forma de compreender a marca do ponto de vista organizacional, Kotler e Keller (2006) abordam os pontos de paridade e os pontos de diferença da marca. Em um processo de *branding* estas definições são fundamentais. Ela ocorre após o estabelecimento da estrutura de referência competitiva (definição do mercado-alvo e da natureza da concorrência), com a definição das associações que a organização deseja.

Pontos de diferença são qualidades ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam positivamente e acreditam que seria de difícil comparação com os de uma marca concorrente. Associações fortes e exclusivas com a marca formam pontos de diferença e podem estar baseadas em variados benefícios, como credibilidade, durabilidade, qualidade ou inovação. Os autores Kotler e Keller (2006) exemplificam com as marcas FedEx (certeza de entrega de um dia para o outro), Nike (desempenho esportivo) e Lexus (qualidade).

Pontos de paridade são associações não necessariamente exclusivas da marca, podendo ser compartilhadas entre outras marcas. Assume dois formatos: paridade de categoria e de concorrência.

A denominada paridade de categoria são as associações vistas pelos consumidores como essenciais para que um produto seja confiável o bastante para pertencer à determinada categoria de produtos (KOTLER e KELLER, 2006). Um banco, para a maioria dos consumidores, é um complexo organizacional que apresenta variados produtos para seus clientes, como conta corrente, poupança, fundos de investimentos, empréstimos e seguros. Caso uma instituição financeira não oferecer o portfólio completo, pode não ser compreendido como um banco 'verdadeiro'. Na visão dos autores, "...representam as condições necessárias – mas nem sempre suficientes – para a escolha da marca (KOTLER e KELLER, 2006, p. 307).

Os pontos de paridade de concorrência são associações para anular os pontos de diferença do concorrente. Assim, se uma marca conseguir criar uma associação tão forte e exclusiva como a do seu concorrente como parte do seu ponto de diferença, "...essa segunda marca estará em uma posição competitiva superior" (KOTLER e KELLER, 2006, p. 308). Os autores citam o exemplo da cerveja Miller Lite, nos Estados Unidos, que tinha como estratégia assegurar a paridade com seus principais concorrentes e criar o ponto de diferença de ter menos calorias. Uma vez que os consumidores de cerveja tendem a associar sabor com calorias, a empresa contratou ex-atletas famosos para a divulgação, pessoas que em condições normais, só beberiam se a cerveja fosse realmente especial. Nos filmes, os ex-atletas discutiam com humor qual dos benefícios (ótimo sabor ou menos pesado) descrevia melhor a cerveja. A peça terminava com o slogan "tudo o que você sempre quis numa cerveja...e muito menos".

Para Kotler e Keller (2006) são três os critérios para que o consumidor considere o ponto de diferença desejável:

- . relevância: deve ser identificado como importante e relevante;
- . distintividade: deve ser identificado como peculiar e superior;
- . credibilidade: deve ser identificado como idôneo.

Já os critérios para que a empresa consiga cumprir sua promessa são:

- . exequibilidade: deve ser possível criar o ponto de diferença;
- . comunicabilidade: deve ser possível apresentar “provas” para que os consumidores acreditem na marca;
- . sustentabilidade: deve ser possível se posicionar antecipando os ataques da concorrência, através do compromisso interno e dos recursos disponíveis.

Com a observação dos pontos de paridade e dos pontos de diferença, o processo de *branding* se torna coeso, facilitando o posicionamento da marca e o desenvolvimento de propostas de valor voltadas às expectativas crescentes dos consumidores em ambientes complexos como os atuais.

Para Aaker e Joachimsthaler (2007), o conceito de *branding* deve ser comparado com a gestão de marcas convencional (figura 11) para se perceber mais facilmente os aspectos voltados à estratégia em detrimento ao simples monitoramento ou reação às ações, adotado pelo modo tradicional.

TIPOLOGIA	MODELO CLÁSSICO DE GESTÃO DE MARCAS	MODELO DE <i>BRANDING</i> : LIDERANÇA DE MARCA
-----------	---	---

Perspectiva	Tática e reativa	Estratégica e visionária
Status do gestor de marcas	Menos experiente, horizonte de tempo mais curto	Cargo mais elevado na organização, horizonte de tempo mais longo
Modelo conceitual	Imagem da marca	<i>Brand equity</i>
Foco	Resultados financeiros de curto prazo	Medições de <i>brand equity</i>
Escopo produto-mercado	Produtos e mercados individuais	Produtos e mercados múltiplos
Estruturas de marca	Simple	Arquiteturas de marca complexas
Quantidade de marcas	Foco em marcas individuais	Foco em categorias – marcas múltiplas
Escopo geográfico	Um único país	Perspectiva global
Papel do gestor de marca nas comunicações	Coordenador de opções limitadas	Líder de uma equipe com múltiplas opções de comunicação
Foco em comunicação	Externo/cliente	Interno e externo
Impulsionadora da estratégia	Vendas e participação	Identidade de marca

Figura 11 - Liderança de marca: o paradigma em evolução

Adaptado de Aaker e Joachimsthaler, 2007, p. 20

O conceito de *branding* passa por alterações drásticas, segundo Lindstrom (2007), pois as tecnologias têm possibilitado ir da produção em massa para a customização, inclusive das marcas. Isto

significa, no seu entendimento, que elas pertencerão cada vez mais ao consumidor (LINDSTROM, 2007).

A partir de pesquisa denominada BrandChild⁸, o autor documentou este fenômeno e o denominou de Proposição de Venda Individualizada. É próximo ao conceito de *Unique Selling Proposition*, cuja proposta, iniciada no final dos anos 50, é de que o produto ou marca tenha um diferencial único, mais forte, aparente, que possa ser facilmente moldado pelas agências de propaganda na forma comunicativa e rapidamente identificável pelo comprador (LIMEIRA, 2006; SCHARF, 2006). A ênfase na importância de desenvolver esta proposição única também é defendida por Urban e Star (1991), quando afirmam que a construção de uma vantagem competitiva sustentável única significativamente dimensionada para uma parcela importante do mercado, permite desfrutar de uma participação de mercado e de altas margens de lucro.

Lindstrom (2007) apresenta o cenário do *branding* afirmando que na década de 60 os produtos similares eram vistos como diferentes quando havia o uso de vínculos emocionais, tal como a Coca-Cola, em que o consumidor tendia a “beber o rótulo” e não a bebida. Denominou isto de Proposição de Venda Emocional. Na década de 80, o autor informa o início de um novo movimento, denominado por ele de Proposição de Venda Organizacional, em que a empresa por trás da marca era, de fato, a marca. A Nike tinha um espírito tão forte que seus funcionários eram os porta-vozes da marca. Em 90, as marcas conquistaram muita força, ultrapassando a dimensão do produto como, por exemplo, Harry Potter ou M&M’s, que podem estar em escovas de dentes, brinquedos ou estojos de maquiagem. Foi denominada Proposição de Venda pela Marca. A Proposta de Venda Individualizada fecha o ciclo atual, cujos exemplos podem passar pela marca canadense Jones Soda, que permite ao consumidor criar seu próprio rótulo e a

⁸ A pesquisa BrandChild foi conduzida pelo autor, Martin Lindstrom, e pelo instituto de pesquisas Millward Brown, em 2003, com aproximadamente 600 pesquisadores e grupos de foco em 13 países: África do Sul, Chile, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, Holanda, Índia, Japão, México, Polônia, Reino Unido, Suécia e Tailândia. Em cada país, homens e mulheres entre 25 e 40 anos foram questionados a partir de onze marcas globais (Coca-Cola, Disney, Dove, Ford, Gillette, Levi’s, MacDonald’s, Mercedes-Benz, Nike, Sony e Vodafone) e cinco locais, que variavam conforme o país. Posteriormente, se tornou livro (*Brandchild: remarkable insights into the minds of today’s global kids and their relationship with brands*, Londres: Kogan Page, 2003).

empresa se compromete a distribuir na área do criador, e os sites da Nike e Levi's, que permitem personalizar praticamente todos os seus produtos.

O próximo degrau do *branding* foi antecipadamente denominado pelo autor de Proposta de Venda Holística, aquela que responde aos anseios do consumidor em acreditar em alguma coisa, face ao contexto exagerado de ofertas atual. Na opinião do autor, as marcas com Proposta de Venda Holística são ancoradas não apenas na tradição, mas adotam características de religião, com rituais e símbolos próprios. Em um sentido mais amplo, o autor denomina esta nova fase mercadológica de *branding* sensorial (LINDSTROM, 2007).

O *branding* sensorial tem como base a comunicação das características e novidades da marca através das sensações. Em concordância, Scharf e Soriano-Sierra argumentam que "...a experiência pessoal com a marca é fundamental para o entendimento do espírito da marca e o que isto representa" (SCHARF e SORIANO-SIERRA, 2006, p. 15)". Para Lindstrom (2007) a marca, a partir do conceito de *branding* sensorial, apresenta cinco dimensões: a visão, o som, o cheiro, o toque e o sabor.

A visão transforma os padrões de luz em informações e, por isto, os consumidores podem ver as mesmas coisas de formas diferentes. Para um é a cor laranja, para outro é o amarelo-ouro. Afirma Lindstrom (2007, p. 31) que "...a visão é o mais sedutor de todos os sentidos". Marcas são fortemente influenciadas pela visão, como na identificação das cores da Coca-Cola, do formato das superfícies de velas ondulantes desenvolvido pelo designer Jorn Utzon para o Opera House em Sidney, Austrália, ou na forma de diamante do comprimido azul Viagra.

O som cria sentimentos e emoções e tem origem no movimento ou vibração de um objeto. O toque musical curto e único, usado em todos os comerciais da Intel desde 1998, é lembrado e identificado como da campanha Intel Inside, tornando visível o invisível (chip). Também é reconhecido o som de abertura do sistema operacional da Microsoft. O publicitário Petit (2003), criador da logomarca da companhia aérea brasileira Gol, argumenta que ela é sonora. Millman (1985) demonstrou que o ritmo da música afetava o serviço e o ticket médio em lojas e restaurantes.

O cheiro é o sentido que não pode ser desligado, pois a cada vez que inspiramos ele está presente. No entanto, é um dos menos trabalhados pelas marcas em uma estratégia de *branding*. Um exemplo interessante citado por Lindstrom (2007) é o do Rolls-Royce Silver Cloud 1965. A empresa começou a receber reclamações sobre os novos modelos, que não eram próximos aos seus antecessores. Os engenheiros, após os estudos, identificaram que a única alteração – além das que o modelo exigia - tinha sido o cheiro que, por conta das novas regras de segurança e técnicas de fabricação, foi alterado. Após rigoroso estudo com parceiros externos, desenvolveram uma essência que imitava o perfume singular do modelo.

O toque conecta fisicamente as pessoas ao produto. A tradicional fabricante de eletrônicos de luxo Bang & Olufsen usa do tato para conquistar percepções e aumentar positivamente os esforços de *branding*. Em 1985, criou um controle remoto que possibilitava ligar televisão, rádio, CD player, DVD recorder, luzes dos ambientes e outras funções. Outras empresas copiaram a tecnologia, mas o modelo de controle remoto sólido e pesado foi percebido com distinção pelos usuários, a ponto de se tornar um diferencial da marca (LINDSTROM, 2007). Embora o autor afirme que as pessoas desejam aparelhos mais leves e menores, afirma que nenhum consumidor compraria câmeras digitais que parecessem de plástico nem PDAs com aparência de lata.

O sabor é detectado pelas papilas gustativas, com as pessoas sentindo os sabores de maneira diferente. Está ligado intimamente com o olfato. Na pesquisa BrandChild, já citada, Lindstrom (2007) afirma que havia aceitação ou rejeição sobre a comida do MacDonal'd's, mas ninguém amava o cheiro e odiava a comida, ou vice-versa.

O *branding* sensorial é para Lindstrom (2007) uma relação mais completa com a marca, onde não somente os aspectos físicos, como o próprio desenho ou suas cores são levados em consideração, mas principalmente os aspectos relacionados à experiência com a marca. Esta já havia sido exemplificada por Bedbury (2002, p. 119) quando afirmou que "...a Harley-Davidson cultivou [...] um relacionamento radical com os consumidores [...] As pessoas não se limitam a comprar [...] tornam-se membros de uma comunidade...". No entendimento do autor, ao fazer parte de uma comunidade motivada pela própria marca e com indivíduos muito diferentes entre si, "...a coesão é dada por um determinado espírito

e um conjunto compartilhado de valores, capazes de abarcar vários extratos socioeconômicos” (BEDBURY, 2002, p. 119).

Uma marca deve ser construída a partir de observações criteriosas dos ambientes interno e externo que a circundam. “...A construção da marca começa pelo entendimento dos atributos principais dos seus produtos e serviços e pelo entendimento e antecipação das necessidades dos seus clientes” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 175).

O valor da marca, na visão de Blackston (1992), é o detalhamento e posterior ampliação da compreensão dos fatores de força e valor relacionados à marca. A força se refere aos aspectos mais fundamentais do Marketing, envolvendo as variáveis do produto, preço, praça e promoção. O valor se refere ao que é adicionado à marca, sendo mais difícil de definir, posto que é intangível. Os balanços contábeis rotineiramente não computam os custos incorridos na construção das marcas, segundo Tavares (1997), só reconhecendo o valor intangível quando a empresa é vendida.

Tendo sido reconhecido como ferramenta indispensável às atividades de Marketing, o processo de *branding* apresenta desafios durante a construção de marcas. Segundo Keller e Machado (2006), são os seguintes:

- . linhas de produtos com marcas mais complexas;
- . amadurecimento dos mercados;
- . concorrência crescente e mais sofisticada;
- . dificuldade de diferenciação;
- . redução da fidelidade à marca em muitas categorias;
- . crescimento de marcas próprias;
- . fragmentação da cobertura da mídia;
- . perda da eficácia da mídia tradicional;
- . surgimento de novas opções de comunicação;
- . aumento dos investimentos promocionais em detrimento aos investimentos em propaganda;

. aumento dos custos de lançamento e manutenção de novos produtos; e

. orientação para resultados a curto prazo.

Também Aaker (2007) contribui para a compreensão do momento atual de dificuldade de criação de marcas fortes. Dentre outros elementos, sugere que a pressão por resultados no curto prazo e os relacionamentos complexos da marca são fatores que dificultam a construção de uma marca. Na figura 12, seu entendimento:

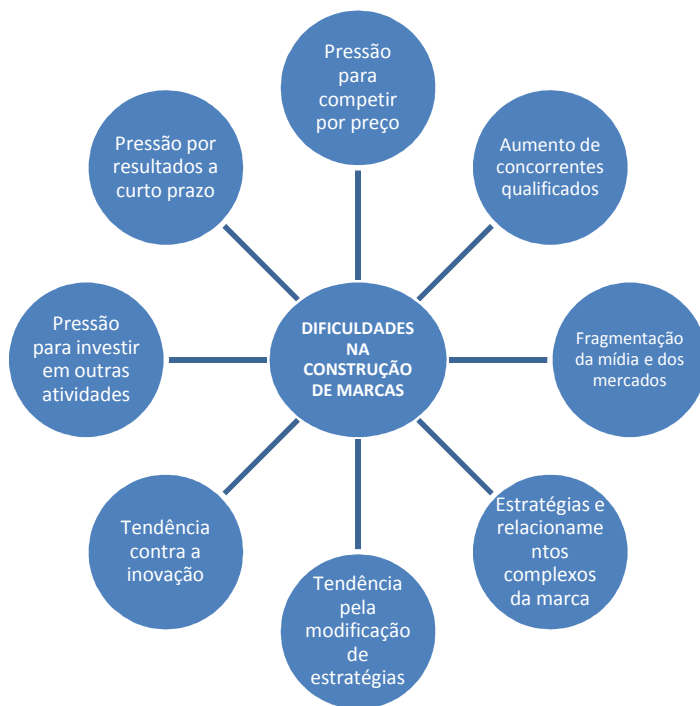


Figura 12 - Por que é difícil construir marcas fortes?

Adaptado de Aaker, 2007, p. 36

Muitas marcas podem não atingir seu pleno potencial. As explicações de Aaker (2007) contribuem para facilitar o entendimento e as motivações da ocorrência.

A pressão para competir por preços é encontrada em praticamente todas as organizações. Estimuladas pelos grandes varejistas, por clientes que só visam preço, pelo crescimento reduzido e pela capacidade saturada da categoria em que atuam, as empresas se tornam vulneráveis a esta nova norma dos negócios (AAKER, 2007).

O aumento da concorrência acontece de variadas formas, desde o tradicional, do tipo em que a empresa concorrente fabrica produtos idênticos, até aqueles que são do segmento, mas não diretamente ligados (AAKER, 2007), como por exemplo, um refrigerante que é confrontado na comunicação por alternativas como água mineral, bebidas à base de frutas, isotônicos e outros. Marcas perdem espaço na mente dos consumidores quando são menos exploradas no mercado.

A fragmentação da mídia e dos mercados acentua a dificuldade de construção das marcas. Anteriormente, poucos veículos detinham toda a comunicação existente e a norma era a mídia de massa (AAKER, 2007). Com uma segmentação de mercado cada vez mais intensa, os veículos também se sofisticaram e começaram a se tornar elementos de dificuldade para a marca, devido à especialização da distribuição de cada veículo.

As estratégias e relacionamentos mais complexos de cada marca se referem ao grande número de extensões, submarcas, marcas corporativas e de acessórios, que dificultam o gerenciamento das marcas visando seu crescimento (AAKER, 2007). Nas tendências pela modificação de estratégias ocorre a constatação da pressão interna intermitente para alterações ou adequações na identidade das marcas (AAKER, 2007). A inconsistência dos esforços acaba corroendo todo o esforço anteriormente realizado.

A tendência contra a inovação se refere ao impedimento de adequação que ocorre nas empresas, em geral porque estão tão ocupadas com seu sucesso atual e com os problemas cotidianos, que não percebem a dinâmica do mercado. Às vezes, é uma nova tecnologia que deveria ser incorporada ao produto, em outras a própria forma de ver o segmento (AAKER, 2007). Durante a década de 80 e o início dos anos 90, os

cursos de musculação por correspondência eram vendidos aos milhares em revistas semanais e mensais, a maioria deles pertencente a um ou poucos donos. Em conjunto com outros cursos à distância, era um segmento promissor. De repente, academias infestaram o Brasil e o produto à distância morreu. Como as empresas dos cursos por correspondência não perceberam o movimento das pessoas rumo à presença em academias? Como não anteviram que aquilo que faziam estava prestes a migrar para outro formato? Esta é uma condição que ocorre em variados segmentos.

A pressão para investir em outras atividades sugere que as empresas acabam não investindo adequadamente nas áreas nucleares da atividade, aplicando recursos em novos empreendimentos ou áreas (AAKER, 2007). A redução de cuidados na marca principal acaba minando rapidamente a ela e aos demais investimentos posteriores.

A pressão por resultados no curto prazo é uma das tônicas gerenciais das empresas ocidentais. Um estudo da *MIT Commission on Productivity* com oito setores industriais importantes dos Estados Unidos concluiu que a preocupação excessiva com o lucro rápido é um fator responsável pelo declínio da competitividade das empresas americanas frente às japonesas (AAKER, 2007).

O desenvolvimento de marcas sólidas é complexo e trabalhoso, mas possível. Cair nas armadilhas citadas por Aaker, como apontado na figura 12, é o caminho mais rápido para ver uma marca ser construída de forma inadequada, não atendendo aos anseios da organização (visibilidade e referência) e do consumidor (prestígio e distinção).

Algumas destas condições foram citadas como desafios para a construção de marcas fortes em um apelo evidentemente sensacionalista, já que fazem parte do próprio processo de *branding*. Entre eles, a dificuldade de diferenciação e a redução da fidelidade são objetos constantes do processo. Logo, dizer que se torna mais complicado administrar as marcas não traz acréscimo algum à literatura. A lista é importante por apresentar as principais preocupações atuais dos administradores e participantes do *board* da empresa e não somente dos executivos de Marketing, ampliando, assim, a relevância do estudo das marcas.

Agrupadas em cinco categorias, as capacidades de *branding*, assim denominadas por Akutsu e Nonaka (2008) e apresentadas na figura 13, são capacidades organizacionais baseadas no processo de conhecimento que promovem efetivamente a seqüência completa de atividades para a construção de marcas. São elas:

- a) metaconhecimento da marca: desempenhando o papel de um modelo mental ou método de raciocínio, age como força impulsionadora para as atividades que criam conhecimento de marca valioso. Por originar um novo conhecimento, é chamado de metaconhecimento para se diferenciar do conhecimento comum. No entendimento dos autores, é um “molde” ou metodologia que cria conhecimento sobre a marca a ser compartilhado em toda a organização. É geralmente criado pelos fundadores da empresa, podendo ser modificado durante a evolução dela (AKUTSU e NONAKA, 2008);
- b) visão do conhecimento de marca: é referente à direção que determina o tipo de conhecimento de marca que a organização deve criar para permanecer relevante. A visão do conhecimento superior de marca, segundo os autores, proporciona uma identidade distinta à marca e possibilita um sistema de marca com efeitos sinérgicos. Em empresas que executam bons trabalhos de *branding*, equipes de especialistas internos usam a visão do conhecimento de marca para implementar a política, baseada no conhecimento explícito externalizado (como relatórios e contratos da marca), geralmente por um departamento de identidade corporativa;
- c) habilidade de alavancar o patrimônio do conhecimento da marca: é o conhecimento da marca que uma organização conscientemente considera. De maneira estratégica, administra o processo com a finalidade de construir uma marca valiosa. O patrimônio do conhecimento da marca deve ser alavancado e compartilhado dentro e fora da empresa;

- d) habilidade de conceituar um *ba*⁹ para a experiência da marca: quando a própria marca funciona como um lugar para a experiência de marca, a criação do conhecimento de marca que envolve os clientes será promovida, mantendo sua energia e grande valor. O ideal é que a marca tenha um mundo exclusivo que proporcione experiências de marca que podem ser contadas como uma história por quem teve contato com ela;
- e) criatividade no contexto: o processo de criação do conhecimento da marca é considerado um processo de fazer contextos, onde o próprio conhecimento da marca funciona como um contexto. Uma informação é interpretada pelos consumidores, por determinado contexto e, finalmente, transformada em conhecimento à medida que dá força às crenças e compromissos destes consumidores.

Este modelo, desenvolvido por Akutsu e Nonaka (2008), é um mapa estratégico que vincula os contextos do consumidor e reflete a imagem da marca.

⁹ O conhecimento não pode ser criado no vácuo, segundo Nonaka e Toyama (2008), necessitando de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para se tornar conhecimento; é o local de criação do conhecimento. O processo de criação do conhecimento é específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outros, por isto necessita de um contexto físico para que seja criado, o *ba*.



Figura 13 - Diagrama conceitual para as capacidades de *branding*

Fonte: adaptado de Akutsu e Nonaka, 2008, p. 267

O conceito de conhecimento de marca inclui o processo de conhecimento, como o *know-how* e os modelos mentais, e as capacidades de *branding*, vistas anteriormente. O protótipo do metaconhecimento da marca deve ser criado pelos fundadores da empresa e, a partir de então, consistentemente disseminado pela organização como fonte de valor (AKUTSU e NONAKA, 2008, p. 267).

2.2.3 O sistema de identidade de marca: o modelo de Aaker

A identidade de uma marca tende a ser estratégica e deve refletir uma atitude empresarial voltada à construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ela é o conjunto de características básicas que acompanham a marca ao longo da sua trajetória. “A identidade de marca é, para a estratégia de marca, aquilo que a ‘intenção estratégica’ é para a estratégia empresarial” (AAKER, 2007, p. 76). Estratégia empresarial, na visão do autor, inclui a determinação dos objetivos de produto-mercado e as dinâmicas necessárias para ocorrerem, a proposição de valor ao cliente, os ativos e competências e as estratégias de operação (AAKER, 2007). A coerência que delinea as decisões estratégicas para a identidade e abrange os objetivos da organização dão legitimidade ao posicionamento, reputação e consistência de imagem para o consumidor (TAVARES, 1998).

Estratégias empresariais de sucesso são aquelas cujo consumidor compreende o valor que é agregado ao produto comprado. Aaker e McLoughlin (2007) argumentam que “...a *successful business strategy needs to add value for the customer and this value needs to be real rather than merely assumed*” (AAKER e McLOUGHLIN, 2007, p. 163). O dito ‘valor real’ é referente àquilo que o consumidor compreende como receber mais pelo mesmo dinheiro. E o valor presumido é aquele que a empresa entende ser relevante para o consumidor mesmo que não tenha se confirmada a resposta de compra. O autor apresenta o exemplo da Bayer, que tentou aplicar sua marca familiar a produtos não relacionados à aspirina, para descobrir depois que o nome da marca era diminuído fora da categoria aspirina. Ou seja, não tinha valor suficiente para fazer o consumidor comprar outros produtos da marca com a mesma percepção de qualidade, inovação ou seriedade que a Bayer costuma imprimir na comunicação dos seus produtos.

Os estrategistas de uma organização trabalham para que a marca seja percebida de determinada maneira (como eles imaginam) e a isto se denomina identidade de marca. A imagem é a forma como a marca é percebida; a identidade parte da aspiração organizacional, isto é, como a empresa gostaria que ela fosse percebida (AAKER, 2007; AAKER, 2007c; KAPFERER, 2003; TAVARES, 1998). O que a empresa deseja projetar é a imagem, conforme Toquarto (2003) enquanto identidade é o caráter, a personalidade da organização. A imagem é a extensão da identidade, segundo o autor. Ampliando a explicação, Kapferer (2003), comenta que imagem é um conceito de

recepção enquanto identidade é um conceito de emissão. Para Chevalier e Mazzalovo (2007) os conceitos de imagem e identidade não coincidem. Enquanto a imagem é receptiva e corresponde às percepções induzidas nos diferentes consumidores, a identidade, emissora por natureza, é a substância da marca, se expressando por meio de todos os métodos de comunicação (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p. 128). Normalmente, as discussões sobre identidade de marca presumem que uma empresa possua um conhecimento tácito abundante e depois se concentre apenas no modo de expressar e organizar palavras ou códigos e então, efetivamente, comunicar este conhecimento (AKUTSU e NONAKA, 2008). Os autores entendem que o conhecimento tácito deve ser enriquecido para ser comunicado.

A palavra *identidade* é derivada do latim, em que os termos *idem* e *identitas* significam *o mesmo* e *entitas* significa *entidade*. Identidade, assim, pode ser compreendida como *a mesma entidade*.

Identidade inicialmente esteve associada a indivíduos e depois foi estendida à empresa. Em uma perspectiva empresarial pode indicar direção, propósito e significado (TAVARES, 1998). Dizer que a identidade de marca tem função capital na organização é discorrer sobre algo já absorvido pelo meio.

Na comunicação, o uso do termo identidade sugere que é aquilo que parece ter se originado de um único emissor, através da multiplicidade de produtos, ações e mensagens (KAPFERER, 2003). Isto é capital para a construção da identidade da marca, pois quanto mais a marca se estende e se diversifica, com atuação em variadas frentes, mais os compradores têm a sensação de estar lidando com marcas diferentes e não com uma única.

Ao conhecer a visão, suas diferenças, seus valores e os sinais para o seu reconhecimento é possível definir a marca e constituir sua identidade, ou seja, gerenciar a marca no médio prazo, tanto em suas bases quanto em sua forma, para tratar os problemas de comunicação e extensão. Diz Kapferer (2003, p. 84): "...é necessário um fio condutor para assegurar que irá se construir adequadamente, por sedimentação acumulada, uma mesma e única marca".

Portanto, observar os fatores principais que apóiam ou motivam o surgimento da identidade de uma marca é prioritário. Vários deles são apontados por Kotler e Keller (2006), Hooley, Saunders e

Piercy (2005) e Kapferer (2004). O excesso de comunicação atual pode ser um dos fatores, pois o aumento do volume publicitário e dos veículos gera confusão na cabeça dos consumidores e torna difícil a existência de uma marca. Por outro lado, o conhecimento compartilhado publicamente também gera dificuldades para a construção de uma marca ao permitir que empresas concorrentes apresentem produtos cada vez mais semelhantes àquele lançado como novidade, no intuito de conseguir competir adequadamente no segmento. Por último, e por paradoxal que pareça, a diversificação também cria dificuldades à marca. Com a abertura de novos mercados, a busca de diferentes objetivos e o lançamento de produtos inteiramente novos, a comunicação da marca acaba ficando fragmentada (KOTLER e KELLER, 2006, HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005 e KAPFERER, 2004). Uma imagem de *patchwork*, na visão de KAPFERER (2003, p. 86).

O surgimento da identidade de uma marca neste espaço turbulento, por meio de um conjunto de associações onde aparece uma promessa crível, adequadamente comunicada ao consumidor e facilitando a sua decisão de compra, fornece possibilidades maiores ao seu desenvolvimento. Nunes (2003) argumenta que o conceito de identidade define o propósito da marca, através do estabelecimento da sua visão, missão, valores, slogan de comunicação, posicionamento, proposta de valor e promessa da marca. É um conjunto complexo de elementos para a consolidação da identidade da marca, todos trabalhados em conjunto, mas com ênfases diferentes (NUNES, 2003).

Outros elementos constitutivos devem ser levados em consideração para a construção de identidade de marca. Valor e usuários, organização a que a marca pertence, personalidade, imagem e tradição da marca são alguns deles. Tavares (1998) afirma que a construção deve atentar para os elementos que lhe conferirão substância, como a sua essência, a permanência, a singularidade e a unicidade. Essência se refere ao que é básico na organização; permanência é a manutenção ao longo do tempo; singularidade tem referência com o que é próprio da organização e a unicidade tem a ver com a coerência e sentido da organização em seu contexto de atuação. A intenção é tornar a organização única quando comparada a outras (TAVARES, 1998).

O conceito de identidade lembra que se na criação uma marca é apenas o nome de um produto, com o tempo ela adquire autonomia e sentido próprios (KAPFERER, 2003; SAMPAIO, 2002). Executivos de

Marketing devem administrar os significados de imagem, essência e cenário da marca para manter e permanecer relevante e ressonante na experiência dos clientes (SHERRY Jr., 2006). Imagem da marca, na visão do autor, é a forma externa e as características observáveis da oferta, é o significado operacional da marca; essência da marca é o significado que surge no engajamento criativo do cliente com a oferta da empresa, é o significado co-criado e co-produzido pelos clientes. AAKER e McLOUGHLIN, 2007, à pg. 191, afirmam que “...*the perception that there is real value in the offering requires substance and the core is a perceived price point will deliver value*” (a percepção de que há valor real na oferta exige substância e a essência é um ponto percebido de preço que gere valor, tradução deste autor, 2008), o que confirma a força da oferta na relação com o cliente e na formação da essência da marca; e cenário da marca é o significado de posição, à medida que dispõe as marcas em relacionamentos mútuos para criar redes de associações que os consumidores usam para ilustrar suas vidas. Outros autores sugerem que cenário da marca é o ambiente material e simbólico que os consumidores constroem através do uso de produtos, recepção e emissão de imagens e compreensão de mensagens do mercado, ações estas revestidas de significado e que este significado molde a adaptação que o consumidor faz para o mundo contemporâneo (KAPFERER, 2003; GOBÉ, 2001).

Uma marca também deve ser construída para angariar o máximo de valor que puder e parte deste resultado se consegue com a proposta de valor. Para alguns autores (KELLER, 2006; LIMEIRA, 2006; SCHARF, 2006; KAPFERER, 2003; RIES e TROUT, 1989), proposta de valor pode ser denominada também de *unique selling proposition* ou *positioning statement*. É uma declaração dos benefícios e características principais que diferenciam a marca de uma organização da marca dos seus concorrentes (LIMEIRA, 2006). Alguns fatores que são utilizados para posicionar a marca são os atributos e os benefícios do produto, as ocasiões de uso, o estilo de vida, os usuários e a posição em relação à concorrência. Esta proposição deve conter os benefícios principais da marca, aquilo em que ela é única, seu posicionamento (SCHARF, 2006, p. 153). Em complemento, Keller afirma que “...a empresa deve envolver nessa discussão também os concorrentes, para chegar a um posicionamento exclusivo” (KELLER, 2008, p. 59). É o argumento básico para o desenvolvimento de uma campanha de comunicação que propõe valor.

Embora tente explicar a proposta de valor, não consegue totalmente, pois uma proposta vai além da comunicação, abraçando outros elementos de benefício ofertados ao consumidor. Ela deve ser exposta com absoluta clareza ao cliente e deve reger a relação que pode estabelecer com ele, para que o impulse a decidir pela compra do produto anunciado (GARCÍA, 2005). Em 2002, Scott Davis (*apud* Garcia, 2005) defendeu que a proposição de valor deve ser concebida como uma relação das expectativas a respeito do produto, serviço e experiência estabelecidas pela marca e que devem ser compreendidas como uma série de promessas que manterá os clientes atuais satisfeitos e atrairá potenciais clientes.

Aaker (2007) propõe um modelo denominado Planejamento da Identidade de Marca (figura 1), base para o desenvolvimento desta tese, composto de três etapas: a Análise Estratégica da Marca, o Sistema de Identidade de Marca e o Sistema de Implementação da Identidade da Marca.

Para explicação deste modelo, as referências serão sempre as publicações do autor David Aaker sobre o tema, embora outros autores sejam citados como contribuição, devidamente identificados.

No modelo de Aaker, o principal objetivo da primeira etapa, **análise estratégica da marca**, é antecipar e melhorar as decisões estratégicas relativas a ela, como a especificação da sua identidade, do seu papel no interior do sistema de marcas da organização ou do nível de investimentos que a apoiarão.

A análise estratégica da marca se compõe de três perspectivas: a análise dos clientes, a análise da concorrência e a auto-análise. Como o desenvolvimento da identidade, da proposta de valor e da posição de uma marca (o enunciado daquilo que a marca deve significar e do comprometimento com os clientes) é uma decisão estratégica, é necessária a adoção desta perspectiva estratégica (AAKER, 2007).

A perspectiva ‘análise dos clientes’ pode envolver outras quatro análises:

. de tendências (examinar a dinâmica do mercado a partir de questionamentos como tendência de consumo dos clientes, possibilidades de lucratividade dos submercados ou tendência do volume de vendas em determinado segmento);

. de motivação dos clientes (identificar os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão que fariam um consumidor comprar a marca analisada. São três os conjuntos de perguntas sugeridas por Aaker (2007, p. 188) para esta análise: Quais são os benefícios funcionais relevantes para os clientes? Qual é a importância relativa de cada benefício funcional? Como os clientes poderão ser agrupados em relação aos benefícios funcionais?);

. de segmentação (mercados respondem de formas diversas à comunicação justificando, muitas vezes, estratégias de posicionamento e identidades distintas. O objetivo geral é identificar segmentos que constituem o foco mais atraente para a marca e mais relevante para o desenvolvimento de sua identidade. Os esquemas de segmentação mais úteis incluem a segmentação segundo os benefícios procurados, a sensibilidade aos preços, a lealdade à marca e a aplicação);

. de necessidades não atendidas (são importantes por representar oportunidades para as empresas realizarem avanços significativos no mercado).

A perspectiva ‘análise da concorrência’ observa a imagem e a posição da marca, os pontos fortes e os pontos fracos dos principais concorrentes. Segundo Aaker (2007) o objetivo desta análise é avaliar não só a realidade atual das empresas concorrentes, mas também a trajetória futura delas.

A imagem e posição da marca concorrente são avaliações usadas para saber como os clientes percebem as marcas das outras empresas no mesmo segmento, principalmente em relação aos benefícios proporcionados, aos relacionamentos marca-cliente e à personalidade de cada marca. Estabelecer como os concorrentes são percebidos é importante para desenvolver um ponto de diferenciação (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; SCHARF, 2007; GARCÍA, 2005; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; KAPFERER, 2004).

Os pontos fortes e fracos são parte da análise da concorrência e permitem a compreensão do motivo de uma marca estar onde está, ou seja, quais os pontos de sustentação que permitem ela se manter em sua posição atual e quais estão travando o crescimento no segmento em que atua (SCHARF, 2007; BEDBURY, 2002). Já como ação após a análise, Aaker (2007) adverte para que não se ataque frontalmente um concorrente quanto à sua proposta de valor, pois exigirá da empresa

planejamento e execução perfeitos, já que a margem de erro é pequena. Sugere enfocar ações mercadológicas nos pontos “...onde o castelo do inimigo não está tão bem fortificado” (AAKER, 2007, p. 191).

A perspectiva ‘auto-análise da marca’ pressupõe uma avaliação criteriosa da própria marca e da organização, analisando elementos como a imagem e a tradição da marca (percepção da marca, associações feitas a ela, diferença da imagem conforme o segmento, atributos e benefícios intangíveis identificados, o pioneirismo da marca e sua origem), pontos fortes e fracos da marca (identificação dos pontos fortes e fracos no produto e na empresa) e vínculos com outras marcas (definição do papel e trabalho da marca dentro do conjunto de marcas da organização), entre outros.

Na segunda etapa do modelo de Aaker, **sistema de identidade de marca**, o objetivo principal é proporcionar sentido, finalidade e significado à marca.

A identidade de marca é capital para a organização adotar uma visão estratégica da marca. Conceitualmente, identidade de marca é

“...um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes, feita pelos membros da organização. A identidade de marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto-expressão (AAKER, 2007, p. 73-74)”.

Consiste em uma identidade central e uma expandida.

A central, pelo seu aspecto mais resistente às mudanças é essencial tanto para o significado quanto para o sucesso da marca. Conforme o autor “...é o centro que permanece depois que se descascam as camadas de uma cebola...” (AAKER, 2007, p. 89). É aquela que continua constante enquanto a marca se desloca para novos mercados e produtos. Deriva de respostas a determinadas perguntas como: Quais são as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca? Qual é a capacidade da organização por trás da marca? O que a organização por trás da marca representa? A identidade central deve incluir os elementos

que tornam a marca única e deve contribuir para a proposta de valor e a base da credibilidade da marca (AAKER, 2007).

A identidade expandida inclui elementos organizados em agrupamentos coesos e significativos que proporcionam textura e integridade à marca, com detalhes que auxiliam a representar a marca sem ser um alicerce tão fundamental quanto a identidade central. É representada pelos diversos componentes que têm um papel impulsionador da identidade da marca como o próprio produto, uma experiência agradável no processo de compra, a personalidade da marca, a assinatura comercial da empresa (slogan), o envolvimento pessoal nos serviços prestados ou a nacionalidade da marca (AAKER, 2007).

Identidade de marca, afirma Carreira (2007) ao citar Semprini, é o resultado de um complexo jogo de interações e transformações, não sendo somente o que o produto oferta ao público, nem aquilo que o público entende como mensagem. Uma identidade é resultante da interação contínua e da troca incessante entre três sistemas: o contexto (social, de mercado, legislação, concorrência), a recepção (atitudes e motivações, valores, sensibilidade sociocultural, prática de consumo e contextualização da identidade da marca) e a produção (cultura e valores da empresa, objetivos, mix de comunicação, visão do contexto sociocultural e de mercado, estratégias de lançamento e entendimento do público-alvo) (CARREIRA, 2007).

Segundo Aaker (2007), a identidade de marca é representada a partir de doze dimensões, todas organizadas no contexto de quatro perspectivas: a marca como produto (escopo, atributos, qualidade/valor, usos, usuários e país de origem do produto); a marca como organização (atributos organizacionais e atuação local ou global); a marca como pessoa (personalidade da marca e relacionamentos marca-cliente) e a marca como símbolo (imagens visuais e a tradição da marca).

A perspectiva da marca como produto é um componente importante da identidade da marca, pela própria característica de sua condição, já que é imprescindível no processo de compra. Porém, o autor adverte para o fato de que “...os estrategistas devem evitar a armadilha da fixação nos atributos do produto...” (AAKER, 2007, p. 84).

A meta da vinculação de uma marca a uma classe de produtos é conseguir que a marca seja mencionada quando o produto for necessário (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; RIES e

TROUT, 1993; RIES e TROUT, 1989). O contrário, quando a classe de produtos é lembrada ao ser mencionada a marca, não é tão importante para identificar se a estratégia adotada está adequada mercadologicamente.

A marca como produto pode adotar as seguintes estratégias de alavancagem: atributos relacionados ao produto (o barbear mais rente da Gillette), associações com a classe de produtos (Hertz é aluguel de veículos), qualidade/valor (Mercedes e sua engenharia automobilística), associações com o momento de utilização (Starbucks é descontração em ambiente sofisticado), associações com os usuários (Natura e pessoas responsáveis pela natureza) e vínculo com um país ou região (champagne é da França).

A perspectiva da marca como organização ocorre pela observação dos atributos da empresa e pela identidade global ou local. Com relação a esta opção estratégica, a empresa deve escolher entre ter uma marca global, com seu prestígio intrínseco ou ser local e ter forte ligação com a sua comunidade, com a tradição e a participação na cultura tendo alto nível de reconhecimento (AAKER, 2007).

Inovação, responsabilidade ambiental e social ou busca pela qualidade também são elementos participantes deste formato. O autor adverte, porém, que alguns aspectos de uma marca são descritos como atributos do produto em determinados contextos e como atributos organizacionais em outros. A inovação pode ser de produto quando se relacionar ao *design* ou tecnologia específica e pode ser organizacional quando representar o compromisso com novas tecnologias, caso da 3M ou W. L. Gore.

Atributos organizacionais podem contribuir para uma proposta de valor condizente com os objetivos da empresa. Possibilidades que podem envolver benefícios emocionais e de auto-expressão baseados na admiração e apreço são os valores e a cultura, o respeito ambiental, as pessoas, os programas de relacionamento, os recursos e as capacidades alternativas ou o compromisso tecnológico (AAKER, 2007).

A perspectiva da marca como pessoa incorpora aspectos da personalidade e, portanto, se torna "... mais rica e interessante que aquela baseada nos atributos do produto..." (AAKER, 2007, p. 87). A percepção da marca pode ocorrer a partir do entendimento da sua superioridade, competência, confiabilidade, atividade, casualidade ou informalidade, e

das capacidades de ser marcante, divertida, jovem, intelectual ou humorística.

O autor sugere o exemplo da Michelin que, através da personalidade forte e enérgica do seu boneco-propaganda, conduz ao entendimento de que os pneus fabricados pela empresa são sólidos e confiáveis.

A perspectiva da marca como um símbolo proporciona coesão e estrutura a uma identidade de marca, o que facilita o reconhecimento e “... sua inexistência pode constituir uma deficiência substancial...” (AAKER, 2007, p. 88).

Um símbolo é algo que representa a marca e, conforme o autor, são três os tipos:

. imagens visuais, cujas conexões entre o símbolo e os elementos da identidade foram construídos ao longo do tempo (o *swoosh* da Nike, os arcos dourados da McDonald's ou a estrela da Mercedes-Benz). De acordo com a literatura, a maior parte da comunicação é não-verbal, com a imagem visual se mostrando mais poderosa do que a comunicação verbal para afetar as percepções e a memória, em variados contextos (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007);

. metáforas, quando os seus símbolos ou características deste símbolo representam um benefício funcional, emocional ou de auto-expressão (o salto do Michael Jordan é o desempenho do tênis Nike e o coelhinho da Energizer é a vida útil das pilhas). É a explicação de uma coisa usando outras palavras, como quando se quer enfatizar a força e o poder de uma empresa usando no anúncio uma estrutura de aço ou um cão da raça *pitbull*. Linguistas têm demonstrado que metáforas são poderosas ferramentas de comunicação. Métodos para extração e análise de metáforas de forma sistemática, entende Zaltman (1997) “...podem aumentar significativamente o conhecimento apreendido por meio de outras abordagens de pesquisa mais literais e essencialmente verbais”. Metáforas visuais com estratégia conseguem comunicar a identidade essencial de maneira adequada e poderosa aos envolvidos na implementação da identidade de marca (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007);

. e a tradição da marca, que pode até representar a essência da marca (o salmão canadense lembra frescor e qualidade).

Após o entendimento e compreensão das identidades central e expandida e suas perspectivas, se obtém o desenho do padrão de significado para a marca. Neste momento, deve ser comunicada a proposta de valor para o comprador.

Conforme Aaker (2007), proposta de valor da marca é o fornecimento, em conjunto ou isoladamente, de uma afirmação de benefícios (funcional, emocional ou auto-expressão) que possa proporcionar valor ao comprador, levando a uma melhor relação da marca com o consumidor e, através dela, impulsionando as decisões de compra.

A credibilidade, no sistema de identidade de marca, se refere ao trabalho que as marcas têm quando não precisam impulsionar diretamente as decisões de compra do consumidor, adotando um papel secundário no processo, denominado pelo autor de endossante (AAKER, 2007).

Empresas como Citröen, Sony e J&J desempenham papéis de endossantes em relação às marcas C3, PlayStation e Cottonete. O papel do endossante é proporcionar credibilidade à submarca, mais do que uma proposta de valor, afirma Aaker (2007, p. 105). Diversos autores denominam os elementos desta relação de credibilidade como sendo a marca corporativa e as marcas de produtos e de linhas de produtos (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; LINDSTROM, 2007; SCHARF, 2007; GARCÍA, 2005; KAPFERER, 2003; BEDBURY, 2002; DAY, 2001).

O último aspecto do sistema de identidade de marca é o relacionamento marca-cliente. Ele pode ser baseado em proposta de valor, na identidade da marca ou na consideração da marca como uma organização ou pessoa. A afirmação do autor é de que os relacionamentos entre uma marca e os compradores podem apresentar sensações positivas diversas como admiração, amizade ou sentimento de pertencimento, que não podem ser conceituadas exatamente como uma proposta de valor (AAKER, 2007).

Na terceira etapa do modelo de Aaker, **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 destas ações mercadológicas. Como resultado prático

desta fase, ocorrem as implementações da identidade e da proposta de valor.

Na etapa de ‘posição da marca’ há a definição da parcela da identidade e da proposta de valor da marca a ser comunicada ao mercado, através da demonstração de uma vantagem competitiva em relação à concorrência. A posição da marca pode ser modificada sem necessidade de alteração na identidade ou na proposta de valor da marca (AAKER, 2007).

A definição apresenta quatro características-chave, conforme a figura 1: o subconjunto da identidade e da proposta de valor da marca (uma combinação das duas esferas pode se transformar em uma afirmação compacta); o público-alvo (devem ser buscados os públicos primário e secundário para o contato); comunicação ativa (por meio de objetivos de comunicação, deve haver concentração no fortalecimento da imagem ou no relacionamento) e demonstração de uma vantagem competitiva (buscar ressonância junto ao público-alvo e se diferenciar da concorrência). Neste aspecto, Keller (2008) comenta que o pilar mais valioso para a construção da marca é sua ressonância, que ocorre quando todos os outros valores centrais da marca estão em sincronia com as necessidades e os desejos do consumidor. E enfatiza o seu discurso ao dizer que “...conseguir isso implica despertar nos clientes as avaliações cognitivas e reações emocionais adequadas em relação à marca” (KELLER, 2008, p. 59).

Segundo Aaker (2007), a posição da marca deve responder a quatro grandes questionamentos:

- . quais elementos da identidade da marca e da proposta de valor devem fazer parte da posição e do programa de comunicação, para que obtenha ressonância junto ao *target* e se diferencie da concorrência;
- . quais os públicos-alvo primário e secundário;
- . quais os objetivos de comunicação para a imagem atual; e
- . quais serão os pontos de vantagem a serem buscados.

Na etapa de ‘execução’ é eliminada a discussão, comum no meio publicitário, entre fazer mais ou fazer melhor. Compreender se o aumento da verba publicitária rende maior impacto junto ao público-alvo ou se a qualidade da peça é mais importante que o *budget*, não faz parte deste processo. Nele se defende que um programa de comunicação

executado de forma brilhante consegue se diferenciar das campanhas concorrentes, entretendo ou envolvendo o público.

Três orientações são sugeridas por Aaker (2007) para lograr êxito na aplicação da estratégia, embora advirta que "...a obtenção da excelência é difícil; na realidade, não é fácil sequer reconhecer quando você conseguiu..." (AAKER, 2007, p. 183): gerar alternativas, seja com abordagens múltiplas no mesmo veículo ou com caminhos díspares em relação à mídia; símbolos e metáforas, que melhoram a recordação da marca e direcionam a forma como os compradores vêem a classe de produtos; e testes, onde as ações de comunicação sejam testadas em campo ou em institutos de pesquisa.

Não obstante os cuidados e o rigor a serem aplicados nesta fase, Aaker e Joachimsthaler (2007) identificaram oito diretrizes para evitar os erros mais comuns no processo de desenvolvimento de identidade de marca:

. evitar uma perspectiva limitada de marca: é comum as empresas pensarem em termos de *slogan* ou assinatura comercial, ações demasiadamente estreitas para uma identidade de marca. Da mesma forma, as declarações de missão/visão da empresa ou atributos do produto são coadjuvantes do processo ou nem participam dele. Defendem os autores que "...é geralmente mais preciso e útil conceber uma marca como aquilo que sobra depois que o impacto dos atributos for retirado" (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007, p. 60);

. vincular a marca a um benefício funcional convincente sempre que possível: as marcas devem ser proprietárias de um benefício funcional que seja relevante para o comprador, mas não podem basear sua estrutura mercadológica unicamente a ele, sob pena de ser rapidamente copiado (AAKER, 2007; LINDSTROM, 2007; SCHARF, 2007; BEDBURY, 2002; KAPFERER, 2003). Há um estudo de laboratório da agência de comunicação Young & Rubicam que demonstra a validade de combinações entre benefícios funcionais e emocionais. Conduzido por Stuart Agres (*apud* Aaker & Joachimsthaler, 2007) o estudo *Emotion in advertising: an agency's view* envolveu um xampu onde ficou demonstrado que os benefícios emocionais eram menos eficazes que os funcionais. No entanto, a combinação de ambos produzia resultados muito superiores a qualquer um dos dois, se considerados separadamente;

. utilizar raciocínios que se encaixam e auxiliam – ignorar os outros: é comum empresas usarem todos os construtos para a marca relacionados ao modelo de Aaker, o que pode levar a uma situação de comunicação com elementos irrelevantes ou pouco importantes. As dimensões do modelo (são doze ao todo mais os três benefícios) devem ser avaliadas para uso conforme o contexto e deveriam responder a questões como: ela captura um elemento importante para a marca? ajuda a diferenciar a marca da dos concorrentes? faz eco no cliente? vitaliza os funcionários? Do processo, a essência é que se auxiliem como parte da identidade de marca (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007);

. gerar idéias profundas no cliente: a relação dos clientes com a marca deve ser aprofundada. Pesquisas quantitativas dificilmente fornecem idéias sólidas que levem a identidades de marca fortes. As de grupos de foco podem ser superficiais na descoberta de uma base verdadeira na relação marca/cliente;

. compreender os concorrentes: as ações das empresas que atuam no mesmo segmento devem ser monitoradas, compreendendo suas abordagens, o que pode ser feito com uma análise das estratégias atuais e passadas de posicionamento (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007). Os autores sugerem exercícios de coleta e agrupamento de peças publicitárias por tipo genérico, além de se conseguir o *budget* alocado à campanha. Por último, afirmam que é importante ampliar a área de estudo, com a inclusão de concorrentes que podem obter clientes agora e futuramente;

. permitir várias identidades de marca: possuir uma única identidade de marca é desejável a todas as organizações, pois minimiza custos, é de mais fácil aplicação, possivelmente mais eficaz, ligada a cultura organizacional e com vínculos sólidos com a estratégia comercial. No entanto, é admissível ter mais identidades quando servir para criar marcas mais fortes. Neste caso, se deve ter como meta a obtenção de um conjunto comum de associações (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007). Mesmo assim, os autores defendem que é preferível estender uma única identidade de marca para os variados contextos em que a empresa atua;

. a identidade de marca deve conduzir a execução: as empresas podem apresentar desvios na implementação da estratégia da marca, motivados por problemas organizacionais. O desenvolvimento de uma posição de marca pela agência de comunicação que não seja

impulsionada pela identidade de marca ou não haver conexão entre a equipe de operacionalização com a equipe de comunicação da empresa durante o processo de execução de estratégias comerciais, pode resultar em problemas. A identidade ser corretamente transmitida a todos os membros da equipe, de forma que se sintam comprometidos com o processo, e um esboço de conceitualização da execução ser iniciado enquanto a identidade de marca estiver sendo criada, são dois procedimentos que podem ser adotados para levar à execução do processo de criação de identidade de marca;

. desenvolver a identidade de marca: quando se apresenta reduzida a frases ou algumas palavras, uma identidade de marca pode não conseguir comunicar o que a marca representa, não inspirando funcionários e parceiros e pouco orientando o processo decisório. Os autores Aaker e Joachimsthaler (2007) sugerem quatro abordagens para aprimorar a identidade de marca: priorizar a identidade de marca (através de associações próprias, aspiracionais, que diferenciam e que tragam ressonância); auditar os programas de apoio à identidade (através das declarações de promessa aos clientes e compromisso da organização e dos programas, iniciativas e ativos já existentes que fornecem substância à identidade e auxiliam a transmitir seu significado); verificar metáforas visuais (através da identificação e análise das metáforas que representem a marca junto ao segmento de atuação) e modelos de papéis de identidade (através dos modelos de “papéis internos” – histórias, programas, eventos ou pessoas - e “papéis externos” – como o *benchmarking* de algumas funções de empresas bem conceituadas no mercado – que podem motivar e orientar os esforços de construção da marca).

Também Aaker (2007) contribui com o que denomina de armadilhas da identidade de marca. Após seu exame, fica demonstrado o valor da expansão do conceito de uma marca e é proporcionada uma percepção substancial do que é e do que não é identidade. Na figura 14 estão enfocadas as armadilhas. A que se refere a imagem da marca ocorre quando uma organização atua demasiadamente voltada aos aspectos positivos da marca, sem conseguir observar os problemas. A armadilha da posição da marca ocorre quando a organização deixa de ver as dificuldades ao seu redor por estar envolvida com a posição conquistada no mercado (muitas empresas se tornam arrogantes com o sucesso). A fixação nos atributos do produto, já explicitado, se refere à adoção exagerada de comunicação referente às características de

desempenho do bem ou do serviço. A perspectiva externa pode se tornar uma armadilha quando a empresa observa somente a opinião externa em relação à sua marca, sendo que a construção de uma identidade de marca é um processo interno (AAKER, 2007).

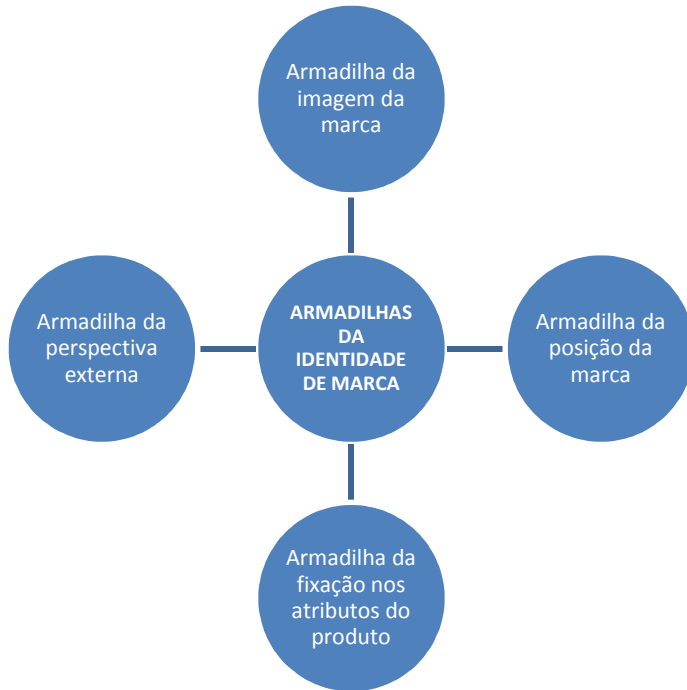


Figura 14 - Armadilhas da identidade da marca

Fonte: Aaker, 2007, p. 75

Na etapa de ‘acompanhamento’ é sugerido o investimento em monitoramento da posição da marca ao longo do tempo, através de pesquisas quantitativas e qualitativas.

Baseado em modelos mundialmente adotados para avaliação das marcas, como InterBrand e Total Research, Aaker (2007) propõe cinco categorias de indicadores para mensuração e acompanhamento dos esforços na identidade da marca. As primeiras quatro categorias

representam as percepções dos clientes e a última representa o comportamento do mercado, no seu conjunto.

As categorias são indicadores da lealdade (preço *premium* e satisfação); da qualidade percebida (qualidade percebida e liderança/popularidade); das associações/diferenciação (valor percebido, personalidade da marca e associações organizacionais); da consciência (consciência da marca) e do comportamento do mercado (participação no mercado e preço de mercado/cobertura da distribuição).

Os indicadores definidos para a etapa de acompanhamento não representam necessariamente um conjunto ideal para todos os contextos. Podem ser necessárias adições ou subtrações de acordo com a exigência da avaliação (AAKER, 2007).

O modelo denominado Planejamento de Identidade de Marca, de David Aaker (figura 1), auxilia a organização na consideração dos diferentes elementos e padrões da marca, com o intuito de enriquecer e diferenciar a identidade da marca.

2.3 A PROPOSTA DE VALOR

A partir da integração dos significados dos aspectos positivos ocorre a proposição de valor, que consiste em um conjunto de benefícios advindos das promessas da organização para o seu mercado.

O termo ‘proposta de valor’ (*value proposition*, no inglês) foi pesquisado em editores inclusos no portal da Capes, com impacto na área de *Business* e *Economics*, sustentando o estudo do ponto de vista internacional. Foram pesquisados (tabela 1) em abril de 2009 os editores Blackwell (coleção de periódicos cobrindo variadas ciências, inclusive as sociais aplicadas); Emerald (coleção de publicações periódicas com concentração nas áreas de administração, contabilidade, ciências da informação e engenharia de produção); Gale (coleção de publicações cobrindo variadas áreas da ciência), ISI (coleção com textos completos cobrindo variadas áreas da ciência), Oxford (coleção de publicações de acesso gratuito cobrindo variadas áreas da ciência), Sage (coleção de publicações cobrindo variadas áreas da ciência), Scielo (coleção de publicações de acesso gratuito cobrindo variadas áreas da ciência); Science Direct (publicações da Elsevier e outros editores científicos) e

Wilson (coleção com textos completos cobrindo variadas áreas da ciência, com concentração nas áreas de administração, economia, contabilidade e finanças). Os recortes de busca avançada se deram nas áreas de Business ou Social Sciences ou All, nesta ordem, com as palavras 'value proposition' no título dos artigos, texto completo, de janeiro de 2005 a março de 2009.

Tabela 1 – Pesquisa do termo *Value Proposition* nos principais editores de periódicos de Administração e áreas afins

EDITOR	QUANTIDADE PERIÓDICOS	2009	2008	2007	2006	2005	PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS
BLACKWELL	711	-	-	1	1	1	tecnologia/ comunicação/ capital humano
EMERALD	221	-	1	1	1	1	benefícios ao consumidor/ capital humano/ seguros/ bancos
GALE	1094	-	7	6	6	4	tecnologia/ comunicação celular/ informática/ conceito
ISI	-	-	4	4	4	6	oportunidade/ impacto financeiro/ inteligência

							artificial/ liderança/ arquitetura da informação/ cliente
OXFORD	211	-	-	-	-	-	-
SAGE	407	-	-	1	-	-	capital humano
SCIELO	528	-	1	1	-	1	valor
WILSON	1.767	1	7	8	10	8	Conceito/ tecnologia/ impacto financeiro/ capital humano/ seguro/ logística/ propaganda/ USP/ TI/ Treinamento de executivos/ distribuidoras/ gráficas/ embalagens sustentáveis

Fonte: Portal de periódicos da Capes, abril de 2009

O artigo do editor Blackwell trouxe a afirmação de que os recursos humanos obtêm êxito quando criam valor, e teceu algumas situações relativas a esta afirmativa. O artigo do Emerald apresentou um texto sobre o início do modelo EVP (Employee Value Proposition), de autoria de Andrew N. Bell, cujo desdobramento será tratado no item 2.4 Conclusões do capítulo, na tabela dos '8 tops article of 2008', onde o autor Bernhard o desenvolve. O artigo do ISI sobre liderança aborda os aspectos referentes ao treinamento de executivos e as possibilidades que a empresa gera neste sentido, podendo a iniciativa ser uma proposta de valor para a atração e retenção dos funcionários. O artigo do editor Sage afirma que os recursos humanos criam valor para os investidores, os empregados e demais *stakeholders*, quando eles têm o entendimento da proposta de valor da organização. O artigo do editor Wilson apresenta um esquema de valorização dos recursos humanos, no entendimento dos autores Werling, Ulrich e Brockback. Nele, os recursos humanos deixam de ser importantes apenas internamente, para a continuidade da organização, mas também externamente, na conquista de novos clientes, na valorização da imagem e na atração de novos talentos.

Esta busca finaliza uma preocupação de pesquisa referente a possibilidade do tema estar sendo discutido no momento por outros pesquisadores, coisa que não se confirmou. Ao mesmo tempo, demonstra que o tema proposição de valor apresenta pouca literatura disponível (com os recortes definidos para a pesquisa), em particular em relação ao capital humano.

Em tempo, vale comentar que como exercício de busca, em 10 de abril de 2009, foi pesquisado o termo 'proposta de valor', no título, de 2005 a 2009, no Scholar Google, o chamado Google Acadêmico, somente em português. No endereço seguinte (http://scholar.google.com.br/scholar?as_q=%22proposta+de+valor%22&num=10&btnG=Pesquisar+no+Google+Acad%C3%AAmico&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_occt=title&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2005&as_yhi=2009&hl=pt-BR&lr=), foi encontrada a citação dos principais autores do tema, na ordem e de acordo com o sistema, assim citado: 'Principais autores: E Scharf - M Carvalho - L Pilatti - F Serralvo - L Rodrigues'. O primeiro autor se refere ao autor desta tese de doutoramento.

2.3.1 Conceitos centrais da proposta de valor

Proposta de valor é, no entendimento de Kotler e Pfoertsch (2008), mais do que o posicionamento central da oferta. O autor apresenta o exemplo da Caterpillar, tradicional fabricante de tratores e afins, em que a essência da marca é “confiável”. No entanto, a promessa vai além de uma máquina de qualidade. Como proposta de valor, os esforços incluem as peças e equipamentos complementares com preços razoáveis, serviços adequados e um prazo de garantia prolongado. Conforme o autor, “...proposição é uma declaração acerca da experimentação que os clientes obterão a partir da promessa de mercado da empresa” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 185).

A literatura afirma e a prática confirma¹⁰ que para obter fidelidade do cliente é preciso entregar um alto valor a ele. A proposta de valor é sua promessa e, conforme Kotler e Keller (2006), consiste no conjunto de benefícios que a empresa promete entregar. É uma declaração a respeito do resultado da experiência que os consumidores obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor (KOTLER e KELLER, 2006). Neste contexto, os autores afirmam que a marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que estes consumidores podem esperar. Citam, como exemplo, a marca sueca de automóveis Volvo, que adota o posicionamento “segurança”, mas promete aos compradores mais do que somente um carro seguro. A durabilidade do auto, o bom atendimento na concessionária e um prazo de garantia estendido fazem parte das promessas.

Dentre as conceituações sobre proposta de valor, tema deste trabalho, será adotada como principal a seguinte definição:

¹⁰ No evento European Conference on Intellectual Capital, de 2009 (<http://academic-conferences.org/ecic/ecic2009/ecic09-home.htm>), promovida pela InHolland University of Applied Sciences, Holanda, ocorrido em 28 e 29 de abril de 2009, a identificação de como os ativos intangíveis entram nos *drivers* de criação de valor da organização foi um dos temas mais debatidos. O evento teve a participação principal do professor Leif Edvinsson, da Lund University (Suécia) e da The Hong King Polytechnic University (China), principal divulgador da valorização do capital intelectual nos balanços das empresas. Esta relevância demonstra a importância da proposta de valor alicerçada pelo capital humano, tema principal desta tese.

A proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra (AAKER, 2007, p. 98).

Na composição de uma proposta de valor, a seleção de promessas deve ser interessante e intrinsecamente verossímil (HARRISON, 1991). No entendimento do autor, neste momento devem ser examinados alguns elementos que servem de suporte à configuração de uma proposição de valor:

a) o próprio produto: através da especificidade dos seus componentes, do design ou do desempenho. Alerta o autor que em alguns setores o respeito ao meio-ambiente ou a automatização do processo produtivo não são diferenciadores já que podem ser condições imprescindíveis do setor para se manter competindo;

b) o processo de produção: pode representar um respaldo à proposta de valor através das pessoas que fabricam seus produtos, suas habilidades e seu conhecimento. A importância das pessoas como elemento da proposta de valor é reafirmada conforme segue:

“Se uma experiência é o conjunto de trocas entre o cliente e a empresa, então o pessoal de vendas e de serviço é o responsável por representar o nome da empresa. São os rostos e as vozes por trás das trocas sociais. São as razões que levam os clientes a confiar em um nome de marca – ou a decidir rejeitá-lo. Portanto as empresas devem selecioná-lo com cuidado e desenvolvê-lo completamente” (ROBINETTE, SCOTT e BRAND, 2002, p. 70);

c) a apresentação do produto: referente à embalagem e sua capacidade de chamar a atenção e proteger o produto, os materiais com os quais é elaborado e a possibilidade de emprego posterior;

d) as condições específicas de distribuição e vendas: os canais exclusivos de distribuição, as condições de pagamento, as características do ponto-de-venda e o serviço pós-venda e relacionamento;

e) a imagem do usuário: em alguns usos específicos, por sua dificuldade ou precisão, especialmente lembrando que deve ser importante para o cliente o valor proposto.

As denominadas “fontes de respaldo” (Harrison, 1991) são examinadas no momento da seleção de idéias, e é parte integrante do processo de elaboração da proposta de valor.

A busca por elementos autenticamente diferenciadores é o esforço maior empreendido pelos executivos de Marketing. A apresentação ao mercado de ofertas na linha do “eu também” conduzem o consumidor, conforme García (2005), à escolha de produtos baseados no preço, uma vez que não possuem propostas distintas. Complementa D’Alessandro (2002) afirmando que a organização que não quiser competir somente por preço ou por produtos facilmente copiáveis devido à tecnologia abundante, pode adotar uma estratégia de marca. No seu entendimento, “...não importa quão bem você faça essas outras coisas, os consumidores nunca notarão se não houver uma marca [...] na frente, chamando sua atenção” (D’ALESSANDRO, 2002, p. 11). Em estudo junto a ocupantes de cargo de gestão das 100 maiores empresas do Brasil (revista Exame 2006), os autores Ribeiro *et al* (2007) apontaram que nas empresas com predomínio das estratégias de valor agregado (em comparativo com empresas voltadas às estratégias de *commodity*, de valor de *performance* e de valor co-criado) as capacidades relacionadas à proposta de valor e marca/imagem estavam dominadas, com a garantia do nível de excelência de serviços através da entrega das promessas feitas aos clientes (RIBEIRO, CARVALHO, MONTEIRO e ALVES, 2007). Em relação aos serviços prometidos e prestados, a insatisfação do consumidor tem um impacto direto na imagem organizacional, criando uma visão negativa da empresa que fornece o serviço perante seu mercado de atuação (TORRES e ALFINITO, 2008).

Há dificuldades em especificar corretamente todos os atributos e benefícios relevantes, segundo Keller e Machado (2006). Muitas vezes, as atitudes em relação à marca podem ocorrer através do processo decisório comum aos consumidores: caso não esteja motivado à compra ou se faltar habilidade na avaliação do produto, pode vir a usar sinais ou estímulos externos para confirmar se a qualidade do produto está de acordo com o que ele sabe e pensa sobre a marca (KELLER e MACHADO, 2006). No entanto, Huertas e Campomar (2008) expõem que para maior poder de persuasão, é recomendado equiparar os apelos

(racionais e/ou emocionais) à atitude do consumidor sobre o produto (cognitiva e/ou efetiva).

A este respeito, Porter (1989) salienta que no processo de decisão de compra, consumidores diferentes valorizam aspectos diferentes com relação a um fornecedor e se utilizam de sinais diferentes para avaliação. Por isto, executivos de Marketing movem seus esforços para o valor percebido pelo cliente, ao invés de tentar encontrar um único valor em que trabalhar.

Uma empresa orientada para a entrega de valor, segundo Woodruff (*apud* Larentis e Gastal, 2004) deve aprender sobre os mercados e os clientes-alvo, compreendendo o que seus clientes entendem por valor, em quais aspectos específicos a empresa deve focar seus esforços mercadológicos e quão bem ela entrega valor sob a ótica do cliente, e o que os clientes possivelmente irão valorizar no futuro.

Como complemento da identidade de marca, no entender de Carreira (2007) a geração de uma proposta de valor deve considerar também uma verossimilhança para o que se espera do produto e de sua mitologia. Não sendo um produto totalmente novo, todos têm seus antepassados, que já formaram um mito na mente do *target*. O autor exemplifica por meio do leite como bebida para se matar a sede, com um atleta suado o ingerindo. Esta situação está contra a mitologia do produto, instituída há muitos anos, como sendo um produto para alimentação e ligado às crianças. Os limites entre o mundo real e a ficção, conforme Coppetti e Silveira (2004) são cada vez mais difíceis de serem percebidos. As autoras sugerem, por exemplo, que as imagens do acontecimento de 11 de setembro de 2001 seriam mais lógicas em um filme de ficção de um grande produtor do que um fato da vida real assistido ao vivo. Conforme o consumidor se torna mais exposto e aberto à mídia, mais se dispersa, perdendo parte do discernimento entre o mundo real e o midiático (COPPETTI e SILVEIRA, 2004). Empresas que desenvolvem propostas de valor têm na comunicação com o público-alvo a possibilidade de confirmar crenças e abrir novas possibilidades na mente do consumidor em relação ao produto ofertado.

A estratégia de criação e desenvolvimento de uma marca sólida inclui a proposta de valor, conforme Wheeler (2008). Para a autora, o processo é composto das fases de:

- a) Compreensão (valores, segmentos, produtos, proposta de valor, estratégias de marketing, ambiente, oportunidades e outros);
- b) Clareza (valores essenciais, atributos da marca, estratégia da marca e vantagem competitiva);
- c) Posicionamento (diferenciação, proposição de valor, categoria de negócio); e
- d) Essência da marca (idéia central, conceito unificador, voz e tom).

No seu esquema, a proposta de valor aparece por duas vezes: durante o processo de Compreensão, pois engloba uma quantidade de aspectos avaliados pelo mercado e pela organização como um conjunto, e durante o processo de Posicionamento, já que ocorre juntamente com a diferenciação da oferta.

A proposta de valor, no entendimento de Webster (1994), é desenvolvida para se chegar a um posicionamento, uma declaração de como a organização pretende entregar um valor superior aos seus consumidores. O autor argumenta que o posicionamento está fortemente relacionado à proposta de valor, consistindo das razões de porquê os clientes deveriam escolher determinada empresa ao invés de empresas concorrentes. Também Aaker (2007) argumenta que posicionamento é a parte da identidade de marca e proposta de valor ativamente comunicada ao *target* e que demonstra vantagens sobre as marcas concorrentes. A declaração, citada por Webster, é um processo estratégico, conceitual, analítico e criativo de decisão. É denominada de proposta de valor atendendo a três motivos: ultrapassa a noção de que seja baseada somente em comunicação; as características de benefícios e atributos apresentadas pela comunicação precisam ser apoiadas nos recursos e conhecimentos da empresa voltados às vantagens competitivas e é importante para o consumidor e para a própria empresa (WEBSTER, 1994).

Para os autores Treacy e Wiersema (*apud* Amicci, 2004), três são as possibilidades organizacionais para propor valor: melhor produto, melhor custo total e melhor solução total. Ao decidir por uma das propostas de valor, a empresa é classificada em uma disciplina de valor: liderança de produto (entrega de produtos que redefinem o estado da arte no segmento), excelência operacional (oferta de produtos confiáveis a preços competitivos) e intimidade com o cliente (entrega de uma solução

total e não somente um produto). A partir desta proposição, Amicci (2004) fez adaptação dos conceitos dos autores Treacy e Wiersema (figura 15) para melhor entendimento das disciplinas seguidas e modelos operacionais:

PROPOSTA DE VALOR	DISCIPLINA DE VALOR SEGUIDA	MODELO OPERACIONAL
MELHOR PRODUTO	Liderança de produto	<ul style="list-style-type: none"> . foco no desenvolvimento de produto e exploração de mercado . estrutura de negócios em constante mudança para ajustar-se às iniciativas empreendedoras e re-direcionamentos típicos de um território inexplorado . sistemas gerenciais orientados para resultados, que medem e recompensam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação . cultura que encoraja a criatividade individual, realização, pensamentos inovadores e mentalidade orientada à criação do futuro
MELHOR CUSTO TOTAL	Excelência operacional	<ul style="list-style-type: none"> . processos otimizados para reduzir custos e incômodos . operações padronizadas, simplificadas, altamente

		<p>controladas e planejadas centralmente</p> <ul style="list-style-type: none"> . sistemas gerenciais que focam em transações integradas e confiáveis e adequação à normas . cultura que abomina perdas e recompensa a eficiência
MELHOR SOLUÇÃO TOTAL	Intimidade com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> . obsessão com o processo de desenvolvimento de soluções, gerenciamento dos resultados e gerenciamento do relacionamento . estrutura de negócios que delega a tomada de decisão aos empregados mais próximos ao cliente . sistemas gerenciais orientados à criação de resultados para clientes cuidadosamente selecionados . cultura que abraça soluções específicas ao invés de gerais e esforça-se para manter relações profundas e duradouras com os clientes

Figura 15 - Disciplinas de valor e seus modelos operacionais

Fonte: Amicci, 2004, p. 44 e 45, em adaptação do autor a partir de Treacy e Wiersema

Em outra formulação, Carreira (2007) afirma que para optar pelo conceito fundamental na construção da identidade de marca é preciso levar em consideração os aspectos de valorização do consumo e diferenciação perante a concorrência. A figura 16 ilustra a proposta do autor:

<i>alta valorização</i>	<p>Conceito que importa para o público, mas é também ofertado pela concorrência.</p>	<p>Conceito que importa para o público e se diferencia da concorrência.</p>
<i>baixa valorização</i>	<p>Conceito que é irrelevante para o público e não apresenta diferenciação.</p>	<p>Conceito que é diferente da concorrência, porém irrelevante para o público.</p>
	<i>baixa diferenciação</i>	<i>alta diferenciação</i>

Figura 16 - Matriz de valorização/diferenciação de consumo

Fonte: Carreira, 2007, p. 120

A matriz permite verificar que a escolha mais adequada está localizada no quadrante superior direito (alta valorização e alta diferenciação). Portanto, a análise de valorização do consumo e possível diferenciação são fundamentais para o processo de escolha dos atributos para o conceito principal da identidade de marca, a proposta de valor.

A formulação desta proposição de valor deverá ser elaborada posteriormente à definição da identidade e da imagem da marca, pois estes elementos podem proporcionar valores mais sólidos aos atributos do produto. Algumas estratégias de proposta de valor se utilizam da imagem ou da identidade. A partir de uma nova leitura de Fombrun (1996), é sugerido que a construção de uma identidade forte no mundo empresarial pode enfatizar um sentimento de comprometimento nos funcionários. Como a reputação da organização deriva da identidade, as práticas gerenciais é que tornam a empresa um lugar adequado para o trabalho dos funcionários e, por conseguinte, uma boa provedora de produtos para os clientes (TAVARES, 1997). Conseguir o compromisso das equipes internas também as motiva a fazer com que seu talento e

conhecimento estejam disponíveis para corroborar uma proposição de valor que espelhe o capital humano, base deste trabalho. A proposta será tão mais importante quanto mais competitivo for o setor de atuação ou quando as ofertas forem indiferenciadas e, portanto, devendo ter uma motivação para a compra (GARCÍA, 2005).

Muitas organizações, na tentativa de propor a melhor idéia ao mercado e, com isto, conquistar parcelas maiores do segmento, definem propostas de valor que não são convenientes à empresa. Consumidores rapidamente percebem quando uma proposta não é autêntica. Diz García (2005) que a relação necessária entre empresa e cliente para a comunicação e compreensão da proposição de valor deve ser, antes de tudo, realista, contemplando o que a empresa está disposta a fazer e o que ela realmente pode fazer. Valor não é criado, geralmente, no curto prazo (VELUDO-de-OLIVEIRA e IKEDA, 2006).

2.3.2 Conceito de valor

Neste contexto, é preciso conceituar valor. Dentre outros motivos, uma empresa atuante em mercados com alta competitividade necessita de um desempenho superior para que consiga criar vantagens competitivas sustentáveis. Ou, conforme Narver e Slater (1990), criar valor superior para os clientes de forma sustentável.

Para Porter (1989) valor é o montante que os consumidores estão dispostos a pagar. O autor amplia o conceito dizendo que o valor superior vem de ofertas idênticas às do concorrente com preço mais baixo ou de ofertas de benefícios únicos por preços mais altos. Outra forma de conceituar valor é a de Zeithaml (2003) que diz que valor percebido é a avaliação global do comprador quanto à utilidade do produto, baseada na percepção do que é recebido como oferta e do que é pago. Também Treacy e Wiersema (1995) afirmam que valor é a soma dos benefícios recebidos menos os custos (tangíveis e intangíveis) incorridos na aquisição do produto. Baseada em uma das principais teorias sobre valores humanos na atualidade, a teoria de Schwartz, o próprio autor afirma que valores são critérios ou metas que transcendem situações específicas, ordenadas por sua importância e servindo como princípios que guiam a vida do indivíduo (Schwartz, *apud* Tamayo e Porto, 2005, p. 132).

No entanto, consumidores são maleáveis e atuam em vários estilos de vida dentro de um só dia, com a mudança de valores, aspirações e expectativas se alterando rapidamente, tal qual muda a moda, o que implica em dizer que o que ele pensa e acredita hoje pode muito facilmente deixar de ter sentido para ele amanhã (CARREIRA, 2007; SCHARF, 2007; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Em estudo sobre o fenômeno da imigração polonesa nos Estados Unidos, Thomas e Znaniecki (1996) sugerem que somos possuidores de desejos que somente são satisfeitos porque fazemos parte de um grupo societal. Afirmam que é por meio deste convívio social, através da linguagem comum, que as pessoas atribuem significado aos objetos materiais e coisas abstratas. Passam a ser denominados valores sociais e se tornam o motivo das atitudes e ações delas (THOMAS e ZNANIECKI, 1996). Neste sentido, Rohan (*apud* Domenico, 2008, p. 148) afirma que as pessoas procuram conciliar o que desejam com aquilo que percebem como desejado pela sociedade, vivendo da melhor forma possível.

Por esta dificuldade na atividade de proposição de valor, Nallo (1999) sugere a mudança de foco do consumidor para a atividade do consumo. Defende a autora que as atividades feitas pelo consumidor são rapidamente mutáveis, em função da pressão e das características do mundo atual. No seu entendimento, o consumidor não *é*, ele *está* exercendo alguma função. Esta diferença demonstra a volatilidade do consumidor, que acaba exercendo uma força muito grande nas empresas para o pronto atendimento das suas expectativas. É o denominado Valor Para o Cliente.

Valor Para o Cliente é o valor percebido sob a ótica dele. É o valor que o cliente dá às ofertas da empresa (LARENTIS e GASTAL, 2004). Segundo Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) alguns dos termos usados para explicar o conceito de Valor Para o Cliente são qualidade, valia, benefícios e uso. Mas alegam que, quando analisados individualmente, o sentido dado por cada um deles tem significados próprios e até divergentes uns dos outros.

Uma rede de melhores práticas de Marketing voltadas à criação de valor é apresentada por Teixeira (2009), sob o nome de REVIE – Rede de Valor Para Inteligência Empresarial. Com estrutura baseada em quatro eixos (produto, concorrência/mercado, clientes e parceiros), o esquema tem por objetivo formar uma rede de valor com a

participação da empresa, dos clientes e dos parceiros para reunir informações, integrar dados, criar e partilhar conhecimento com alto nível de colaboração. A denominada *Web 2.0* faz parte de um dos pilares do esquema, o de colaboração. No entendimento da autora, a base da proposta REVIE é o conhecimento e a colaboração; o resultado de sua aplicação é a inovação e a criação de valor para parceiros, empresas e acionistas (TEIXEIRA, 2009).

Leão e Mello (2006) apresentam três conceitos sobre valor. O primeiro se refere à relação de custo e benefício. O valor é definido como a diferença entre os valores que o cliente ganha ao comprar determinado produto e os custos incorridos para obter este produto. Este é o conceito mais comumente encontrado nos livros de Marketing, segundo os autores. O segundo se refere ao valor que um cliente tem para uma organização durante a sua vida, ou seja, o lucro gerado por ele durante seu relacionamento com a organização. É justificado pela importância que se dá aos ativos intangíveis e à necessidade de expressão de valores quantitativos. O terceiro adota a escola da psicologia social e traz o aspecto do valor relativo à própria condição humana nas suas relações sociais. Este conceito assume que uma pessoa conquista seus valores pessoais através de variadas ações, dentre elas, o consumo. Para os autores, o uso adequado do sentido da palavra “valor” é fundamental para não comprometer a qualidade e a confiabilidade do conhecimento (LEÃO e MELLO, 2006).

A concepção de valor é apresentada por Overby (*apud* Silveira, 2003) na figura 17, a partir de uma taxonomia das teorias de valor:

TEORIA	DEFINIÇÃO DE VALOR	AUTORES
TRANSAÇÃO ESPECÍFICA	Valor é percebido como a economia obtida em uma transação (preço de referência menos o preço dado)	Szybillo e Jacoby (1974); Berkowitz e Walton (1980); Urbany et al (1988)
QUALIDADE AJUSTADA	Valor é a qualidade	Monroe (1990); Dodds,

AO PREÇO	condicionada ao preço (valor=qualidade/preço)	Monroe e Grewel (1991); Gale (1994)
ORIENTADO PARA UTILIDADE	Valor depende da utilidade do produto ou da utilidade condicional ao sacrifício feito (valor=utilidade de transação + utilidade de aquisição)	Krishnamurti (1982); Thaler (1985); Hauser e Urban (1986); Zeithaml (1988)
EXPERIENCIAL	Valor é uma experiência interativa ou uma noção subjetiva derivada da experiência. O valor é altamente influenciado pela situação.	Holbrook e Hirshman (1982); Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994); Aurier e Evrard (1997); Aurier, Evrard e N'Goala (1998, 2000); Evrard e Aurier (1995, 1996); Schmitt (1999, 2001)

Figura 17 - Taxonomia das teorias de valor

Adaptado de Silveira, 2003, p. 3

Neste estudo, as teorias de ‘orientação para a utilidade’ e a ‘experiencial’ são as que estão mais próximas do modelo de planejamento de identidade de marca de David Aaker (2007). Especificamente, o denominado Marketing Experiencial, que dá valor ao ato da compra e do consumo do produto por parte do consumidor, é o mais identificado com o modelo de Aaker, desenvolvido para uso e atuação em mercados competitivos, através de proposta de valor condizente com esta atuação mercadológica. Os autores Ikeda, Crescitelli e Miola (2005) contribuem com estudo em um *shopping center* a partir de atividades promocionais ligadas à música, como evento experiencial. A ação tinha como motivo influenciar o comportamento (visitação, permanência e compra) e despertar a satisfação do visitante do local. Acrescentam os autores que ações desta natureza, de marketing experiencial (ou vivencial, como intitula o artigo), devem ser avaliadas como um instrumento que estabelece relacionamento, reforça o posicionamento da marca e gera uma

estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes (IKEDA, CRESCITELLI e MIOLA, 2005).

Quatro são os elementos que diferenciam o Marketing experiencial do Marketing tradicional, segundo Schmitt¹¹ (2001), considerado o introdutor do termo no meio acadêmico: o foco de atuação é nas experiências dos consumidores; clientes são movidos por questões racionais e emocionais; a exploração da situação de consumo em si; e o ecletismo nos métodos utilizados para conhecer e compreender os consumidores. O processo de compra e de consumo e, principalmente, os significados para o consumidor são as áreas de estudo do Marketing experiencial, estando relacionados diretamente ao valor que ele percebe.

O valor percebido pelo consumidor é tema de discussão de Scharf e Soriano-Sierra (2008). Segundo os autores quanto maior o valor percebido, maior tende a ser sua disposição para adquirir um produto. E concluem o artigo afirmando entenderem que pessoas percebem valor em grande parte através dos produtos (bens ou serviços) que as empresas colocam à disposição do mercado consumidor (SCHARF e SORIANO-SIERRA, 2008).

Por outro lado, Carreira (2007) defende que a sociedade industrial massificada rotulava o indivíduo como participante de grupos com funções específicas e definidas, como pai ou sócio de um clube. No seu entender, a sociedade atual, mais complexa, desloca a lógica do indivíduo com uma identidade para um indivíduo que tem um papel menor, como participante de grupos urbanos. Particularmente nas grandes cidades, várias destas denominadas ‘tribos’ são formadas por pessoas que se mantêm nela enquanto entenderem que têm prazer em fazer parte de algo e serem reconhecidas por isto, mas que podem alterar sua escolha para outras ‘tribos’ quando lhes convier (CARREIRA, 2007). É exatamente esta condição, de mudança, que imputa uma dificuldade grande na proposição de valor para o consumidor, corroborando a idéia de Nallo sobre se comunicar com os membros da atividade de consumo.

¹¹ Bernd H. Schmitt lança em 1999 a obra *Experiential Marketing* (New York, Free Press), mesmo ano em que B. Joseph Pine II e James H. Gilmore lançam o livro *Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press). Em comum, ambos afirmam que a importância crescente do denominado “valor experiencial” é uma tendência significativa no ambiente mutante que envolve as marcas.

Os pontos de encontro (*meeting points*, citado por Nallo, 1999) tratam de parcelas de consumidores atraídos por determinado estilo de vida e consumo e que se formam na superfície de estruturas, diferentes uma das outras por meio de variados critérios, sem apresentar um denominador comum entre elas para que fosse realizada a segmentação mercadológica. O mesmo produto pode estar presente em mais de um *meeting point*, possivelmente com significados diferentes em cada um (NALLO, 1999).

O desenvolvimento das propostas de valor das organizações, se adotados os pontos de encontro, parte da compreensão do processo de significado que os consumidores percebem para obter sucesso. No entendimento de Carreira (2007), é preciso percorrer as estratégias empresariais até as mensagens enviadas ao público.

Neste conceito, o benefício funcional é a base mais visível e facilmente compreendida. É um atributo do produto que oferece utilidade funcional para o consumidor. Está relacionado às funções desempenhadas pelo produto ou serviço a favor do cliente. Possuem vínculos diretos com as decisões de compra e as experiências de uso dos consumidores. Por isto, Aaker afirma (2007, p. 99) que se a organização conseguir dominar o benefício funcional, a marca poderá dominar uma categoria.

Em toda proposta de valor, é importante observar se o que a impulsiona são os benefícios ou o preço. O objetivo sempre é trabalhar a partir dos benefícios. Porém, quando o preço for um componente importante da identidade da marca, o desafio será garantir que os benefícios sejam ancorados por outros elementos além do preço (AAKER, 2007). No processo de persuasão através da comunicação, é preciso saber se os apelos da propaganda (racionais ou emocionais) devem coincidir ou não com os componentes da atitude do consumidor (cognitiva ou afetiva) sobre o produto anunciado (HUERTAS e CAMPOMAR, 2008).

2.3.3 Benefícios constantes da proposta de valor

Em muitas categorias, afirmam Tybout e Sternthal (2006), as marcas podem ser distinguidas por seus benefícios funcionais. A superioridade neste tipo de benefício ganha credibilidade quando é

apoiado em razões de crença. Este apoio pode tomar a forma de características tangíveis do produto (TYBOUT e STERNTHAL, 2006). Os benefícios funcionais são frequentemente ligados a motivações básicas como necessidades fisiológicas, de segurança e de aceitação e envolvem o desejo de evitar problemas (TAVARES, 1998). Correspondem às vantagens intrínsecas relacionadas ao consumo do produto e correspondem aos seus atributos (KELLER e MACHADO, 2006). Os autores defendem, também, que os benefícios funcionais são ligados, na maioria das vezes, às motivações fisiológicas ou de segurança. Os atributos do produto apresentados como motivos para se acreditar no benefício funcional nem sempre são tecnicamente relevantes, razão pela qual algumas declarações de superioridade podem ser apoiadas pela imagem da marca, representada por quem a usa e quando é usada (TYBOUT e STERNTHAL, 2006). De acordo com Aaker (2007) estes benefícios são difíceis de diferenciar o produto, além de facilitar sua cópia por concorrentes.

Para uma impressora a laser, por exemplo, os benefícios funcionais podem ser velocidade, resolução, capacidade para papel ou baixa manutenção. Eles apresentam limitações, especialmente no aspecto da diferenciação, pois são mais facilmente copiáveis. Além disto, presumem que a tomada de decisão de compra seja racional, inibem a expansão da marca e reduzem a flexibilidade estratégica (AAKER, 2007).

O benefício emocional está ligado a uma sensação positiva em relação a aquisição ou uso de determinada marca. Acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuir e usar a marca (AAKER, 2007, p. 100). De acordo com o autor, para descobrir os benefícios emocionais que são ou poderiam ser associados a uma marca, o foco das pesquisas deve estar concentrado nas emoções. Tavares (1998) se refere a ele com a denominação de benefício experiencial, dizendo que é o sentimento experimentado no uso ou consumo do produto e também corresponde aos atributos a ele relacionados, tais como os prazeres sensoriais. É referente a um sentimento positivo que o produto proporciona ao consumidor e pode ser também de natureza emocional (TAVARES, 1998). Com a mesma denominação de benefício experiencial, Keller e Machado (2006) se referem ao sentimento vivido no uso do produto e aos atributos relacionados ao mesmo, como os prazeres sensoriais, com um sentimento positivo proporcionado pelo produto.

O envolvimento do consumidor em uma experiência mais ampla, relacionada ao uso do produto e à sensação obtida com isto, aumenta o poder de construção da marca (AAKER, 2007; JOACHIMSTHALER e AAKER, *in* HBR, 2000; TAVARES, 1998). Levy (1959, 1981) identifica que os atributos [por ele denominados] simbólicos são tão importantes quantos os atributos funcionais. Para o autor, ambos os atributos possuem igual importância e são capazes de motivar a ação de compra, onde o simbolismo é uma das esferas que complementam a dimensão funcional. A aplicação dos benefícios funcionais e emocionais em conjunto é salutar ao desenvolvimento de uma identidade sólida para a marca, através da experiência. As identidades de marca mais fortes possuem benefícios tanto funcionais quanto emocionais (AAKER, 2007, p. 100). Ao exemplificar com a água Evian, demonstra a importância do benefício emocional. Embora seja apenas água e, portanto, se apóia em benefícios funcionais, sua comunicação tende para o emocional: com a assinatura comercial “Outro dia e outra oportunidade de sentir-se saudável” e as imagens esteticamente bem realizadas, a marca se associa ao exercício (uma ocasião comum do uso da água para beber) com uma sensação de satisfação proveniente do exercício (o benefício emocional).

O produto ofertado está inserido em um sistema de significação próprio da marca. Conforme Carreira (2007), sua identidade expressa estilo, personalidade e valores simbólicos por meio dos quais seu consumidor gostaria de ser reconhecido. Parece se confundir com o benefício de auto-expressão de Aaker (2007), porém esta dúvida se esmaece quando o autor complementa dizendo que as características funcionais e seu preço são aspectos racionais que justificam escolhas emocionais baseadas no valor simbólico transmitido pelo bem. Em relação à proposta de valor, o autor afirma que um valor simbólico deve ser atribuído às marcas, “...para que seja reconhecido quando de sua divulgação na prática publicitária” (CARREIRA, p. 107, 2007).

O benefício de auto-expressão proporciona à pessoa uma forma de comunicar sua auto-imagem. Marcas e produtos podem se tornar símbolos da auto-imagem deste consumidor. Aaker (2007) cita o artigo de título *Possessions and the extended self*, de Russel Belk, pesquisador do comportamento do consumidor (publicado no *Journal of Consumer Research*, em 1988) onde está escrito que “...o fato de sermos aquilo que possuímos talvez seja o fato mais básico e poderoso do comportamento dos consumidores”. A ênfase na conexão entre o

consumidor-usuário e a marca tende a ocorrer quando ela oferece o benefício de auto-expressão. Estes benefícios correspondem às vantagens mais extrínsecas ao consumo do produto. Geralmente correspondem às vantagens não relacionadas diretamente ao produto, tendo como base a necessidade de aprovação social, a expressão social e a auto-estima. Os consumidores podem dar valor ao prestígio, exclusividade ou modernidade em uma marca, conforme esta consiga dar legitimidade e visibilidade ao seu auto-conceito (KELLER e MACHADO, 2006; TAVARES, 1998).

Por isto, García (2005) argumenta que a proposição de valor da marca começa por uma análise pormenorizada dos benefícios funcionais que oferece e da possibilidade existente de acompanhar ou transformar estes em benefícios emocionais ou de auto-expressão, posto que são sustentáveis. Como defende o autor “...ya que estos últimos serán más difícilmente atacables o contrastables que los meros beneficios funcionales” (GARCÍA, 2005, p. 78). Afirma, também, que a detecção de expectativas negativas na oferta apresentada deve fazer a empresa adotar medidas oportunas para uma correção adequada, pois “...constituye un elemento imprescindible para la elaboración de la proposición de valor de la marca” (GARCÍA, 2005, p. 79). A permanência durante o tempo correto e necessário, a partir da análise destas medidas, dará credibilidade a outras novas propostas. Tavares (1997) argumenta que falhas nos processos recentes de diversificação das empresas podem ter ocorrido em função de aquisição de negócios cuja imagem era incompatível com a reputação obtida durante o passar dos anos. O autor cita Fombrun (1996, *apud* Tavares, 1997) dizendo que os consumidores ficariam surpresos e chocados caso encontrassem filmes de teor pornográfico produzidos pela Disney em uma locadora. No desenvolvimento de uma proposta de valor é necessária total atenção aos detalhes ou aos grandes lances empresariais, pois tanto um quanto outro podem dominar a atenção do consumidor e, com isto, gerar sucesso ou fracasso ao esforço.

O exemplo da bebida matinal à base de cacau e farinha de banana, de nome Banania, lançada em 1912, em Senegal, passa por este enfoque, segundo Chevalier e Mazzalovo (2007). A bebida teve sua embalagem consistentemente modernizada (com alteração da imagem da figura constante na frente e no verso), seu conteúdo idem (com mais ou menos açúcar, sabor mais ou menos forte de banana e de cacau) e a

comunicação ainda mais atualizada do que os demais elementos mercadológicos.

Mas com todas as mudanças realizadas e necessárias à marca, os valores fundamentais, associados à boa nutrição, continuaram a ser expressos, enquanto o produto, a embalagem e a comunicação evoluíam constantemente (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p. 118).

O produto e demais agregados precisam se adaptar constantemente às condições mutáveis do mercado para permanecerem competitivos, serem relevantes e gerarem riqueza à organização. Esta adaptação, porém, deve permanecer no interior da estrutura dos valores fundamentais da marca. Ou seja, a proposta de valor da Banania que, desde 1914 era de vigor, energia, saúde e força, continua sendo a mesma, passado o milênio. No entendimento de Chevalier e Mazzalovo (2007) o gerenciamento de uma marca e sua proposta de valor deve ser relativo (adaptação às ações da concorrência), progressivo (seguimento das mudanças das atitudes dos consumidores), contínuo (não deve haver lacunas na comunicação) e focado (concentração na identidade da marca).

Como as pessoas adotam múltiplos papéis no decorrer de um único dia como pai, filho, estudante, empregado, dono, amigo, atleta, entre outros, para cada atuação ela pode ter uma auto-imagem associada e, decorrente dela, a necessidade de se expressar conforme o momento (AAKER, 2007; ZEITHAML, 2003; BEDBURY, 2002).

Quando uma marca oferta o benefício de auto-expressão, a relação entre ela e o comprador é enriquecida, já que a marca proporciona ao consumidor algo que de outra forma ele talvez não conseguisse: comunicar o seu modo de ser ao meio em que vive.

Na figura 18, de Aaker (2007), são demonstrados os três benefícios em relação a determinada marca, durante a construção da identidade dela:

Benefícios funcionais	Calçados de alta tecnologia que melhoram o desempenho e oferecem conforto
Benefícios emocionais	A exaltação da excelência no desempenho atlético; sentir-se envolvido, ativo e saudável
Benefícios simbólicos de auto-expressão	São gerados usando um calçado com personalidade forte, em associação com um atleta em evidência no seu segmento de atuação

Figura 18 - Uma identidade da marca: a proposta de valor da Nike

Adaptado de Aaker, 2007, p. 95

Complementarmente, Kotler e Keller (2006) apresentam exemplos de três grandes marcas e suas propostas de valor, levando em consideração os clientes, os benefícios e o preço. A figura 19 demonstra uma possibilidade de raciocínio para se chegar à proposição de valor.

EMPRESA	TARGET	BENEFÍCIOS	PREÇO	PROPOSTA DE VALOR
VOLVO (<i>station wagon</i>)	Famílias de maior poder aquisitivo preocupadas com a segurança	Durabilidade e segurança	20% mais cara	A <i>station wagon</i> mais segura e durável em que sua família pode viajar
PERDUE (frango)	Consumidores de frango que buscam qualidade	Carne macia	10% mais cara	Carne de frango mais tenra por um preço um pouco mais alto

DOMINO'S <i>(pizza)</i>	Amantes de <i>pizza</i> que procuram conveniência	Rapidez na entrega e boa qualidade	15% mais cara	Pizza gostosa e quente entregue na sua casa 30 minutos após o pedido, por um preço razoável
-----------------------------------	---	------------------------------------	---------------	---

Figura 19 - Exemplos das condições de demanda e tarefas de marketing das propostas de valor

Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 305

O fato relevante no quadro desenvolvido pelos autores é que as três marcas têm preços superiores aos concorrentes. Não há como afirmar que a proposta de valor tem como objetivo esta condição. Porém, é preciso reconhecer que com o uso da proposta de valor fica facilitado o trabalho mercadológico, particularmente no momento de venda. Como sugerem os autores, a proposição de valor é focada no consumidor, apresentando um motivo convincente para a compra, logo o preço é mais um componente, não o mais importante (KOTLER e KELLER, 2006). Tanto os sacrifícios monetários (preço econômico) como os não-monetários (uso do tempo e de esforços físicos e mentais para a aquisição) devem ser levados em conta para definir a melhor estratégia de precificação, pois o consumidor tem como principal motivação da compra, o valor (LARENTIS e GASTAL, 2004). Um valor diferenciado não pode ser apresentado pela comunicação das características funcionais - veloz, por exemplo - ou expressões abstratas - como confiança -, se o conhecimento tácito por trás do conceito criado não for enriquecido e a identidade definida com base em um entendimento minucioso do conhecimento tácito (AKUTSU e NONAKA, 2008).

2.3.3.1 O benefício do capital humano na proposição de valor

O conhecimento citado pelos autores anteriormente, pode vir da natureza do valor comunicado. Assim, o valor não-financeiro que é adicionado aos clientes pode, segundo Mayo (2003), ser até mais importante do que o financeiro, no longo prazo. A figura 20 demonstra

algumas situações em que o capital humano auxilia a propor valor através de ações cotidianas corporativas e possibilidades de mensuração das mesmas.

NATUREZA DO VALOR PROPOSTO	EXEMPLO DE MEDIÇÕES
Novos produtos gerados	Porcentagem de venda de produtos introduzidos nos últimos dois anos
Melhoria da imagem	Porcentagem de novos negócios provenientes de recomendações; pesquisas de percepção da imagem
Qualidade da distribuição do serviço	Pesquisas de clientes; alinhamento aos acordos de distribuição do serviço
Confiabilidade da distribuição do produto	Porcentagem de entregas no prazo, de entregas totalmente completas e de precisão de faturas
Definição e reconhecimento da marca	Pesquisas de percepção de marca
Satisfação e lealdade criadas	Porcentagem de clientes que retornam; medidas de satisfação do cliente
Serviços com valor adicionado	Proporção de receitas provenientes de serviços com valor adicionado definido
Transferência de informação, conhecimentos e habilidades	Percepção de que isto ocorre e exemplos destas ocorrências

Figura 20 - Proposição de valor pelo capital humano e exemplos de monitoramento

Adaptado de Mayo, 2003, p. 181

Ao comentar sobre uma nova estratégia empresarial adotada pela IBM em 2003, criada pelo então recém-chegado *CEO* Sam Palmisano, Aaker e McLoughlin (2007) alertam para o fato de que para ajustar a proposta de valor “...the IBM organisation was mobilised from

top to bottom in order to deliver on this new promise...” (AAKER e McLOUGHLIN, 2007, p. 231). É a confirmação de que propostas de valor devem ser incorporadas e trabalhadas pela alta direção, sob pena de não funcionarem adequadamente. Um esforço condizente com esta afirmação é o anúncio exposto no anexo III, em que a agência de comunicação Talent, de São Paulo, expressa seu trabalho de gerência do conhecimento para buscar melhores possibilidades mercadológicas para os seus clientes.

Kotler (2008) afirma que a iniciativa de *branding* deve partir da cúpula administrativa – *CEO*, *CMO* ou *CBO*, com atuação direta para estabelecer as forças da marca, como estabilidade, liderança e presença internacional. Ideias que necessitam de altos investimentos, como os dirigidos à marca, caso não obtiverem o apoio irrestrito e, muitas vezes, o envolvimento pessoal do *CEO* na orientação dos esforços de *branding*, podem ter seu fim declarado antes da efetiva consolidação de um plano. “Marcas e o valor de marca precisam ser reconhecidos como os ativos estratégicos que, na verdade, são a base da vantagem competitiva e da lucratividade no longo prazo” (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 25).

Empresas têm no seu corpo diretivo, especialmente através do presidente, as diretrizes para o alcance dos objetivos traçados e, adiante, o controle do que foi realizado e obtido. Há o entendimento de que propostas de valor partem da empresa e não do consumidor. Todavia, a ótica do cliente deve ser o início do processo. Os autores Aaker e McLoughlin (2007, p. 163) afirmam que “...*value is more likely to be real if it is driven from the customer’s perspective...*”, ou seja, a orientação para a criação de uma proposta de valor e, por consequência, uma identidade de marca, deve iniciar pela observação do mercado, olhar por meio da perspectiva do consumidor.

A organização deve observar com acurácia os movimentos do mercado e, a partir das análises realizadas tendo como foco as expectativas e necessidades do consumidor, criar e comunicar uma proposta de valor que as atenda. Aaker e McLoughlin (2007) advogam que “...*if a business has a value proposition that is of secondary interest to customers they may look elsewhere even if the business is executing its value proposition effectively*” (AAKER, 2007 e McLOUGHLIN, p. 164). Propostas de valor, ainda que estruturadas ou executadas de forma adequada, podem não servir ao interesse do consumidor naquele momento e, portanto, serem esquecidas ou mesmo nem percebidas, por

não terem relevância aos propósitos racionais ou emocionais do comprador.

No entendimento de Tavares (1997), é a reputação da organização que sintetiza as imagens diversas constituídas pelos vários públicos no decorrer do tempo. Entre outras possibilidades, sinaliza com a atratividade geral da empresa para os funcionários e, como retorno no longo prazo, o aumento da lealdade destes, a maior amplitude no processo decisório e o apoio em momentos de crise. No entanto, a reputação é uma das facetas da identidade da marca. A proposta de valor se vale desta reputação quando há necessidade ou a constrói com os esforços realizados a partir de definições claras e que atendam às diretrizes da marca.

Dando mais ênfase a este aspecto, Kotler e Keller (2006) sugerem que empresas podem obter vantagens competitivas mantendo suas equipes bem treinadas. Citam algumas organizações, tais como a Singapore Airlines, que possui excelente reputação principalmente por causa dos comissários de bordo; a Disney com seus funcionários animados; e a IBM, com especialistas na área de serviços de informática. No entendimento dos autores, os funcionários mais bem treinados apresentam seis características: competência (habilidade e conhecimento necessários), gentileza (simpáticos, atenciosos e prestativos), credibilidade (são dignos de crédito), confiabilidade (realizam o trabalho com consistência e precisão), presteza (rapidez no atendimento ao cliente) e comunicação (compreensão do cliente e comunicação com clareza). Afirmam que a classe varejista, em particular, usa dos funcionários da linha de frente para diferenciar sua marca da concorrência (KOTLER e KELLER, 2006).

Os autores citam duas megalojas americanas de livros, a Barnes & Noble e a Borders, como exemplos de possibilidades de proposição de valor a partir do capital humano. Ambas possuem acima de trinta mil funcionários e dizem que a qualidade mais importante dos seus vendedores é a paixão. No entendimento dos autores, esta paixão é expressa de maneiras variadas. Enquanto na Barnes & Noble os funcionários são contratados pela paixão pelo atendimento ao cliente e um amor genérico por livros, se apresentam com camisa social e aparência asseada, tem como dogma colocar o livro nas mãos do cliente e agilizar a cobrança, na Borders é comum ver tatuagens e *piercings*. A organização se orgulha da diversidade do seu quadro de funcionários e

“...contrata gente louca por tipos específicos de livros e música” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 314). Estes funcionários sugerem assuntos e títulos ao invés de somente encontrar o livro solicitado pelo cliente. Ambas as formas de atuação do capital humano junto ao cliente podem fazer parte da proposta de valor, cada qual regida pela estratégia mercadológica da empresa e pelas diretrizes adotadas.

2.3.4 O posicionamento e outros fatores de apoio à proposta de valor

Na construção da identidade de marca, Aaker (2007b) faz uma abordagem denominada ‘diferenciadores da marca’, que permite o uso durante o processo de desenvolvimento de uma proposta de valor. No entendimento do autor, diferenciador de marca é

“...uma característica, componente, serviço ou programa com marca que cria um ponto de diferenciação para uma oferta com marca que seja significativa para os consumidores e que merece um gerenciamento ativo por um longo período” (AAKER, 2007b, p. 98).

Os diferenciadores pedem que um critério exigente seja satisfeito. O fato diferenciador deve ser significativo para os consumidores e relevante a ponto de ser levado em consideração quando os consumidores estiverem fazendo uma compra ou usando o produto. Ele precisa garantir o gerenciamento ativo ao longo do tempo e justificar os esforços de construção de uma marca (AAKER, 2007b). Como ele precisa estar ligado à oferta principal, acaba oferecendo diferenciação e relevância. Portanto, através do gerenciamento ativo durante um período, os diferenciadores aumentam e melhoram a oferta da marca, dão relevância à oferta, acrescentam credibilidade às propostas de valor e comunicam facilmente os benefícios. Podem ser potencializadores os produtos, as promoções, os patrocínios, os símbolos, os programas, os *CEOs*, os estilos de vida e outros, criando e melhorando a visibilidade, o interesse, a conexão com o cliente, as associações com a marca e a credibilidade da marca, entre outros (AAKER, 2007b). Os *CEOs* da organização aparecem entre os potencializadores, vindo ao encontro deste trabalho, quando se afirma que o capital humano tem ligação direta com a proposta de valor na construção de identidade de marca. O autor

cita os casos de Lee Iaccoca na Chrysler, Richard Branson na Virgin, Steve Jobs na Apple e Bill Gates na Microsoft.

A compreensão das expectativas e necessidades dos compradores do produto permitirá uma adequada formulação da proposta de valor, porque pode adaptar esta proposição às expectativas e detectar a possibilidade de introduzir melhorias ante expectativas não satisfeitas (GARCÍA, 2005). Afirma isto ao dizer “...*el conjunto de beneficios prometidos, puede cambiar com el tiempo conforme los gustos, necesidades y hábitos de compra del consumidor evolucionen...*” (GARCÍA, 2005, p. 79).

Em um raciocínio reverso, Kotler e Keller (2006) argumentam que se o trabalho de posicionamento de uma empresa for brilhante, será fácil traçar o restante do planejamento com base na estratégia de posicionamento adotada. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores para maximizar a vantagem competitiva potencial da organização. Um posicionamento bem realizado ajuda a orientar a estratégia de Marketing, através do esclarecimento da essência da marca, do auxílio ao alcance dos objetivos do consumidor e como o faz de maneira única. O resultado deste posicionamento possivelmente será “...a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar um determinado produto” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 305).

Em concordância com a idéia dos autores, Oliveira e Campomar (2006) adotam o conceito de posicionamento como sendo a definição de uma proposta de valor interessante à empresa que a formula e significativa ao *target* especificado. Completam o raciocínio afirmando que a proposta de valor desenvolvida pela empresa deve ser percebida como distintiva e mais atrativa do que as propostas da concorrência (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2006).

Os autores sugerem um esquema para compreensão do conceito, conforme figura 21, em que o posicionamento consiste no desenvolvimento e transmissão de uma proposta de valor baseada na marca, a partir de aspectos significativos para determinado público-alvo, que serão compreendidos e comparados com os da concorrência, originando o denominado posicionamento percebido.



Figura 21 - Esquema simples de posicionamento

Adaptado de Oliveira e Campomar, 2006, p. 4

Optar por uma estratégia de posicionamento de oferta é uma atividade de Marketing inovadora (HUERTAS, STREHLAU, OLIVEIRA e PETERS FILHO, 2007). A atualização da identidade de marca é conseguida tanto pelos produtos como pelas ações significativas da empresa. A marca se mantém atualizada enquanto satisfizer as necessidades recentes e constantemente renovadas dos seus consumidores (TAVARES, 1998).

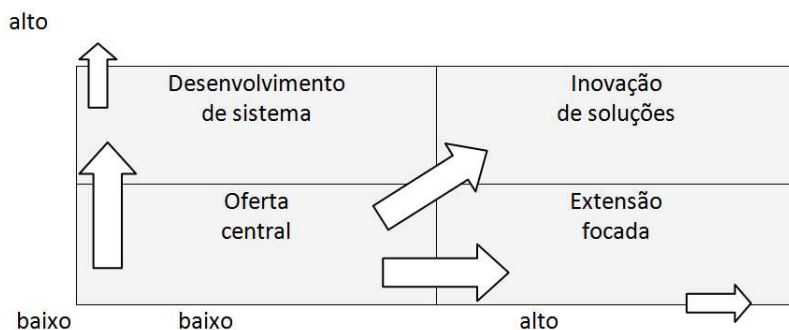
Considerando que para posicionar uma nova marca ofertada ao mercado é preciso abranger o desenvolvimento e a transmissão de uma proposta de valor a partir de aspectos desta oferta e que sejam relevantes para o consumidor (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; AAKER e McLOUGHLIN, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2006; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY,

2005; GARCÍA, 2005; BEDBURY, 2002), a organização deve comunicar ao público-alvo as particularidades da oferta, tornando a proposição distintiva em relação aquela feita pela concorrência.

A figura 22 apresenta as trajetórias estratégicas de valor agregado provenientes da redefinição da proposta de valor para o consumidor, segundo Kashani (*apud* HUERTAS, STREHLAU, OLIVEIRA e PETERS Filho, 2007).

Estas trajetórias surgem no espaço de valor a partir do cruzamento de duas dimensões: segmentação/customização e empacotamento. Na dimensão horizontal é mostrado o emprego de valor à proposta central da empresa através da segmentação do mercado e customização da oferta, conforme as necessidades dos segmentos. Na dimensão vertical é mostrado como a empresa melhora a proposta de valor empacotando serviços e bens em uma única oferta. Nesta condição, o consumidor obtém benefícios adicionais como garantia de qualidade, conveniência e preços menores.

Valor agregado
por meio de
empacotamento



Valor agregado
por meio de
segmentação
e customização

Figura 22 - Proposta de valor para o consumidor: estratégias de valor agregado

Adaptado de Kashani (*apud* Huertas, Strehlau, Oliveira e Peters Filho, 2007, p. 414)

O cruzamento das dimensões segmentação/customização e empacotamento permitem três trajetórias estratégicas para diferenciar a oferta central da organização.

Na figura, a extensão focada busca agregar valor estendendo a oferta central e a adaptando às necessidades especiais e, muitas vezes, únicas dos segmentos pretendidos. No desenvolvimento do sistema a empresa monta pacotes de produtos. Com isto, obtém a sinergia dos benefícios.

A estratégia de inovação de soluções, a terceira trajetória, consiste em ofertar um grupo completo de produtos empacotados a segmentos de mercado ou indivíduos específicos, vendendo soluções a partir da reinvenção da visão tradicional de valor (*apud* HUERTAS, STREHLAU, OLIVEIRA e PETERS Filho, 2007).

Confirmando a importância da idéia de rever a visão tradicional, Ribeiro, Carvalho, Monteiro e Alves (2007) apresentam um estudo sobre os fatores que possivelmente influenciarão o desempenho das empresas nos próximos dez anos. Tendo sido avaliadas por trinta executivos de grandes empresas multinacionais e nacionais, através do método Delphi, as estratégias de valor que predominarão, as variáveis do ambiente externo que medem a estratégia escolhida e o desempenho, as capacidades de Marketing e as competências individuais que suportarão as estratégias, os especialistas entrevistados estimam que aproximadamente 42% da receita bruta total das empresas virá das estratégias ‘valor de *performance*’ e ‘co-criação de valor’. As capacidades associadas à co-criação de valor, conectadas mais proximamente ao estudo que ora se desenvolve, são os serviços pós-vendas e o alinhamento das estratégias ao negócio. No entendimento dos autores, desenvolver propostas de valor baseadas no conhecimento dos clientes e seus processos parte do alinhamento das estratégias de Marketing à estratégia corporativa, o que gera valor ao negócio, no seu conjunto (RIBEIRO, CARVALHO, MONTEIRO e ALVES, 2007).

A compreensão e o gerenciamento da identidade da marca são fundamentais para o desenvolvimento de marcas fortes e para a conseqüente criação de valor da marca (AAKER, 2007, p. 107). A proposta de valor é o desbravador deste campo de ação no mercado.

2.4 CAPITAL HUMANO

Para alcançar os objetivos deste trabalho é necessário conceituar e contextualizar o termo capital humano, não sem antes discorrer brevemente sobre o capital intelectual.

2.4.1 O capital intelectual e o capital humano

Para Sveiby (1998), os ativos intangíveis são classificados em três categorias: competência dos funcionários, estrutura interna e estrutura externa. A competência é referente à capacidade das pessoas que planejam, produzem, processam e apresentam produtos ou soluções; a estrutura interna faz menção aos funcionários de suporte como administração geral, contabilidade, manutenção ou recepção; e estrutura externa é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os fornecedores e clientes.

Já para Stewart (1998) capital intelectual se subdivide em capital humano (capacidade, conhecimento, habilidade e experiências dos funcionários transformados em produtos e serviços que se convertem no motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não a concorrente); capital estrutural (o caminho pelo qual o conhecimento trafega, ou seja, a infra-estrutura que apoia o capital humano. Inclui fatores como o alcance dos sistemas informatizados, os bancos de dados, os conceitos organizacionais e a documentação); e capital do cliente (o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio).

Os autores Edvinsson e Malone comparam uma empresa a uma árvore, considerando a parte visível (tronco, galhos e folhas) como a que aparece em organogramas e demonstrações contábeis, e a parte invisível (raízes) como o capital intelectual, ou seja, os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por instalações e produtos (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Para os autores, os fatores ocultos são divididos em dois grupos: capital humano, composto pelo conhecimento, *expertise*, poder de inovação, valores, cultura e a filosofia da empresa e o capital

estrutural, formado pela tecnologia, bancos de dados, patentes, marcas, relacionamento com os clientes e o apoio à produtividade dos funcionários. Desta forma, capital estrutural inclui as coisas que suportam o capital humano na empresa, aquilo que fica para trás quando os funcionários vão para casa no final do expediente. O relacionamento com o cliente pode assumir uma nova categoria, denominado capital de clientes (EDVINSSON e MALONE, 1998).

A proposta de Mayo (2003) é nitidamente embasada na definição de Edvinsson e Malone. Para o autor, o capital intelectual se divide em capital estrutural e capital humano. No capital estrutural, há o capital do cliente (também denominado de estrutural externo, composto por ativos que permitem ou estimulam pessoas externas à organização a trabalhar com a empresa e a comprar dela – contratos, relacionamentos, reputação, marcas e canais) e o capital organizacional (também denominado de estrutural interno, composto das operações e da eficiência – estratégias, sistemas, metodologias e processos operacionais). O capital humano se refere ao “empréstimo” do capital humano para a organização, a capacidade individual e o comprometimento, o conhecimento e a experiência, assim como a habilidade de trabalhar em equipes.

Em 1996, Brooking (*apud* Antunes, 1999) definiu o capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis ocorrida em função de mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que traz benefícios intangíveis para as organizações e capacita o funcionamento das mesmas. Pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, humanos, de propriedade intelectual e de infra-estrutura.

No entendimento de Brooking, os ativos de mercado compreendem os benefícios que a organização pode ter em função de marcas, clientes, negócios recorrentes, franquias e outros; os ativos humanos compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua criatividade, *expertise*, conhecimento e habilidade para resolver problemas, visto de forma coletiva e dinâmica; os ativos de propriedade intelectual são aqueles que necessitam de proteção legal como *know how*, patentes, *design* e *copyright*; e ativos de infra-estrutura são as tecnologias ou metodologias tais como sistemas de informação, bancos de dados, métodos gerenciais ou cultura (*apud* ANTUNES e MARTINS, 2007).

Em dicionários, o termo ‘intelectual’, quando tratado como adjetivo tem significações de pertencente ou concernente ao entendimento, que se caracteriza pelos dotes da inteligência; o mesmo termo ‘intelectual’ ao ser tratado como substantivo, é dito como pessoa dada aos estudos literários ou científicos, pessoa de grande cultura literária, que passa a sua vida no estudo. Em face disto, autores sugerem a fragilidade da denominação capital intelectual, afirmando que “...observa-se que o termo capital intelectual parece ser frágil, uma vez que conduz o leitor a uma interpretação limitante de capital intelectual, considerando apenas a dimensão do saber intelectual” (CARVALHO e SOUZA, 1999, p. 73). A proposta dos autores é pelo uso do termo ativo intangível.

A denominação inteligência econômica é mais uma possibilidade. Economistas e administradores adotaram a inteligência econômica para que as organizações, e até países, possam se antecipar no enfrentamento da concorrência mercadológica (TARAPANOFF, 2006). A definição do Commissariat Général Au Plan, em 1994, a definiu como o conjunto de ações coordenadas de busca, tratamento, distribuição e proteção de informação útil aos atores econômicos, obtida legalmente.

Independente do posicionamento adotado, a denominação de capital intelectual é de uso corrente nos meios acadêmicos e empresariais. A literatura afirma que a primeira aparição oficial do termo ‘capital intelectual’ foi no artigo *Your company’s most valuable asset: intellectual capital*, de Thomas Stewart, na revista Fortune, em 1994. Após, outro grande fator divulgador do conceito foi a iniciativa de Leif Edvinsson, então presidente da Skandia AFS, que publicou um relatório suplementar aos demonstrativos contábeis divulgando o capital intelectual.

A partir de então, muitos artigos foram desenvolvidos sobre um dos elementos que compõem o capital intelectual: o capital humano, ponto de intersecção deste trabalho entre a proposta de valor e a construção de identidade de marca.

2.4.2 Evolução histórica do conceito de capital humano

A expressão capital humano, segundo Saul (2004) pertence aos idos de 1950. Entretanto, a produção de estudos envolvendo a questão do elemento humano na produção industrial 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.

Um passo importante foi dado por Henry Ford. Baseado em historiadores que se dedicaram a estudar a vida do empresário, o autor informa que ele percebeu o valor dos homens em 1912, em meio a um período de turbulência da economia americana. Havia participação do trabalhador nos lucros da empresa e um departamento sociológico, dedicado a investigar a vida que os funcionários levavam em casa, observar se o comportamento era adequado e se sua vida íntima era sadia. O grande sucesso de Ford não sobreviveu à crise que se instalou durante a Primeira Grande Guerra e à depressão do pós-guerra. No entanto, segundo o autor, ele teria comprovado seu ponto de vista de que se o empresário dedicasse maior atenção ao elemento humano, veria aumentar a produção e o lucro em maior proporção do que se o fizesse através da introdução de novas máquinas. Finaliza afirmando que a sua lição serviu para atrair a atenção dos empresários para “...a importância da inversão em homens e que um cuidadoso estudo deste fator humano era um bom negócio” (SAUL, 2004, p. 238).

Historicamente, os estudos sobre capital humano foram difundidos com extraordinária velocidade em muitos países, principalmente nos Estados Unidos. Contradizendo Saul, 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*. Logo após, segundo Saul (2004), mais precisamente em 1962, foi divulgado um conjunto de estudos sobre o tema e, em 1963, surgiu o primeiro livro-texto sobre o tema, 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. Becker e outros desenvolveram estudos sobre a economia da família, utilizando como

base a teoria do capital humano (é preciso recordar da importância que Drucker, fora do mundo acadêmico, propiciou ao falar sobre a sociedade do conhecimento, no fim dos anos 60). 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” (*apud* SAUL, 2004, p. 233-234). Daí em diante, vários autores se destacaram.

Em 1980, Mark Blaug fez uma avaliação da trajetória da teoria do capital humano. Uma referência mais atual é de Henry Braverman, com seu Trabalho e Capital Monopolista, de 1981 e, da mesma época (1980) é a obra de David Dickson, Tecnologia Alternativa. Após, em 1995, aparece a Enciclopédia Internacional de Economia da Educação, de Martin Carnoy e em 1999, François Vatin lança o *Sciences et Societé*. Abordando a denominada “segunda geração da gestão do conhecimento”, cuja ênfase se dá no tripé narrativa-conteúdo-contexto, explicitado por Snowden (2002), McElroy (2003) defende que capital humano se refere à valorização do conhecimento, das habilidades e das experiências compartilhadas pelos funcionários em dada organização. E 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.

Em seguida, estudos sobre o capital humano apareceram em todos os cantos do mundo, dentro e fora do circuito acadêmico.

2.4.3 O capital humano e a geração de resultados nas organizações

Quando Peter Drucker, há décadas, escreveu Uma Era de Descontinuidade (no Brasil lançado em 1969 pela Ed. Atlas) e previu uma série de acontecimentos e tendências, como mudanças na economia global, na vida social e o aparecimento de novas tecnologias, seu discurso culminou com o que intitulou de Sociedade do Conhecimento. Várias das tendências apontadas por Drucker hoje fazem parte da realidade, e o que se refere ao tema conhecimento é presença constante e obrigatória na vida cotidiana empresarial.

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que “Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente”. E reafirmam a importância deste conhecimento para a sociedade: “...o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67).

A importância das pessoas da empresa é apresentada de forma prática:

“Se uma experiência é o conjunto de trocas entre o cliente e a empresa, então o pessoal de vendas e de serviço é o responsável por representar o nome da empresa. São os rostos e as vozes por trás das trocas sociais. São as razões que levam os clientes a confiar em um nome de marca – ou a decidir rejeitá-lo. Portanto as empresas devem selecioná-lo com cuidado e desenvolvê-lo completamente.” (ROBINETTE, SCOTT e BRAND, 2002, p. 70).

Seguindo o raciocínio, Teixeira (2007) afirma que o capital humano procura tornar evidente a sua importância no processo de inovação e de crescimento organizacional, caracterizadas por grandes investimentos em capital humano (TEIXEIRA, 2007). Neste sentido, Gianetti (2008) desafia citações antológicas de economistas sobre o assunto: “O mais valioso entre todos os capitais é aquele investido em seres humanos.” (Alfred Marshall, 1920, economista inglês); “As estatísticas sobre poupança deveriam incluir o custo de investir em capital humano. A inversão em pessoas é a chave para o desenvolvimento e o crescimento das sociedades.” (Gary Becker, 1997, economista americano); “A vanguarda do progresso pertence aos povos que cuidam da educação do caráter em plano não inferior ao da educação da inteligência.” (Eugenio Gudín, 1936, engenheiro e economista brasileiro); “O valor econômico de um único grande gênio industrial é suficiente para cobrir as despesas com educação de toda uma comunidade [...]” (Alfred Marshall, 1920, economista inglês).

Em concordância com os autores, Edvinsson e Malone (1998) defendem que o modelo tradicional de contabilidade, através da avaliação dos ativos tangíveis e que descreveu as operações empresariais

durante centenas de anos, já não consegue acompanhar as mudanças que ocorrem nos negócios, particularmente o que se refere aos recursos intelectuais. Os demonstrativos financeiros das empresas estão obsoletos para acompanhar as empresas modernas e dinâmicas, com estrutura pouca rígida, trabalho em equipe através de redes multimídia, parcerias estratégicas inclusive com concorrentes e repositórios de recursos humanos intelectuais (EDVINSSON e MALONE, 1998).

As medidas financeiras e não-financeiras para a avaliação dos ativos intangíveis são importantes para entender seu desempenho. Em empresas norte-americanas, japonesas e européias, segundo Stewart (1998), é possível encontrar medidas financeiras de quantificação dos ativos intangíveis, sendo que a mais usada é a denominada de Razão, em que a Razão é igual ao Valor de Mercado dividido pelo Valor Contábil.

Onde:

. valor de mercado é o valor que o mercado de ações determina (preço por ação X número total de ações em circulação);

. e valor contábil é a parte referente ao patrimônio no balanço de uma empresa (o que sobra, após os débitos serem subtraídos).

Quando o valor contábil de uma organização é menor do que o valor de mercado, atribuir a diferença ao capital intelectual parece adequado. Mas existem divergências como, por exemplo, o fato de o mercado de ações ser instável, sem controle ou gestão possíveis ou que, dependendo de quem avalia e seu intuito, os valores de mercado e contábil podem ser subestimados, quando do caso de uma tentativa de compra do controle acionário.

Outro formato de monitoramento do capital humano é o proposto por Sveiby (1998) com o nome de Efeito da Alavancagem (figura 23):

$$\text{lucro por profissional} = \frac{\text{lucro}}{\text{receita}} \times \frac{\text{receita}}{\text{no. (funcionários + free-lancers)}} \times \frac{\text{no. (funcionários + free-lancers)}}{\text{no. profissionais}}$$

Figura 23 - Efeito de alavancagem

Fonte: adaptado de Sveiby, 1998)

Esta fórmula analisa o efeito dos próprios profissionais da organização na geração de receita, quanto ao capital humano disponível nesta mesma empresa. O fator de eficiência de vendas vem do resultado do lucro sobre a receita e o fator de eficiência pessoal resulta da divisão da receita sobre o número total de pessoas.

Apesar da subjetividade, as medidas não-financeiras parecem se adequar mais facilmente à mensuração do capital intangível. Como é interesse deste trabalho, o foco dado à avaliação a seguir é para o capital humano, descartando demais possibilidades, como capital estrutural ou de clientes.

A partir das obras de Kaplan e Norton (*The balanced scorecard: translating strategy into action*, de 1996, editado por Harvard Business School, Boston) e Sveiby (*The new organization wealth: managing e measuring knowledge-based assets*, de 1997, editado por Berret-Koehler, em San Francisco), Carvalho e Souza (1999) reuniram sugestões de medidas não-financeiras (figura 24) para avaliação dos ativos intangíveis do capital humano:

ELEMENTO AVALIADO	SIGNIFICAÇÃO
TEMPO DE PROFISSÃO	habilidade e experiência do corpo de profissionais de uma empresa, ou seja, número de anos que os profissionais

	exercem suas profissões
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	grau de escolaridade do corpo profissional
TREINAMENTO E EDUCAÇÃO	tempo médio investido pela empresa em treinamento e educação de todos os seus funcionários
ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS	como a rotatividade de profissionais afeta a competência da empresa
PROPORÇÃO DE PROFISSIONAIS NA EMPRESA	medida indicativa da importância dos profissionais para a empresa, isto é, o número total de profissionais dividido pelo número total de funcionários
EFEITO ALAVANCAGEM	até que ponto os profissionais são importantes para a capacidade de gerar receita da empresa
VALOR AGREGADO POR PROFISSIONAL	expressa o nível de valor gerado pelos profissionais de uma empresa, ou seja, é a diferença entre as receitas e os custos incorridos na manutenção deles na área - viagens, escritórios, secretárias, gerência -, bem como os seus salários, pensões e assim por diante
MÉDIA ETÁRIA	idade média dos profissionais
TEMPO DE SERVIÇO	número de anos dedicados à mesma empresa
POSIÇÃO RELATIVA DE REMUNERAÇÃO	níveis médios de remuneração pagos pela empresa em relação à concorrência, indicando se esses profissionais têm probabilidade de procurar emprego em outro lugar
TAXA DE ROTATIVIDADE PROFISSIONAL	estabilidade do corpo de profissionais de uma empresa
VENDAS POR FUNCIONÁRIO DE SUPORTE	volume de vendas que a estrutura interna pode administrar
MEDIDAS DE	avaliação das atitudes dos funcionários frente a

AVALIAÇÃO DE VALORES E ATITUDES	cultura/política da empresa em que se encontram
ROTATIVIDADE DO PESSOAL DE SUPORTE	como a rotatividade de funcionários afeta a competência da empresa
TAXA DE NOVATOS	taxa de novatos em uma empresa

Figura 24 - Medidas de avaliação do capital humano

Adaptado de Carvalho e Souza, 1999, p. 78.

Sem ter por objetivo discutir a Teoria do Conhecimento que, de acordo com Russ (1994) é a parte da filosofia que estuda as relações existentes entre o sujeito cognoscente e o objeto conhecido e, também, os problemas levantados por estas relações, é importante distinguir duas correntes opostas quanto à origem deste conhecimento. Empíricos dizem que o conhecimento é derivado da experiência sensível, o chamado conhecimento *a posteriori*. Os racionalistas, por sua vez, afirmam que o conhecimento é derivado da razão, o denominado conhecimento *a priori* (Russ e Giles *apud* Antunes, 1999).

Como o conhecimento é criado somente por indivíduos (TARAPANOFF e FERREIRA, 2006; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; ARGYRIS e SCHÖN, 1982) e a capacidade de aquisição, desenvolvimento e uso do conhecimento é inerente ao ser humano (SABBAG, 2007; ANTUNES, 1999; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998; DRUCKER, 1997), as organizações devem possibilitar que o aprendizado individual aconteça, enaltecendo o capital humano.

A busca pela competitividade exige altos níveis de conhecimento das organizações orientadas para o mercado, com destaque para o talento humano. Entre outros benefícios, ele auxilia a suportar a proposição de valor. O já citado anúncio da agência paulistana de comunicação Talent (anexo III) apresenta ao mercado uma divisão da organização voltada à gestão do conhecimento, a TalentLab. O título do anúncio ('Por um mundo comum-free') informa a atuação da equipe, pautada na ação de proposição de idéias inovadoras e enfoques diferentes sobre temas mercadológicos aos clientes da agência, ou seja,

livre das idéias comuns (o ‘comum-free’, do título). O texto divulga que o núcleo é multidisciplinar e voltado ao conhecimento, idealizado para dar suporte à agência na criação de ações de Marketing e de comunicação inovadoras para os seus clientes. Este anúncio aborda o capital humano, tanto interno (equipe) quanto externo (clientes), a proposta de valor (agência de comunicação baseada no conhecimento) e a competitividade do mercado (os consumidores estão cansados do que é comum e selecionam o diferente).

Conforme García (2005), a manualização da proposição de valor e posterior comunicação à equipe da empresa permitem aos membros, especialmente os que têm contato com clientes, estabelecer um comportamento que enfatize os benefícios que a marca está disposta a oferecer. Kotler (2008) sugere que as empresas devem ter um conjunto de comunicações coerentes para seu pessoal interno. Por meio das pessoas, se transmite aos vários públicos o significado da marca e suas promessas. Para que possa fazer uma diferença real, Aaker e McLoughlin (2007) sugerem que a cultura da empresa deve ser forte o suficiente a ponto de desenvolver normas de comportamento que são “...*informal rules that influence decisions and actions throughout an organisation by suggesting what is appropriate and what is not*” (AAKER, 2007 e McLOUGHLIN, p. 330). É um formato de controle do grupo com normas que servem de guia para o comportamento adequado voltado à proposição de valor da organização.

Uma organização com produção de valor é aquela cuja capacidade de produzir conhecimento e inovação ocorre de forma contínua, para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. É o que Kusunoki denominou de diferenciação de valor, conceito que divide um determinado sistema de produto ou as atividades para sua realização com base nos valores do cliente, que os sistemas da empresa podem potencialmente proporcionar (KUSUNOKI, 2008). Nesta linha de pensamento, Teixeira (2007) diz que é introduzido o capital humano, tornando evidente a sua importância no processo de crescimento das empresas e até mesmo de países, como atestam as extraordinárias economias da Coreia do Sul e Taiwan, caracterizados por grandes investimentos no capital humano. A execução de estratégias comerciais de sucesso é aperfeiçoada quando as empresas fortalecem as capacidades da equipe de trabalho.

Quatro elementos são fundamentais para o auxílio à execução, como sugere Davenport (2001): estrutura organizacional, processos de trabalho (operações de produção de produtos), tecnologia (para execução de tarefas e obtenção de informação) e capital humano (recursos intangíveis de habilidade, empenho e tempo que os trabalhadores trazem para investir na função a desempenhar).

No entendimento do autor, a empresa deve optar por um ou mais elementos que, manuseados de forma específica, permitirão o desenvolvimento de capacidades decisivas para a obtenção de vantagens competitivas (DAVENPORT, 2001). O capital humano é fundamental em atividades de desenvolvimento de produtos, mais especialmente em pesquisa e desenvolvimento, e constitui o recurso acumulável crítico ao processo de crescimento (TEIXEIRA, 2007).

Neste contexto, Hamdani (2007) fornece um comparativo das características que diferenciam dois tipos de produtos e indústrias, as ricas em informações e as intensivas em conhecimento (figura 25). Conforme o autor, a interação pessoal com clientes é muito importante porque a qualidade do produto depende da compreensão profunda das suas necessidades únicas. Enfoca, também, a questão das inovações que, no seu entender, dependem de conhecimento tácito “...cujas sutilezas e nuances são difíceis de descrever em manuais ou de apreender em máquinas” (HAMDANI, 2007, p. 49).

Ao se observar com critério o quadro comparativo do autor, a relevância do capital humano nas empresas fabricantes de produtos intensivos de conhecimento se mostra nos descritores ‘Conhecimentos e tipos de habilidades’ e ‘Inovação e ciclo de vida do produto’, pela inserção mais próxima das pessoas nos processos e nas ações que o mercado irá receber.

DESCRITORES	PRODUTOS BASEADOS EM INFORMAÇÃO	PRODUTOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO
NATUREZA DO NEGÓCIO	Grande número de transações, geralmente repetitivas e	Número de transações é pequeno em razão do longo ciclo de vida do produto; são tipicamente

	interempresas	únicas
ECONOMIA DO NEGÓCIO	Economias de escala muito importantes. Receita e lucro pequenos por transação	Teor do conhecimento tácito é importante
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Prover serviços confiáveis a baixo custo com freqüência, na hora e no lugar de conveniência do cliente	Estabelecer uma reputação de solucionador de problemas
PAPEL DAS TICS	São intensivamente usadas para automatizar o local de trabalho e para padronizar a produção a fim de assegurar qualidade	São úteis, mas a qualidade dos serviços é adquirida por meio do alto padrão da educação formal e da sua atualização contínua
CONHECIMENTO E TIPO DE HABILIDADES	Intensivo em habilidades de implementação para oferecer produtos padronizados	Habilidades conceituais são cruciais para fornecer soluções de ponta
INOVAÇÃO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO	Inovação do processo de redução de custos seguido por aprimoramento da qualidade e mudanças mais radicais nos métodos de produção ou distribuição	Inovação do produto é o objetivo principal. Inovação do processo é um sub-produto ou um co-produto
EXEMPLOS DE INDÚSTRIAS TÍPICAS	Intermediação financeira	Serviços de negócios profissionais

Figura 25 - Economia da inovação baseada em informações e conhecimento

Adaptado de Hamdani, 2007, p. 50

Sobre o descritor ‘Papel das TICs’, cuja relevância do capital humano também é perceptível, o autor comenta que o objetivo das empresas intensivas em conhecimento na aquisição de TICs (Tecnologias da Informação e da Comunicação) é diferente da motivação das empresas menos inovadoras. Estas investem em TICs para transformar o conhecimento em *commodities*, com o fito de facilitar o uso repetido nas operações, pois sua estratégia de negócios é voltada para realizar um grande volume de transações e pequenas melhorias. Já as empresas intensivas em conhecimento, altamente inovadoras, adquirem as TICs para facilitar a comunicação, porém o conhecimento organizacional de valor altamente competitivo permanece personalizado nos recursos humanos.

Um estudo sobre os fatores que possivelmente influenciarão o desempenho das empresas nos próximos dez anos foi desenvolvido por Ribeiro, Carvalho, Monteiro e Alves (2007), em que buscaram identificar as competências individuais mais relevantes para os gestores das áreas de Marketing e relacionaram com estratégias de valor. Os resultados são apontados na figura 26:

ESTRATÉGIAS ⇒	COMMODITY	VALOR AGRE- GADO	VALOR DE PERFORMAN CE	CO- CRIAÇÃO DE VALOR
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS QUE SE RELACIONAM À ESTRATÉGIA	Foco em resultados; Pensamento estratégico; Liderança; Negociação; Empreendedorismo; Trabalho em equipe	Ética; Criativi- dade	Comunicação; Competência técnica; Disposição para aprender com erros	Foco no cliente; Rede e parcerias; Orientação para processos

Figura 26 - Relação entre as competências individuais e as estratégias de valor

Adaptado de Ribeiro, Carvalho, Monteiro e Alves, 2007, p. 12

Os resultados demonstraram que o profissional de Marketing deverá se orientar para o cliente, focar em resultados e se preocupar com a competitividade do negócio em que atua.

O capital humano, através do conhecimento e habilidades específicas passa a ser um dos suportes possíveis para a elaboração de uma proposta de valor. Segundo Harrison (1991) as pessoas que fabricam seus produtos, com suas habilidades e seu conhecimento, são um respaldo ao processo. A marca é um ativo valioso, afirmam Kotler e Pfoertsch (2008), igualmente importante quanto são os clientes, os sócios, a distribuição e o capital humano.

Esta definição da importância do capital humano nas empresas está fortemente sedimentada na afirmação de Schultz (1973, p. 3) quando diz que “...os trabalhadores se tornaram capitalistas não por causa da compra e propriedade de ações, mas sim em função da aquisição de conhecimentos e capacidades que possuíam valor econômico”.

A idéia do homem como ‘bem de capital’ (citado como *capital good* por Schultz, 1973, p. 2,) o projeta para “...a sociedade do conhecimento, para a sociedade pós-industrial, expressões que viriam a dominar as ciências sociais nas décadas seguintes” (SAUL, 2004, p. 268). A maioria dos executivos, segundo Mayo (2003), se apressa em concordar com a noção de que as pessoas são o mais importante ativo da empresa, porém nem sempre as pessoas têm a oportunidade de vivenciar decisões que reflitam isto no cotidiano organizacional. O problema, afirma o autor, é que pessoas não podem ser negociadas à vontade, sua contribuição de caráter individual é variável e sujeita à motivação e ao ambiente e, mais importante, não podem ser avaliadas segundo os princípios financeiros tradicionais (MAYO, 2003).

Um dos investimentos mais importantes da empresa é engajar os empregados no significado da marca e no pensamento que está por trás disso (WHEELER, 2008). A autora complementa dizendo que consultores de desenvolvimento organizacional têm ciência de que o sucesso é diretamente influenciado pela maneira como os funcionários compartilham a cultura da organização (valores, história e símbolos). E sugere que os funcionários sejam denominados, ao lado dos executivos

de Marketing, como ‘campeões da marca’ – indivíduos que compreendem e articulam os valores fundamentais e a essência da marca. Finaliza dizendo ser construtiva esta denominação porque tem como alicerce o conceito básico de alinhar a cultura, o comportamento e o desempenho (WHEELER, 2008).

2.4.3.1 Organizações baseadas no capital humano

No mundo corporativo existem empresas que adquirem sucesso quase que exclusivamente em função do capital humano. A Virgin parece ser uma delas. Conforme Aaker, a posição estratégica adotada pode afetar diretamente os clientes potenciais (AAKER, 2007b) e a Virgin evidenciou a figura do fundador como elemento catalisador dos esforços para a proposição de valor.

Em 1970, Richard Branson e amigos fundaram em Londres uma pequena loja de discos vendidos pelo correio, a Virgin. Nos anos 80, virou uma cadeia de lojas e o maior selo independente de música do Reino Unido, onde figuravam nomes como Phil Collins, Sex Pistols e Rolling Stones. Na década de 90, já eram 100 megastores no mundo todo.

Em 1984, Branson decidiu fundar a Virgin Atlantic Airlines, com o objetivo de eliminar as viagens aéreas desagradáveis e pouco divertidas. No final dos anos 90 já era a segunda companhia aérea nas rotas que atendia. Mais do que isto, “...it enjoyed the same consumer awareness and reputation as much larger international carriers including serve-oriented airlines such as Singapore Airlines...” (AAKER, 2007 e McLOUGHLIN, p. 227). A referência dos autores para a empresa Singapore foi feita por ser consistentemente bem avaliada pelo mercado nos fatores confiança, inovação e serviço, desde sua fundação. De acordo com Aaker (2007), o sucesso da Virgin Atlantic Airlines em parte se deve a três elementos: qualidade dos serviços; ao valor pelo dinheiro; e, em parte, a uma personalidade marcante, elemento este que faz parte do talento humano.

Como qualidade dos serviços, a Virgin obtém um desempenho acima do comum, com ações como o uso de poltrona-cama (sua maior concorrente, a British Airways, lançou uma poltrona similar nove anos

depois), serviço de limusine nos pontos de chegada, massagem durante o voo, poltrona especial para crianças e possibilidade de tomar banho após viagens mais longas.

Como valor pelo dinheiro, a empresa oferece o mesmo preço para as classes superior e executiva que, por sua vez, é equivalente ao serviço de primeira classe de outras companhias aéreas. A maioria das passagens da classe econômica é vendida com desconto (importante salientar que, embora o preço baixo seja uma vantagem ao consumidor, não é enfatizado nas mensagens publicitárias).

Como personalidade marcante, tópico relacionado ao tema deste trabalho, a marca Virgin tem uma personalidade forte, que reflete as ações de Richard Branson, tanto nas inovações dos serviços quanto nos seus valores, compartilhados pelos funcionários. Os autores Aaker e McLoughlin (2007) avaliam que, como pessoa, a Virgin seria concebida como alguém que alardeia as regras, tem senso de humor, disposto a atacar o sistema, é competente e tem altos padrões para o trabalho feito. Os autores afirmam que “...*an innovative firm, for example, is often seen as having credibility in its product arena, which translates into trust and confidence. In some contexts, there are even prestige...*” (AAKER e McLOUGHLIN, 2007, p. 196). Por se considerar inovador, o prestígio pode ser um benefício advindo desta condição para alguns compradores, ao mesmo tempo em que para a organização se traduz em confiança nas relações *business-to-business*.

O talento de empreender deve ser compartilhada por toda a equipe, conforme cita Zeithaml quando relata a fala de um gerente sênior da Virgin Airways: “...o nosso negócio é sobre independência, talento empreendedor e pessoas tendo autonomia para tomar decisões...” (ZEITHAML, 2003, p. 439). Sem elementos como estes seria inviável dar destaque ao capital humano, especificamente para o formato da Virgin, quando uma única pessoa assume a ‘cara’ da empresa.

Branson consegue se superar nos papéis que lhe cabe na condução do conglomerado de empresas Virgin (cerca de 100 empresas em 22 países). Com o emprego de humor britânico, gosto em zombar do sistema, nunca se desviando dos valores básicos da marca (como a qualidade nos serviços e o valor para o dinheiro), ele conquistou lealdade e confiança, com sua personalidade marcante. Conforme Aaker e McLoughlin (2007, p. 229) “...*Virgin’s success has been driven in part by pure visibility, largely based on publicity personally generated by*

Richard Branson". Esta citada geração de publicidade através de uma pessoa demonstra a força do capital humano em estratégias de proposta de valor.

Mas no entendimento de Aaker e McLoughlin (2007) há um grandioso desafio para a Virgin: administrar a empresa nas mesmas condições de crescimento enquanto os consumidores e Richard Branson envelhecem, já que a personalidade magnética e enérgica do líder pode não ser conservada. Para evitar que isto ocorra, a organização tem como filosofia estimular o indivíduo, encorajando a equipe a tomar iniciativas e dando meios para implementação das idéias, segundo Zeithaml (2003). O próprio Branson, citado pela autora, explicou em determinada ocasião à imprensa:

“Não estamos interessados em ter apenas funcionários felizes. Queremos funcionários que se sintam envolvidos e preparados para expressar insatisfação quando necessário. Na verdade, pensamos que o funcionário insatisfeito construtivamente é um ativo que devemos encorajar, e necessitamos de uma organização que permita fazer isso e que incentive os funcionários a assumirem responsabilidades, pois não acredito que seja suficiente que simplesmente a deleguemos” (Richard Branson, *apud* Zeithaml, 2003, p. 436).

Para a Virgin, o funcionário ideal deveria ser informal e cuidadoso, jovem, vibrante, interessado, cortês e disposto a se desviar do seu caminho para atender os clientes. Manter os funcionários motivados e entusiasmados com uma possível saída do líder principal é, talvez, o maior desafio em relação ao capital humano de uma empresa (ZEITHAML, 2003). Complementa Sabbag (2007) ao dizer que para alguém se tornar protagonista neste mundo de rápidas transformações, é preciso acelerar a capacidade de aprender e, posteriormente, a de aplicar o que foi aprendido em respostas novas para novos problemas. O autor afirma que não é fácil, mas que a consolidação desta nova sociedade, mais rápida e com necessidades “para ontem”, precisa estar associada a indivíduos cuja capacidade de renovação seja visível (SABBAG, 2007). “O capital humano...”, diz Stewart (1998, p. 68), “...é importante porque é a fonte de inovação e renovação...”. Ao mesmo tempo, Saul (2004) afirma que o investimento humano, como habilidade que passa a ser

parte do indivíduo (seu capital) não pode ser vendido. Porém, na forma de serviço ou atividade “...o investimento humano pode ser alugado em troca de pagamento por tempo determinado” (SAUL, 2004, p. 267). O capital humano, contudo, vai além da pessoa; inclui o modo como elas trabalham em conjunto com outras e os relacionamentos internos e externos à organização (MAYO, 2003).

Uma marca forte atua também sobre a própria empresa detentora da mesma, através dos seus recursos humanos. A construção de uma marca, segundo García (2005), requer necessariamente que se estabeleça com clareza as relações de cada departamento com a marca e as funções que cada um deverá desempenhar para seu completo desenvolvimento. Além disto, uma marca poderosa constitui uma atração para o recrutamento de profissionais melhores, para manter o grupo, apresentar baixo índice de rotatividade e vincular objetivos individuais dos funcionários aos objetivos empresariais. A esta atividade, a literatura específica tem denominado ‘Marketing Interno’, enfatizando a força do talento humano (KOTLER e KELLER, 2006; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; PIZZINATTO, PIZZINATTO, GIULIAN e PIZZINATTO, 2005; CERQUEIRA, 1994).

A congruência entre valores individuais e organizacionais é um dos tópicos principais para o entendimento da compatibilidade entre o indivíduo e a organização. Os estudos sobre o assunto são conhecidos por pertencerem ao âmbito das teorias de *P-O fit*, abreviação de *person-organization fit*, (TEIXEIRA e PEREIRA, 2008). Conforme os autores, as pesquisas foram iniciadas por Tom, em 1971, e desenvolvidas por Schneider, Kristof e Verquer, entre outros. De acordo com a teoria, pessoas preferem trabalhar em empresas que sejam mais parecidas consigo ou que a complementem, e que as menos preferidas são aquelas que em nada se parecem. Seus estudos se dedicam a conhecer a relação entre a pessoa e o ambiente, a pessoa e o emprego, a pessoa e a vocação, a pessoa e o grupo e a pessoa e seu supervisor.

Na visão de Whiteley (1996) o comprometimento dos funcionários é fundamental para dirigir a empresa rumo à satisfação das expectativas dos clientes externos. A compreensão de Cerqueira (1994) é de que Marketing Interno se constitui de projetos e ações que devem ser implementados para a consolidação do compromisso dos funcionários. E sugere que a comunicação e o relacionamento estabelecem uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas

com o sistema organizacional. O Marketing Interno deve preceder o externo, no entendimento de Kotler e Keller (2006), uma vez que se relaciona com o serviço prestado pela empresa. A competência interna, segundo Vasconcellos (2004), deve ser idêntica ou maior que a externa.

O que se denomina de Marketing Interno exige atitudes específicas dos executivos das empresas. Dentre outras, Ahmed e Rafiq (*apud* Pizzinatto, Pizzinatto, Giulian e Pizzinatto, 2005), relacionam as requeridas:

- a. aceitação da filosofia e técnicas de Marketing;
- b. orientação ao cliente e ao mercado, através da coordenação de todas as atividades gerenciais para o alcance desta orientação;
- c. enfoque participativo que atinja todos os níveis hierárquicos; e
- d. gerenciamento dos recursos humanos com viés estratégico para assegurar o alinhamento entre as estratégias de recursos humanos e as da organização.

Clientes internos, um dos fundamentos da organização, requerem o atendimento das expectativas e a manutenção da satisfação, pois conforme as necessidades dos funcionários são atendidas, os mesmos podem trabalhar pelo atendimento dos objetivos empresariais. Os autores Pizzinatto, Pizzinatto, Giulian e Pizzinatto (2005) apresentam estudo em empresa com equipe de trinta e cinco funcionários, atuante no comércio de produtos importados, equipamentos de uso florestal, jardinagem, industriais, tratores e motocicletas no interior paulista, passando por má fase, realizado com funcionários das áreas de peças, oficina, escritório e vendas, da empresa. Em determinado momento dos resultados, os autores comentam que na opinião dos funcionários, apesar do entendimento praticamente total de que não havia nada que pudesse ser feito para melhorar a situação da empresa, em algumas entrevistas chegou a ser citada a esperança de melhoria. No entanto, esta se devia a fatores econômicos e não fruto do trabalho e da ação dos funcionários/administradores. Ao mesmo tempo em que seus empregos estavam ameaçados, não se sentiam motivados a trabalhar em prol da recuperação da empresa (PIZZINATTO, PIZZINATTO, GIULIAN e PIZZINATTO, 2005).

Propostas de valor que prescindem do apoio da equipe de trabalho raramente alcançam seu objetivo e, neste contexto, uma proposta de valor em que não há ênfase no capital humano ou onde ele não se expõe, dificulta a compreensão do segmento de quão importante é a organização. A identidade de uma empresa pode, segundo Hildebrand e Slongo (2006), não apenas reter funcionários, mas também ser uma política adequada para retenção de clientes. Como as empresas estão inseridas em um ambiente institucional, automaticamente interagem com os atores sociais na construção de uma identidade e sua sobrevivência depende de uma legitimação por parte destes atores sociais. Esta identificação não é uma opção para a empresa, mas uma condição necessária para sua sobrevivência (HILDEBRAND e SLONGO, 2006).

O prestígio de uma marca é motivo de orgulho para grande parte das pessoas envolvidas com ela. Segundo García (2005, p. 141) é preciso ter em conta “...*la notable influencia que una imagen pública brillante ejerce sobre los miembros de la compañía al sentirse sujetos asociados a su prestigio y consideración exterior...*”. Como pessoas se sentem bem e mais seguras em relação a empresas que publicamente são consideradas sérias, e cujo reconhecimento seja positivo, este sentimento pode ser fundamental para obter resultados de comprometimento ainda maiores da equipe. Ao mesmo tempo, o desempenho corporativo nos assuntos relacionados à marca retroalimenta a cultura corporativa, através da publicação dos resultados obtidos desta evolução (GARCÍA, 2005).

Conta Kotler (2008) que em 1972, cinco anos após estar à beira da falência, a Nucor, maior produtora de aço dos Estados Unidos, contratou F. Kenneth Iverson como presidente. Imediatamente rebatizou a companhia e anunciou que a empresa vendia aço para pessoas realmente preocupadas com a qualidade do aço. Com o esforço de Iverson, em particular os passos rumo a um esforço mercadológico adequado e o comprometimento dos membros da organização, a empresa em pouco tempo se tornou a líder americana em faturamento no seu segmento. Desenvolveu uma marca forte e uma equipe com habilidades e conhecimentos voltados à competitividade. É o que Selznick (*apud* Sabbag, 2007) conceituou em 1957 como sendo competências distintivas: o compromisso com o modo de agir e responder ativamente, desenvolvido dentro da própria organização e que, ao integrar estes compromettimentos, definem o conhecimento implícito de uma empresa.

A afirmação de Teixeira apoia este pensamento, quando afirma que uma economia com capital humano escasso apresenta, geralmente, setores de pesquisa com pouca expressão, “...pouco apto a produzir melhorias na qualidade dos produtos [...] incapaz de gerar crescimento econômico” (TEIXEIRA, 2007, p. 589). O esforço do capital humano voltado às oportunidades de crescimento traz à empresa a possibilidade de propor valor ao cliente de variadas maneiras e é preciso distinguir aquilo que efetivamente pode cativar o comprador, a exemplo de uma marca ancorada em uma ou mais pessoas.

Estudos referentes ao crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida ao longo de um tempo não conseguem ser bem expressos caso se restrinjam ao capital, às estruturas físicas e lógicas e ao patrimônio: é necessário computar o capital humano nesta equação. Na maior parte das vezes, este esforço se refere à instrução, ao treinamento, ao desenvolvimento das capacidades interiores do ser (FLEURY e OLIVEIRA, 2001; ANTUNES, 1999).

No entanto, funcionários necessitam ser constantemente persuadidos pela Direção da empresa a se mover em conjunto com a marca. D’Alessandro (2002, p. XIX) afirma que “...não é fácil criar uma grande marca. Requer liderança para persuadir o resto da empresa a seguir sua visão”. Fatores que devem ser necessariamente trabalhados para desenvolver uma cultura empresarial voltada à marca são o compromisso e a liderança da Alta Direção, a motivação e a participação dos membros da equipe e a existência de um canal de comunicação que permita a educação contínua (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; GARCÍA, 2005; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; BEDBURY, 2002; D’ALESSANDRO, 2002).

A campanha publicitária da Nokia imediatamente anterior a atual ‘Connecting People’ usava como mote criativo a idéia de ‘Tecnologia Humana’. A mensagem se referia à tecnologia humana e ao *design* elegante que diferenciavam a linha de produtos. A empresa informou à imprensa que ‘Tecnologia Humana’ foi um conceito baseado na observação realizada sobre a vida das pessoas e que inspirou a Nokia a criar tecnologia e soluções para satisfazer as reais necessidades das pessoas. A campanha usou uma estratégia que se apropriou da noção de produtos centrados no ser humano.

O capital humano oferece o potencial para responder às oportunidades nos mercados da empresa e agir sobre elas. Logo, um

desafio importante para muitas organizações é criar a combinação ideal de cultura e clima organizacional para maximizar a possibilidade de o capital humano ser uma das formas de proposição de valor que conquiste sucesso mercadológico para a empresa.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo procurou descrever as principais abordagens referentes à identidade de marca, particularmente os elementos que a constituem e a fundamentam, como Marketing, proposta de valor e *branding*, e ao capital humano voltado para o tema, a partir do contexto da pesquisa sugerida. Neste estudo, foi utilizada a abordagem de David Aaker para os temas-base da identidade de marca e proposta de valor.

Considerar a marca como um ativo intangível para as empresas é discursar o óbvio. A imprensa especializada, os profissionais e os estudantes tem se dedicado a discorrer sobre isto, quanto mais a competitividade se torna acirrada e a complexidade nas negociações comerciais se instala.

Neste cenário, uma proposta de valor coesa, desenvolvida a partir de um foco definido e compreendido por toda a empresa, ao mesmo tempo específica para apresentar a marca com clareza e ampla o suficiente para não desperdiçar oportunidades de percepção do consumidor, é uma das ações estratégicas mercadológicas mais relevantes na atividade de Marketing.

Paripassu, enquanto as possibilidades e ferramentas mercadológicas se aperfeiçoam e limitam as ações de sucesso em função do excesso de comunicação, o conhecimento parece se tornar a ‘bola da vez’. Ainda que as empresas tenham ciência de estar atuando na era do conhecimento, algumas organizações parecem conseguir maior êxito do que outras no tratamento do conhecimento como um ativo. Em parte, isto se deve ao capital humano, ponto de intersecção proposto neste estudo entre a proposição de valor e a construção de identidade de marca.

Como primeiro conceito, é adotada a abordagem de David Aaker (2007) que afirma que identidade de marca é interpretada como

um conjunto exclusivo de associações com a marca que a empresa pretende criar ou manter e implica uma promessa ao cliente, e a proposta de valor como sendo uma afirmação dos benefícios ofertados pela marca que proporcionam valor ao cliente.

O conceito de Marketing para este estudo é compreendido como um processo empresarial que busca criar valor continuamente para o cliente, se relacionar com ele após a venda e, com base neste conhecimento adquirido, gerar vantagens competitivas sustentáveis (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; SCHARF, 2007; LIMEIRA, 2003).

O conceito de *branding* é entendido como um processo de construção de valor de uma marca e sua comunicação junto ao público-alvo, direto ou indireto, obtendo a criação de laços emocionais entre a marca e o consumidor (LINDSTROM, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; GARCÍA, 2005).

Finalmente, o capital humano é tratado aqui como aquele que demonstra a capacidade das pessoas e se refere às habilidades, experiências compartilhadas e a valorização do conhecimento em determinada organização, compreendendo os benefícios que o indivíduo pode gerar para as empresas através da *expertise* e do conhecimento (McELROY, 2003; SNOWDEN, 2002; ANTUNES, 1999; SVEIBY, 1998; BROOKING, 1996).

O autor cujo modelo é uma das bases deste estudo, David Aaker, é diretor vice-presidente da empresa de consultoria mercadológica Prophet. Sediada em São Francisco (Califórnia), Estados Unidos, tem filiais em Chicago, Hamburgo, Londres, Madri, New York, Richmond, Tokio e Zurique, sendo uma das mais conceituadas mundialmente em seu ramo de atuação. É colaborador de artigos no site da empresa (www.prophet.com), em conjunto com sócios e autores renomados diversos. Na edição eletrônica do *news* da Prophet de 27 de fevereiro de 2009, foram listados os artigos mais importantes apresentados em 2008 no entendimento da empresa, os denominados ‘Top 8 articles of 2008’.

Pela relevância do autor para o trabalho, pela importância da Prophet para a área de Marketing e *branding*, e pela pertinência dos artigos com este estudo, a seguir são apresentados (tabela 2) os títulos dos artigos, sua resenha e o endereço eletrônico:

Tabela 2 - Melhores artigos de Marketing de 2008, segundo a Prophet

TÍTULO DO ARTIGO	DESCRIÇÃO DO ARTIGO
<p>Fazendo o Marketing mais esperto contra os cortes</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/geyer-nishino-smarter.pdf</p>	<p>O artigo aborda o fato de que a economia problemática está forçando a diretoria de empresas líderes a reavaliar seus planejamentos de despesa e o Marketing não está isento. Frequentemente, é o primeiro na linha de cortes porque as empresas líderes tentam identificar imediatamente as reduções de custo que podem fazer para executar em outras áreas. (dezembro/2008)</p>
<p>Conquistar (e manter) pessoas competentes</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/Employee_retention.pdf</p>	<p>Este artigo examina a proposição do valor do empregado como uma estratégia potencial para atrair e reter as melhores pessoas em épocas difíceis. (novembro/2008)</p>
<p>Dos silos à sinergia</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/ANADaily_Day1_Page6.pdf</p>	<p>A existência de silos funcionais é um desafio sério para o CMOs. Este artigo, baseado no último livro de David Aaker, Medindo Silos: O Novo Imperativo do CMO, discute maneiras de combater os silos para avançar no mercado e desenvolver ofertas e marcas fortes. (outubro/2008)</p>
<p>Estudo das melhores práticas de 2008: formando inovadores de classe mundial</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/whitepapers/world-class-innovators.pdf</p>	<p>Apesar de sua promessa como uma fonte primária de crescimento dos negócios, capitalizar esforços no potencial da inovação é um objetivo ilusório para muitos negócios. O artigo apresenta as melhores práticas de 2008, desenvolvidos</p>

	<p>em colaboração com <i>players</i> do mercado, revelando como os modelos de inovação fazem - com abordagens que apontam a direção para inovações de sucesso.</p>
<p>Pesquisa 'quantitativa': Novas plataformas para entendimento do cliente</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/MN3108vpierce.pdf</p>	<p>O artigo afirma que a web 2.0 está fazendo muito mais do que simplesmente facilitando novas maneiras de estabelecer a relevância das marcas para os clientes. Diz, ainda, que as ciências mercadológicas estão apresentando formas metodológicas estimulantes e as maneiras para usá-las. No curto prazo, de acordo com o artigo, há uma redefinição das capacidades nas ferramentas tradicionais de análise. (março/2008)</p>
<p>Como lidar com o envelhecimento das marcas</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/gelman-aging-brands.pdf</p>	<p>Marcas individuais, ou mesmo as categorias inteiras, que eram uma vez importantes para um segmento particular de consumidores, transformam-se em irrelevantes conforme a sociedade evolui e os gostos mudam. O artigo questiona as empresas sobre se estão completamente perdidas quanto ao <i>brand equity</i> ou se podem se tornar relevantes a novos consumidores. (outubro/2008)</p>
<p>Realizando controles de Marketing: Seis níveis de valor crítico devem ser obtidos</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/</p>	<p>O controle do desempenho de Marketing é um objetivo realizável. Focalizando nele, e destravando o poder dos seis níveis de valor crítico esboçados neste artigo, o autor afirma que o Marketing provará seu valor ao negócio como uma fonte racional</p>

s/dunn-six-levers.pdf	de criatividade para o crescimento futuro. (dezembro/2008)
<p>O deslocamento: Tornando-se executivos de Marketing que controlam a busca pelo crescimento</p> <p>http://www.prophet.com/downloads/articles/davis-shift-overview.pdf</p>	<p>Este artigo, centrado sobre os temas-chave do próximo livro de Scott Davis, O Deslocamento, esboça uma série de deslocamentos profundos que tem marcado uma nova era do Marketing. Esta era é marcada por executivos de Marketing visionários que sabem que ninguém está melhor preparado para conduzir uma agenda de crescimento da organização do que o executivo principal de Marketing. (dezembro 2008)</p>

Fonte: concebido pelo autor, 2009

Dos artigos selecionados pela Prophet, cabem dois comentários importantes.

O primeiro, relacionado ao artigo de outubro de 2008 que trata sobre o envelhecimento das marcas, tema semelhante a artigo de periódico brasileiro, de co-autoria do autor desta tese de doutoramento (<<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/viewFile/241/145>>). O artigo tratou de avaliar cinco marcas brasileiras que chegaram ao topo das mais lembradas na categoria de atuação e que, em função de um conjunto de fatores, a maioria de lacunas mercadológicas, se encontra em uma condição bastante insatisfatória.

O segundo comentário é que o artigo de novembro de 2008 trata da possibilidade de o funcionário ser um atributo de proposição de valor para a marca. É examinado o EVP (Employee Value Proposition) como um modelo potencial de atração e retenção das pessoas mais habilitadas para a organização conseguir aplicar as estratégias definidas nestes tempos de crise. No modelo, Bernhard (2008) trabalha quatro variáveis: a marca (quais elementos são atrativos?), os funcionários e potenciais funcionários (o que eles estão procurando nas empresas?), o negócio (como são entregues as ofertas de valor?) e os competidores (o

que os concorrentes pretendem?). O EVP é uma promessa ou garantia aos funcionários, onde são comunicados os valores e as aspirações da empresa da mesma forma que os benefícios. E, de certa forma, se conecta ao tema principal deste estudo.

Os conceitos diversos relacionados à marca expostos no decorrer da fundamentação teórica podem gerar diferenciação conceitual face à proximidade entre eles. A tabela 3 pretende dirimir estas dúvidas, do ponto de vista deste estudo:

Tabela 3 - Conceitos principais do trabalho e seus autores

TIPOLOGIA	CONCEITO	AUTORES
Arquitetura de marca	Estrutura organizadora do portfólio de marcas que especifica os papéis delas, as relações entre si e os diferentes contextos da marca quanto aos produtos e seus respectivos mercados	AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007
Brand equity	conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes. As principais categorias de ativos são a consciência do nome da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações relativas à marca; é o valor da marca	AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; LIMEIRA, 2006
Branding	capacidade organizacional de construir marcas, em um processo evolutivo de comunicação integrada,	AKUTSU e NONAKA, 2008; AAKER e McLOUGHLIN, 2007; LINDSTROM, 2007; NASCIMENTO e

	onde as ferramentas mercadológicas são aplicadas visando à gestão de marcas para um ótimo retorno dos investimentos	LAUTERBORN, 2007; SCHARF, 2007; TYBOUT e STERNTHAL, 2006
Capital Humano	compreende os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua criatividade, <i>expertise</i> , conhecimento e habilidade para resolver problemas, visto de forma coletiva e dinâmica; capacidade das pessoas que planejam, produzem, processam e apresentam produtos ou soluções	NONAKA e TOYAMA, 2008; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; BROOKING, 1996
Identidade	o que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes, ou seja, parte da aspiração organizacional (como a empresa gostaria que ela fosse percebida). É a forma como é percebida graças aos elementos que a individualizam	AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007; TOQUARTO, 2003
Imagem	é a forma como a marca é percebida, o que a empresa deseja projetar; é a extensão da identidade. Imagem é um conceito de recepção (enquanto identidade é um conceito de emissão)	AAKER, 2007; AAKER e McLOUGHLIN, 2007; KAPFERER, 2003; TAVARES, 1998; TOQUARTO, 2003
Marca	Um dos principais ativos estratégicos das organizações, marca é um	CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007; SCHARF, 2007; SHERRY Jr., 2006; TYBOUT e

	nome, símbolo ou estampa associada a um produto e a qual os compradores associam sensações psicológicas, sendo a garantia de uma qualidade específica, geralmente superior	STERNTHAL, 2006; TYBOUT e CARPENTER (2001)
Personalidade da marca	É o caráter escolhido que melhor comunica a proposição da marca, o aspecto de apoio da construção da marca que contém dimensões personificadas, como por exemplo amizade, liderança, masculinidade, liberdade, patriotismo, honestidade ou senso de humor	AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; ELLWOOD, 2004
Posicionamento	é a parte da identidade de marca e proposta de valor ativamente comunicada ao <i>target</i> , interessante à empresa que a formula e diferenciada da concorrência	KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; LIMEIRA, 2006; OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2006; AL RIES e JACK TROUT, 1989
Proposta de valor	afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente. A proposta de valor eficiente deverá conduzir a um relacionamento marca-cliente e impulsionar as decisões de compra; é a essência do posicionamento e dos valores da marca, com o propósito de assegurar que todos os públicos	KOTLER e PFOERTSCH, 2008; AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; AAKER e McLOUGHLIN, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; KOTLER e KELLER, 2006; LIMEIRA, 2006

	(interno e externo) entendam o que a marca representa mais fundamentalmente para os consumidores	
--	--	--

Fonte: desenvolvido pelo autor (2008)

Este estudo parte do entendimento de que a proposta de valor adotada pela empresa é parte importante que integra a construção da marca, permitindo alcançar o sucesso empresarial de maneira mais consistente e criadora de valor para o comprador.

Com a descrição dos elementos principais que caracterizam a construção da identidade de marca, somados ao do capital humano, a próxima etapa é a definição do modelo de pesquisa usado para alcançar os objetivos do estudo.

3 MÉTODO

*Que a força do medo que tenho
não me impeça de ver o que anseio*

Oswaldo Montenegro – Metade
(Oswaldo Montenegro)

Ao se considerar o amplo conjunto de técnicas disponíveis para trabalhos de pesquisa em Administração e áreas afins, como é o caso da Gestão do Conhecimento, os procedimentos apresentados neste capítulo objetivam aumentar a precisão e obter o rigor científico exigido pela literatura de Marketing para os conceitos de construção de identidade de marca e proposta de valor.

Com base em pesquisas bibliográficas, como forma de sustentar conceitualmente a elaboração do questionário, se deu o momento de validar os dados obtidos em um determinado conjunto de organizações. Todas as organizações são participantes do levantamento ‘150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar’ Você S/A e Exame, da Editora Abril, ano de 2007, estando configuradas na premiação especial ‘As Dez Campeãs’. As pesquisas se deram em dois formatos complementares: a) qualitativa, com análise de conteúdo; e b) descritiva quantitativa.

A pesquisa exploratória qualitativa com o uso de análise de conteúdo é considerada para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de um ou mais temas determinados (VERGARA, 2006). Sua característica mais fundamental é enfatizar a procura de novas ideias e o entendimento mais aprofundado do tema em estudo. É empregada, segundo Muller Neto (2005), em problemas pouco conhecidos e é flexível quanto aos métodos utilizados para seus propósitos.

Foram aplicadas as pesquisas com executivos de Marketing e cargos assemelhados de organizações detentoras de marcas sólidas e altamente competitivas no seu segmento de atuação. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Embora não tenha a função primeira de explicar os fenômenos que descreve, pode servir de base para as explicações (VERGARA, 1998). A linguagem exprime o conjunto de sensações e de

sentimentos que denotam diversas redes sociais às quais o sujeito pertence, muitas vezes sendo manifestações inconscientes (BERGER e LUCKMANN, 2001).

As pesquisas descritivas, em conjunto com as exploratórias, são as mais utilizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (GIL, 1999, p. 46).

Por compromisso assumido em carta-convite (apêndice I) com os profissionais respondentes e suas organizações, não foram identificadas as respostas individualmente por empresa, mantendo o caráter de sigilo da pesquisa. As análises se referem ao conjunto das empresas e das questões, como explicitado no método.

3.1 Natureza da pesquisa de campo

Do ponto de vista de sua natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. A primeira tem como objetivo gerar conhecimentos para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Já a aplicada, tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, definidos e delineados, envolvendo verdades e interesses pontuais (SILVA, 2005). Este estudo se caracteriza por ter a expectativa de aplicação prática dos seus resultados na construção da identidade de marca a partir da proposta de valor. Portanto, foi adotada a forma de pesquisa aplicada.

Quanto à abordagem do problema, feita na primeira fase da pesquisa, é na forma de pesquisa qualitativa, já que é considerada como 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). A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Neste formato, os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente e o processo e seu significado são os focos principais da abordagem. “É descritiva” (SILVA, 2005, p. 20). Em referência, Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa não obriga à formulação de hipóteses, nem exige dados numéricos rigorosamente estabelecidos para enumerar ou

mensurar o objetivo teoricamente constituído. Sobre a confirmação da existência do rigor científico nas pesquisas qualitativas, Vieira (2004) afirma que o uso deste tipo de pesquisa não impede o estabelecimento de procedimentos científicos, realizados através das perguntas da pesquisa, dos conceitos e das variáveis, procurando garantir à pesquisa qualitativa certa objetivação do fenômeno estudado, permitindo até mesmo replicação, com ressalvas. A subjetividade inerente ao processo de coleta e processamento de dados desta fase é, conforme Muller Neto (2005), compatível com uma etapa exploratória de pesquisa.

Do ponto de vista dos objetivos quantitativos ela 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. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e, geralmente, assume a forma de levantamento. Como procedimento técnico, é a pesquisa que envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (SILVA, 2005). A descritiva procura descrever situações de mercado, partindo de dados primários, relacionando e confirmando hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa (SAMARA e BARROS, 1997). Confirma Malhotra (2001, p. 178), quando diz que a descritiva tem como objetivo principal "...a descrição de alguma coisa – em geral características ou funções de mercado". No entendimento de Vergara (1998) a descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A realização de uma pesquisa descritiva acontece por variados motivos, segundo Malhotra (2001), sendo que os dois primeiros interessam particularmente a este estudo:

- . determinar as percepções de características de produtos;
- . determinar o grau até o qual as variáveis de Marketing estão associadas;
- . estimar a porcentagem de unidades numa população específica que exhibe um determinado comportamento;
- . descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou áreas de mercado; e

. fazer previsões específicas.

Na visão de Aaker, Kumar e Day (2001), em uma pesquisa descritiva as hipóteses freqüentemente existem, mas podem ser especulações. Em geral, a relação não será causal em sua natureza.

Marcada, portanto, por um enunciado claro do problema, hipóteses específicas e necessidades detalhadas de informações, a pesquisa descritiva incorpora os métodos principais de dados secundários, *surveys*, painéis e observação (MALHOTRA, 2001).

Configura como resultado ideal para este estudo o conjunto de pesquisas, exploratória e descritiva, porque se buscou delinear as características e as relações da proposta de valor na construção de identidade de marca, considerando o benefício do capital humano. As razões de opção pela aplicação deste formato de estudo se justificam pelo esforço de determinar o entendimento e a forma de ação dos participantes em relação ao assunto estudado e, conforme Malhotra (2001), determinar o grau de associação das variáveis de Marketing estudadas quanto à sua aplicação. Esta se caracteriza, segundo o autor, pela formulação prévia de hipóteses específicas. Desta forma, as informações necessárias estão definidas e a pesquisa, pré-planejada e estruturada (MALHOTRA, 2001).

A abordagem denominada multi-metodológica (AMM), que tem como principais estudiosos os autores Tashakkori e Teddlie (2003), Waszak e Sines (2003) (*apud* Torres e Alfinito, 2008), parte do princípio de que não existe um método específico que seja mais apropriado. Todos têm falhas e vantagens que podem ser compensadas em uma mesma pesquisa. O foco principal é a solução de problemas práticos da pesquisa. Esta abordagem surge, de acordo com os autores, como resultado das discussões envolvendo os dois movimentos anteriores: a pesquisa quantitativa, que dominou grande parte do século XX e a qualitativa, mais identificada nas duas últimas décadas (TORRES e ALFINITO, 2008).

3.2 População e amostra

População ou universo de pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um

determinado estudo e amostra é parte desta população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano. Pode ser probabilística ou não-probabilística (SILVA, 2005). Fatores qualitativos diversos devem ser levados em conta para determinar o tamanho da amostra, segundo Malhotra (2001): a importância da decisão, a natureza da pesquisa, o número de variáveis, a natureza da análise, os tamanhos das amostras usadas em estudos semelhantes, taxas de incidência, taxas de preenchimento e restrições de recursos.

Neste estudo, a população foi formada por todas as empresas relacionadas entre as dez melhores empresas do Brasil para se trabalhar pelos critérios adotados no anuário 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, Edição Especial, em esforço conjunto das revistas VOCÊ S/A e EXAME, desenvolvido pela Editora Abril (2007), cuja capa da revista consta no anexo II. Para entrar no *ranking* das dez melhores, as denominadas “10 Campeãs”, a empresa tem de ter participado três vezes em cinco anos do anuário. Se trata de um estudo censitário, ou seja, “...uma relação total em vez de uma amostra” (ZIKMUND, 2006).

Constitui um estudo censitário aquele que envolve a enumeração completa dos elementos de uma população (MALHOTRA, 2005). Neste tipo, os erros de amostragem têm se revelado relativamente pequenos em magnitude, ocorrendo mais especificamente quando a amostra selecionada é uma representação imperfeita da população de interesse (ZIKMUND, 2006; MALHOTRA, 2001; GODOY, 1995), o que não ocorreu nesta seleção.

Foi feito um corte específico no anuário, que consta de 26 setores, embora somente 17 deles apareçam destacados, pois um dos critérios é ter ao menos três empresas representantes de um mesmo ramo na lista das 150 melhores para que o setor seja citado. É, portanto, uma seleção intencional por conveniência, a partir da classificação adotada no anuário e levando em consideração que as dez melhores empresas do país para se trabalhar servem como referência de classificação para todas as demais 150 empresas participantes do anuário, ou seja, a classificação ocorre a partir da pontuação obtida pelas dez melhores empresas. Conforme informação a seguir (3.2.1 Caracterização da base pesquisada) o maior índice de todas as empresas (da empresa Masa, com 89,70 pontos obtidos) se tornou a referência do estudo ao receber nota 100 e, a partir dela, todas as outras foram transformadas por este critério.

3.2.1 Caracterização da base pesquisada

Este estudo tem por objetivo saber da inserção do capital humano como uma das dimensões da proposta de valor na construção de identidade de marca. E questionou os principais executivos de Marketing das dez melhores empresas do país para se trabalhar como forma de alcançar este objetivo. Especificamente, os respondentes se encontram no nível de diretoria ou no nível/*status* de gerência. Cabe o relato de que um único respondente não detinha de direito o cargo de gerente ou diretor, mas o departamento de recursos humanos da empresa afirmou que de fato (o *status*) ele gerenciava a área. Como cada empresa apresenta uma estrutura própria no organograma, genericamente os respondentes são das áreas de Marketing e de Gestão de Pessoas. Para pontuar com um exemplo, uma das empresas participantes, multinacional de grande porte, determinou que seu respondente fosse o gerente de comunicação corporativa, área que faz o *link* entre os assuntos de Marketing e de RH. O interesse em buscar o entendimento das grandes organizações sobre o tema deste trabalho vem do fato de tenderem a ter melhor reputação no longo prazo do que as pequenas. Segundo citação de Tavares (1997) um estudo do instituto Nielsen revelou que das 22 maiores marcas dos Estados Unidos em 1925, 19 delas ainda lideravam suas categorias de atuação, passados 70 anos.

O anuário ‘150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar’ das revistas Exame e Você S/A, da Editora Abril, é compreendido pelos profissionais e pela imprensa como referência nacional em levantamentos desta natureza. Com onze anos de experiência, é considerada a maior pesquisa sobre o ambiente de trabalho e as práticas voltadas ao talento humano das empresas brasileiras. A organização que garante seu lugar na lista das 150 melhores empresas conquista um atestado de qualidade das suas políticas para gerenciamento de pessoas e se torna um modelo de *benchmark* no mercado.

A seguir, comentários sobre as “10 Campeãs”, a partir dos *sites* das empresas e da edição especial da revista:

1- MASA

Em 1978 é instalada no pólo industrial de Manaus a Hevea da Amazônia, uma fábrica de componentes plásticos injetados, para atender

indústrias montadoras. O capital era composto de 2/3 pelo grupo Hevea São Paulo e 1/3 pelo grupo Moto Importadora Manaus. Em 1983, o grupo Brasmotor adquire o controle acionário da Hevea da Amazônia, passando a se chamar Multibras da Amazônia.

Em 2000, se tornou a primeira empresa certificada simultaneamente nas normas ISO 9000 (gestão da qualidade), ISO 14000 (gestão ambiental) e OHSAS (gestão de segurança e saúde ocupacional), além de vencer o prêmio Sesi de Qualidade de Vida no Trabalho e o PQA – prêmio Qualidade Amazonas.

Em 2005, a unidade é comprada pelo grupo americano Flextronics, o principal fornecedor mundial de componentes de plástico para produtos eletrônicos, com setenta e cinco unidades em trinta e cinco países e faturamento acima dos US\$ 30 bilhões.

Em 2006, a MASA investiu R\$ 1,2 milhão em programas de educação corporativa, inclusive com uma pós-graduação para os profissionais em nível de gerência. Também tem uma escola dentro do parque fabril onde 70% dos funcionários já obtiveram o diploma de ensino médio. Nos últimos três anos, um terço do pessoal foi promovido.

O pacote de benefícios é modificado todo ano. A empresa verifica as práticas de mercado e implementa as que julga mais adequadas. Já foram realizados até casamentos coletivos com o patrocínio da empresa.

Em 11 anos de premiação, é a primeira vez que uma empresa recebe duas vezes consecutivas o prêmio de melhor empresa para se trabalhar. Está presente no anuário há seis anos, desde 2003. Em 2008 foi a terceira colocada.

2- ALBRAS

A Alumínio Brasileiro S.A. é uma empresa brasileira de capital fechado, resultado da associação da Cia. Vale do Rio Doce S.A. e da Nippon Amazon Aluminium Co. Ltda., um consórcio de dezessete empresas japonesas, desde setembro de 1978.

Possui as certificações internacionais ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e SA 8000.

A empresa tem um programa de educação corporativa, onde oferta cursos de MBA e pós-graduação *in company*, escola gratuita para funcionários e dependentes e bolsas de estudo para a graduação.

Presente no anuário nos anos de 1999 e 2000 e de 2002 até o presente. Em 2008 foi a nona colocada.

3- SERASA

É a maior empresa da América Latina em pesquisa, informações e análises econômico-financeiras para apoiar decisões de crédito e negócio. Vem crescendo a uma média de 20% ao ano em vendas.

Em junho de 2007 foi adquirida pela Experian, multinacional inglesa de análise de crédito.

Como forma de medir seus investimentos no pessoal, no ano de 2007, das 150 melhores empresas da lista, foi a mais bem avaliada no quesito Liderança, a que oferece as melhores oportunidades de carreira para executivos e a primeira na lista das melhores para as mulheres.

Não há um plano de cargos e salários, o que permite grande mobilidade entre as áreas. Qualquer pessoa pode realizar o trabalho que quiser, desde que se mostre competente para a função.

Está presente no anuário entre as 150 melhores empresas desde 1999. Em 2008 foi a décima colocada.

4- LANDIS+GYR

Desde 1896 o nome Landis+Gyr é sinônimo de qualidade, precisão e confiabilidade na medição do consumo de energia no Brasil.

A suíça Landis+Gyr é líder mundial no fornecimento de equipamentos para medição de energia nas concessionárias de energia elétrica. Possui 5000 funcionários no mundo, sendo mais de dez por cento no Brasil. Destes, 44% tem mais de dez anos na empresa.

Há telões na fábrica, rádio interna, terminais com *internet* à disposição de todos e o tradicional 'café com o presidente'.

Pelo 8º ano consecutivo, desde 2001, a Landis+Gyr foi mais uma vez considerada uma das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Em 2008 foi a quinta colocada.

5- VOLVO

Surgido em 1927, o grupo Volvo é o terceiro maior fabricante de caminhões pesados do mundo. No Brasil, está há 30 anos, quando deu origem ao pólo automotivo paranaense, que veio se consolidar duas décadas mais tarde. Tem praticamente 2000 funcionários.

Há um programa de bolsas de estudo de 50% nos cursos de qualquer nível e 70% nos cursos de idiomas. Além disto, existem bolsas específicas para quem se propõe a estudar filosofia, metafísica e literatura, pois a Volvo entende que, ao ampliar os horizontes dos funcionários, amplia os seus próprios.

Está presente desde o ano de 2005 no anuário. Em 2008 foi a primeira colocada.

6- ARVIN MERITOR

É um dos principais fornecedores mundiais de componentes e sistemas para a indústria automotiva, com 19.000 funcionários em 24 países. No Brasil, a Arvin Meritor é um grande fabricante de rodas, sistemas de levantamento de vidros e controles de acesso, módulos de porta e de suspensão, eixos direcionais e seus componentes para caminhões, ônibus e reboques.

Do grupo todo, as equipes brasileiras são referência global e se sobressaem em relação ao clima de trabalho, a ponto de viajar constantemente para fora do país para levar conhecimento e o jeito de trabalhar para as outras unidades no mundo. Desde 2006, a jornada de trabalho foi reduzida de 44 para 42 horas semanais e implementado um banco de horas.

Esteve presente no guia de 2000 a 2007 e foi considerada destaque na categoria Estratégia e Gestão em 2007.

7- PROMON

A Promon é uma empresa brasileira criada em 1960 que atua em projetos, integração e implantação de soluções de infra-estrutura para setores-chave da economia brasileira e no exterior.

Comprada por um grupo de funcionários há mais de trinta anos, dá participação no capital aos funcionários, como parte dos benefícios. Assim que alguém é admitido, já pode comprar papéis da empresa. O horário de trabalho é totalmente livre, não existem salas fechadas e os pedidos de reajuste salarial não são malvistas (existe até um formulário-padrão para a solicitação).

Há um plano de capacitação educacional individual, com cursos curtos e de nível mais técnico e os de pós-graduação. Os de graduação estão fora dos planos: 81% dos funcionários já têm curso superior.

Esteve presente em todas as edições do anuário Melhores Empresa Para Se Trabalhar. Em 2006, recebeu o título de Empresa da Década pelo mesmo anuário, em função do seu desempenho. Em 2008 foi a oitava colocada.

8- CHEMTECH

Fundada em 1989 com capital 100% nacional, a Chemtech é uma empresa de consultoria e prestação de serviços em engenharia e TI. Em 2001, passou a fazer parte do grupo Siemens, mantendo sua liderança, padrão mundial de qualidade, linha de soluções e gestão independente.

É líder brasileira no fornecimento de soluções de otimização para as indústrias de processos, atuando em diversos países, como Alemanha, Estados Unidos, Rússia, Japão, Cingapura, Tailândia, Arábia Saudita, França, África do Sul, Canadá e Espanha.

Tem um programa de mentoria e a denominada Universidade Corporativa Chemtech, com cursos técnicos e gerenciais. Há um programa de bolsas de estudo para especialização, mestrado e doutorado. O subsídio é de 50%, podendo chegar a 100% no caso do MBA *in company*, feito em parceria com a Universidade Federal Fluminense.

O ambiente é informal e até os diretores vão trabalhar de jeans. Quase 80% dos funcionários têm entre 20 e 35 anos e a caça aos

talentos é feita diretamente nas faculdades. Os estudantes recebem treinamento e viram estagiários, com os melhores sendo contratados.

Participa do anuário consecutivamente de 2004 a 2008. Neste, foi a segunda colocada.

9- CATERPILLAR

A Caterpillar no Brasil começou em 1954 com um armazém para comercialização, fabricação e estocagem de peças e componentes. Em 1955, a Caterpillar Inc. realizou seu segundo investimento fora dos Estados Unidos, comprando uma área de 164.000 m² na cidade de São Paulo e instalando sua fábrica, que começou a produzir em 1960. Hoje, ela emprega 4800 pessoas e se classifica entre as 20 maiores empresas exportadoras brasileiras.

Como líder do setor em vendas domésticas e de exportação de equipamentos de terraplenagem, a Caterpillar produz atualmente 24 modelos de máquinas que incluem motoniveladoras, tratores de esteiras, carregadeiras de rodas, retroescavadeiras, compactadores, escavadeiras hidráulicas e grupos geradores. Os produtos são exportados para mais de 120 países.

A Caterpillar Brasil tem contribuído para o desenvolvimento do país, participando na construção de produtos de grande escala, como usinas hidrelétricas, rodovias, ferrovias e aeroportos, assim como em projetos de florestas sustentáveis, mineração, agricultura e geração de energia.

Disponibiliza cerca de setecentos cursos pela *intranet* e na TV corporativa. Mantém, com apoio de 50% do valor, um MBA *in company* para os executivos em parceria com a Universidade de São Paulo e um treinamento de gestão da consultoria paulistana Amana-Key.

Por iniciativa de um funcionário, o modelo de gestão virou um plano de ação na cidade que sedia a empresa. Com isto, reconheceu o mérito do funcionário e demonstrou a preocupação que tem em integrar-se à comunidade.

Esteve presente em 2007, 2006, 2005 e 2004 no guia das Melhores Empresas, da Abril. Em 2008 foi a quarta colocada.

10- HOKEN

Fundada em 1997, na cidade de São José do Rio Preto, São Paulo, hoje tem a sua estrutura distribuída por todo o território nacional, América Latina, Europa e África. Foi a primeira indústria de aparelhos para tratamento de água do Brasil a obter a certificação ISO 9001.

A Hoken International Company atua no sistema de franchising e distribuição em vendas diretas profissionais no Brasil. Em dez anos de mercado, conquistou a posição de líder em número de unidades franqueadas no segmento de casa, decoração e serviços, segundo pesquisas da revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (Ed. Globo) em parceria com a FGV Projetos.

Executivos que trabalham na matriz podem assumir a gestão de franquias no Brasil e no exterior.

No anuário, participou de 2004 até 2007.

A tabela 4 lista algumas informações da premiação de 2007 e dados de outros anos em que as empresas estiveram presentes:

Tabela 4 - As 10 melhores empresas do Brasil para se trabalhar e seu desempenho = As 10 Campeãs

EMPRESA	NOTAS* (IFT/IQAT/IQP)	ANOS PRESENTE S NO GUIA ABRIL	PREMIAÇÃO PARALELA	SETOR DE ATUAÇÃO
MASA	92,1 / 92,9 / 100	2003 a 2008	ÚNICA BI- CAMPEÃ COMO MELHOR EMPRESA E MELHOR EM CIDADANIA EMPRESARIA L	fabricante de componentes plásticos para eletrodoméstico s

ALBRAS	84,4 / 83,3 / 99	1999 e 2000 e de 2002 a 2008	-	alumínio primário
SERASA	91,1 / 93,9 / 97,6	1999 a 2008	A MELHOR EM LIDERANÇA, A MELHOR PARA EXECUTIVOS, A MELHOR PARA MULHERES	informações para apoiar decisões de crédito
LANDIS+GYR	89,5 / 92,1 / 91	2001 a 2008	-	equipamentos de medição de energia
VOLVO	86,6 / 90,6 / 86,2	2005 a 2008	A MELHOR EM SAÚDE	fabricante de caminhões
ARVINMERITOR	83,2 / 85,8 / 86,2	2000 a 2007	A MELHOR EM ESTRATÉGIA E GESTÃO	eixos para caminhões
PROMON	84,1 / 87,4 / 83,1	1997 a 2008	ÚNICA PRESENTE EM TODAS AS EDIÇÕES DO ANUÁRIO (PRÊMIO EMPRESA DA DÉCADA)	projetos de engenharia e tecnologia para infra-estrutura
CHEMTECH	84 / 89,4 / 81,1	2004 a 2008	-	prestação de serviço em engenharia e TI
CATERPILLAR	83,6 / 88,6 /	2004 a	-	maquinários

	78,2	2008		para construção
HOKEN	85,2 / 91,9 / 70,7	2004 a 2007	-	equipamentos para tratamento de água

Fonte: adaptado de Você S. A./Exame (edições especiais 2007 e 2008), gerência de Marketing da revista Você S.A. (Ed. Abril) e sites oficiais das empresas relacionadas

obs.: a coluna "Notas" tem seus índices (IFT, IQAT e IQGP) explicados no item 3.2.2 - Caracterização do processo de seleção da base pesquisada*

As empresas premiadas como 'melhores empresas para trabalhar' foram qualificadas de acordo com as informações citadas no item 3.2.2 - Caracterização do processo de seleção da base pesquisada, e são consideradas essenciais pelo setor empresarial para representatividade de uma sólida gestão das pessoas. Basicamente, todas usam os selos comemorativos da conquista, cedidos pela Editora Abril, como estratégia de Marketing, particularmente no site, ferramenta constantemente em veiculação. Algumas empresas os utilizam inclusive como assinatura de e-mails dos seus funcionários e na gravação eletrônica da espera telefônica.

3.2.2 Caracterização do processo de seleção da base pesquisada

Com base na coluna 'Bastidores' do anuário 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, de setembro de 2007, foram retiradas informações relevantes para o entendimento e a caracterização adequada da base pesquisada.

O início do processo ocorre com reuniões entre jornalistas da Você S/A e uma equipe da Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo, onde são definidas as linhas da metodologia da pesquisa, em uma parceria consolidada com profissionais da área de TI da Editora Abril, responsáveis pela tabulação dos dados.

No levantamento da edição de 2007, 491 organizações brasileiras se inscreveram e foram processados 123.445 questionários. São pesquisados 17 setores, listados a seguir em ordem alfabética:

alimentos, bebidas e fumo; automotivo; bancário; comércio varejista; construção; eletroeletrônico; energia; farmácia, higiene e limpeza; indústria moveleira; indústrias diversas; metalurgia e siderurgia; química e petroquímica; serviços de saúde; serviços diversos; serviços financeiros; serviços de transporte; e tecnologia e computação.

Os jornalistas da Você S/A fizeram visitas pessoais às empresas pré-classificadas. A editoria do anuário entende ser este um importante diferencial em relação a pesquisas similares: além da avaliação no papel, é realizada uma verificação *in loco* do que ocorre nas empresas pré-classificadas. Uma frase citada na revista caracteriza a importância desta fase: “Olhar nos olhos das pessoas é um indicador a mais para avaliar a felicidade no trabalho” (VOCÊ S/A EXAME 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, p. 16).

A nota final da empresa foi composta por três índices: a percepção do funcionário (que resultou no IQAT – Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho), o questionário respondido pela empresa (que resultou no IQGP – Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas) e a nota dada pelo jornalista após a visita. A primeira vale 70%; a segunda vale 25% e a terceira vale 5%.

O IQAT é a avaliação dos funcionários. Foram dadas notas para quatro categorias: liderança, desenvolvimento, identidade; e satisfação e motivação. As notas vão de 0 a 100 e foram calculadas com base nos formulários respondidos.

O IQGP é a avaliação das práticas declaradas pela empresa. Para se chegar ao índice, o maior IQGP de todas as empresas (no ano de 2007, foi o da MASA, com 89,70) se tornou referência e recebeu nota 100. Todas as outras notas de IQGP foram transformadas por este critério, com o fator multiplicador de 1,1145 (100/89,70).

Este instrumento foi composto por quatro categorias (estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial; e políticas e práticas), que valeram 20% cada, e quatro sub-categorias da categoria Políticas e Práticas, que valeram 10% cada. As categorias são compreendidas da seguinte forma:

a) estratégia e gestão: a estratégia fornece o direcionamento e dá consistência ao negócio;

b) liderança: o líder tem diversos papéis, como desenvolver competências no time e ser um facilitador. Ele também deve ser capaz de desenvolver novos líderes, porque a questão sucessória é crucial para qualquer organização;

c) cidadania empresarial: as melhores empresas devem ser responsáveis em relação ao meio ambiente, aos seus funcionários e à comunidade.

d) políticas e práticas: são definidas em quatro sub-categorias:

d1) carreira: atualmente o aspecto mais valorizado pelas pessoas é a perspectiva concreta de crescimento profissional. A empresa faz a sua parte quando permite o crescimento e oferece suporte para isso;

d2) desenvolvimento: a educação é fundamental para a sustentação do desenvolvimento profissional dos trabalhadores. É também uma ação social relevante, pois capacita as pessoas para o mercado de trabalho e para a sociedade;

d3) remuneração e benefícios: a remuneração expressa a valorização atribuída aos empregados. Os benefícios refletem a preocupação da empresa com o bem-estar do seu pessoal;

d4) saúde: uma empresa boa para se trabalhar se preocupa com a integridade dos colaboradores. Não admite um ambiente que ofereça riscos ou que seja insalubre.

O processo de início, desenvolvimento e fechamento do anuário é transparente aos participantes e não participantes. Os passos são os seguintes:

. as inscrições iniciaram em fevereiro de 2007 de forma gratuita. Para se inscrever, as quatrocentas e noventa e uma empresas acessaram o *hotsite* do anuário e clicaram “OK” no Termo de Compromisso. Em seguida, definiram a forma como os funcionários iriam responder o questionário, se no papel ou pela *internet*;

. por meio de um programa de *sort* do sítio, os funcionários são selecionados randomicamente. Os funcionários registraram suas percepções sobre a organização em que trabalham (gerando o IQAT) enquanto o *board* da empresa preencheu outro questionário, onde são declaradas as práticas de gestão das pessoas e dada uma nota (denominada de IQGP, o questionário é composto por quatro categorias: estratégia e gestão, liderança, cidadania empresarial; e políticas e práticas);

. em março de 2007, iniciam as tabulações dos dados enviados pela internet e pelos questionários em papel, em um total de 123.445 questionários. Neste momento se definiram as pré-classificadas, empresas com um mínimo de questionários respondidos e mais de 74% de aprovação do time;

. no final de junho de 2007, vinte jornalistas viajaram por noventa e seis cidades brasileiras para visitar as duzentas e vinte empresas pré-classificadas. Além de checar as instalações das empresas, entrevistaram profissionais da área de Recursos Humanos e conversaram com gerentes e funcionários da área operacional, em um total aproximado de seiscentas e sessenta horas de entrevistas;

. em julho de 2007, os jornalistas da Você S/A e a equipe da FIA compararam os dados da pesquisa com a percepção obtida nas visitas. Destas reuniões de comparação, decidiram pelas cento e cinquenta melhores empresas do ano. Em seguida, a FIA gerou a análise técnica dos dados;

. no final de agosto de 2007, o material editorial do anuário foi desenvolvido, com 274 páginas internas, entre reportagens, índices e anúncios, sobre as cento e cinquenta melhores empresas para se trabalhar e sobre o que há de mais eficiente no Brasil em práticas de gestão de pessoas e ambiente de trabalho;

. em 13 de setembro de 2007 a edição especial da Você S/A e Exame, com o título 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, chegou às bancas de todo o Brasil.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Dentre as técnicas de coleta de dados de natureza qualitativa, o questionário estruturado, não disfarçado, com questões abertas, apresenta uma abordagem direta sobre o problema em foco, principalmente por se tratar das mesmas empresas que responderão a fase seguinte, a descritiva quantitativa.

Nesta segunda fase, o levantamento ou *survey* foi a técnica adotada. O levantamento, no entender de Silva (2005), é utilizado quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Dentre as vantagens do método de *survey* está a sua fácil aplicação, o fato dos dados obtidos serem confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas, do uso de perguntas de resposta fixa tentando reduzir a variabilidade nos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores, e da parte final do processo (codificação, análise e interpretação dos dados) ser relativamente simples (MALHOTRA, 2001). Nesta modalidade, muitos levantamentos de dados não requerem a presença do entrevistador. Os pesquisadores distribuem os questionários aos consumidores, de forma impressa, publicados na internet ou enviados por e-mail. Complementa Zikmund (2006) dizendo que em muitos levantamentos, os objetivos determinam o uso de uma combinação de *internet*, telefone, correio e entrevistas pessoais.

É relevante citar a contribuição de Perez, Fogaça e Siqueira (2007b). As autoras afirmam que o levantamento de campo objetiva ter dados representativos da população de interesse, com ênfase na geração de sumários estatísticos (médias, modas, variâncias) através de uma seleção amostral com base em plano probabilístico para minimizar os erros nas estatísticas. São estudos amplos. As autoras citam o estudo de campo, que preza primeiro a profundidade da informação, investigando um universo já relativamente conhecido, possivelmente através de um levantamento de campo. Neste, pode ser utilizada uma amostra menos robusta, controlada conforme o perfil da população-alvo. O estudo é enfático na busca de correlações entre variáveis ou características e no levantamento de hipóteses.

Quanto à fração quantitativa do estudo, para tratamento dos dados foi utilizado o método AHP - Análise Hierárquica do Processo (*Analytic Hierarchy Process*, no original em inglês), 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. E, assim, é formada a hierarquia, por níveis estratificados (SAATY, 1991).

O método de Análise Hierárquica do Processo permite analisar um conjunto de variáveis para que, ao final da aplicação do modelo, se obtenha uma hierarquia por meio das variáveis analisadas. Saaty (1991) explica que a determinação das prioridades dos fatores mais baixos com relação ao objetivo do trabalho se reduz a uma seqüência de comparação por pares, com relações de *feedback*, ou não, entre os níveis. Esta foi a forma racional encontrada para lidar com os julgamentos. Através dessas comparações por pares, as prioridades calculadas pelo método AHP capturam medidas subjetivas e objetivas e demonstram a intensidade de domínio de um critério sobre o outro ou de uma alternativa sobre a outra.

Para a obtenção de uma hierarquia neste estudo, se fez necessário atribuir valores que refletissem os graus de importância, maiores ou menores, em relação a todos os componentes de um determinado sistema a ser analisado. Um elemento comparado com ele mesmo é igualmente importante. Os pesos foram obtidos a partir das respostas dos questionários aplicados aos sujeitos sociais das empresas pesquisadas, havendo uma valoração relativa à pontuação obtida por item questionado e, ao término, se obtendo uma ordenabilidade.

A criação de uma relação binária de ordenabilidade do tipo $x \leq y$ que avalia determinado sistema, deve obedecer às leis reflexiva, anti-simétrica e transitiva. Com efeito: (a) para todo x , $x \leq x$; (b) se $x \leq y$ e $y \leq x$ então $x = y$; e (c) se $x \leq y$ e $y \leq z$ então $x \leq z$ (SAATY, 1991). Para a relação $x \leq y$ (y é mais importante que x) pode-se definir $x < y$ para dizer que $x \leq y$ quando $x \neq y$. Com isso y cobrirá (dominará) x se $x < y$ e se $x < t < y$ for impossível para qualquer t . Isto leva a definição de hierarquia, como sendo um caso especial de conjunto ordenado, simbolicamente representado por: $x^- = \{y/x \text{ cobre } y\}$ e $x^+ = \{y/y \text{ cobre } x\}$ para qualquer elemento x do conjunto ordenado.

Em sendo H um conjunto finito parcialmente ordenado tendo como maior elemento 'h', então H será dita uma hierarquia se satisfizer as seguintes condições: (a) houver uma partição em H em conjunto N_k , $k=1,2,\dots,n$ onde $N_1=\{h\}$; (b) $x \in N_k$ implica $x^- \subset N_{k+1}$, $k=1,2,\dots,n-1$; (c) $x \in N_k$ implica $x^+ \subset N_{k-1}$, $k=2,3,\dots,n$. Para cada $x \in H$ existe uma função devidamente ponderada.

A criação desta ponderação, ou melhor, a criação desta matriz hierárquica é sempre um desafio, devido à 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, $\lambda_{\text{máx}} = n$ ” (SAATY, 1991, p. 91). Ou seja, de acordo com este teorema, uma matriz hierárquica é consistente se, e somente se, o seu maior autovalor for igual à ordem da matriz. Os valores das respostas obtidos pela aplicação do teorema (tabela 5) apresentaram nível de consistência ótimo, sendo demonstrados a seguir, por bloco:

Tabela 5 - Valores de consistência das respostas obtidas por teorema

BLOCO	CONSISTÊNCIA
I	0,002
II	0,0004
III	0,003
IV	0,0001

Fonte: dados do estudo

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, assume-se 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.

Por meio deste procedimento foi gerada uma matriz (equação 1) cuja forma geral é:

Equação 1 - Matriz de comparações para cálculos de médias

$$A = \begin{pmatrix} 1 & \mathbf{a}_{12} & \cdots & \mathbf{a}_{1n} \\ \frac{1}{\mathbf{a}_{12}} & 1 & \cdots & \mathbf{a}_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \frac{1}{\mathbf{a}_{1n}} & \frac{1}{\mathbf{a}_{2n}} & \cdots & 1 \end{pmatrix}$$

Fonte: dados do estudo e Saaty (1991)

O procedimento seguinte foi normalizar os dados desta matriz de comparações para que se possa proceder a análise. Para esta normalização, se considerou o somatório dos pesos individuais de cada coluna (equação 2). Diante disso, foi obtida a seguinte matriz normalizada:

Equação 2 - Matriz normalizada para cálculo de pesos relativos

$$A = \begin{pmatrix} \frac{W_1}{W_1} & \frac{W_1}{W_2} & \cdots & \frac{W_1}{W_n} \\ \frac{W_2}{W_1} & \frac{W_2}{W_2} & \cdots & \frac{W_2}{W_n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ \frac{W_n}{W_1} & \frac{W_n}{W_2} & \cdots & \frac{W_n}{W_n} \end{pmatrix}$$

Fonte: dados do estudo e 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, se obtendo uma matriz $B_{(n \times 1)}$, ou seja, uma matriz de n linhas por uma coluna. Exemplificando:

Equação 3 - Matriz de linhas X coluna

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

Fonte: dados do estudo e 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 a uma avaliação de características e procedimentos estratégicos e operacionais de Marketing de dez empresas. Portanto, considerando este resultado, as empresas foram classificadas conforme suas pontuações alcançadas, gerando uma hierarquia.

Para fins de análise dos resultados quantitativos, em alguns momentos foram utilizadas tabelas de valoração (tabelas 6 e 7) para as respostas dadas. A primeira delas se referiu à concordância ou discordância:

Tabela 6 - Valoração das perguntas de concordância/discordância

CONCEITO	NOTA	SIGNIFICADO
Valoração baixa	0	Não se aplica
	1	Discordo totalmente
	2	Discordo em parte
Valoração média	3	Discordo ligeiramente
	4	Não concordo nem discordo
	5	Concordo ligeiramente
Valoração alta	6	Concordo em parte
	7	Concordo totalmente

Fonte: autor, 2009

Da mesma forma, se considerou as seguintes valorações de ênfase:

Tabela 7 - Valoração das perguntas de ênfase

CONCEITO	NOTA	SIGNIFICADO
Valoração baixa	0	Não se aplica
	1	Nenhuma ênfase
	2	Pouca ênfase
Valoração média	3	Alguma ênfase

	4	Neutra
	5	Ênfase moderada
Valoração alta	6	Muita ênfase
	7	Ênfase total

Fonte: autor, 2009

Após esta fase, foram realizados cálculos diretos, buscando apresentar algumas formatações de respostas isoladas nas organizações estudadas, tratando individualmente algumas categorias identificadas na etapa de análise do conteúdo. Por meio das respostas ao questionário da etapa quantitativa, agrupados por empresa, foram obtidos resultados que demonstram pontos convergentes e divergentes em relação à conceituação e à operacionalização da proposta de valor.

3.3.1 Esquema metodológico da pesquisa

Realizada a pesquisa em duas fases, sendo uma exploratória qualitativa e outra descritiva quantitativa, o esquema metodológico pode ser visualizado na figura 27. Os elementos de tratamento dos dados estão pontuados com cores diferentes (mais claras) e são explicados separadamente nas figuras 28, 29 e 30, respectivamente referentes ao tratamento dos dados qualitativos com análise do conteúdo (questões abertas de 1 a 3, no apêndice 3), e tratamento quantitativo dos dados (questões de números 1 a 36, blocos 0, 1, 2, 3 e 4, no apêndice 3).

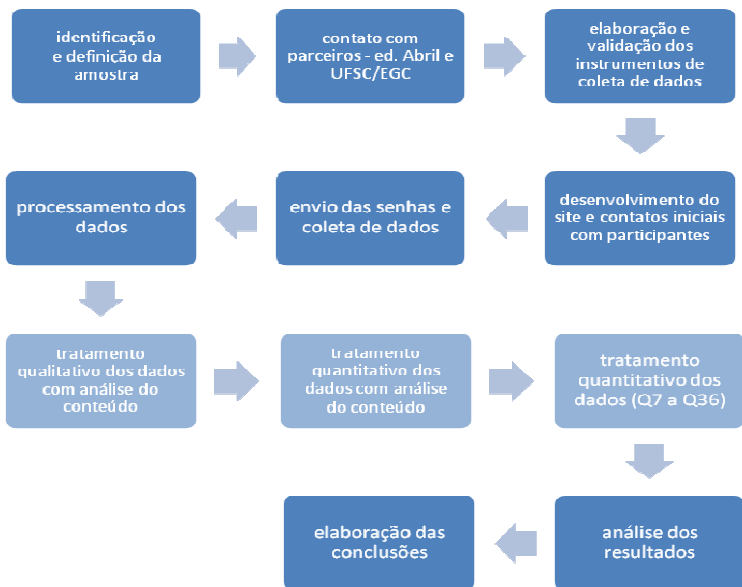


Figura 27 - Desenho das pesquisas aplicadas neste estudo

Fonte: concebido pelo autor

Neste estudo, denominado de transversal, aquele que envolve a coleta de dados de uma dada amostra de elementos de população somente uma vez (MALHOTRA, 2001), foram utilizados questionários denominados de autopreenchíveis que, independentemente de como sejam distribuídos, são diferentes das entrevistas porque “...o respondente assume a responsabilidade de ler e responder as perguntas” (ZIKMUND, 2006, p. 190). Normalmente, esta modalidade de levantamento pode ser enviada pelo correio, por fax, por *e-mail*, pela *internet*, entregue pessoalmente, por encartes na mídia e em quiosques interativos. As *surveys* pela *internet*, caso deste estudo, estão ganhando terreno rapidamente. Utilizam o HTML (*hypertext markup language*) e são depositados em um site específico. Podem ser integrados na pesquisa alguns estímulos como gráficos, imagens, animações e conexões com outras páginas da *web*, ações impossíveis nas outras modalidades de aplicação (MALHOTRA, 2001). Além das vantagens anteriormente

citadas para o método, no caso da *survey* pela *internet* é fácil e rápido modificar o questionário, caso necessário.

O questionário autopreenchível apresentou questões abertas, semi-abertas e questões com o uso da escala de Likert.

Criada em 1932 por Rensis Likert (WRENN, 1997), a escala tinha o objetivo de mensurar atitudes. Ao longo do tempo, ela tem sido usada amplamente para mensurar comportamentos, da mesma forma que atitudes. A escala de Likert, segundo Zikmund (2006) é uma medida de atitudes na qual os respondentes avaliam seu grau de concordância ou de discordância com frases cuidadosamente construídas; vários itens da escala – expressando atitudes em relação a algo, variando de muito positivo até muito negativo, ou de total concordância até total discordância – podem ser usados para formar um índice somatório.

Ambos os formatos, qualitativo e quantitativo, foram lidos e comentados por professores e profissionais de Marketing. As ressalvas feitas por um professor de Marketing da FURB, naquele momento atuante em Secretaria de Comunicação municipal, e por um profissional de Marketing, naquele momento atuante em empresa paulista de comunicação e promoção, se deram especificamente quanto à falta de exemplificação na página opcional dos conceitos (em efeito *hint*) de construção de identidade de marca, capital humano e proposta de valor, sendo prontamente atendidas. Considerado o instrumento como adequado aos objetivos propostos, foi dada seqüência aos trabalhos.

O processo de seleção do universo a ser pesquisado se deu pela relação do tema principal deste estudo (proposta de valor) com o tema secundário (capital humano), a partir de empresas que entendem ser o capital humano um ativo empresarial ou, ao menos, o compreendem como um dos componentes responsáveis pela sua sobrevivência no segmento de atuação. A escolha mais apropriada foi a relação de empresas que apresentam condições de trabalho julgadas adequadas pelos proprietários e materializada no citado anuário.

3.3.1.1 Operacionalização do processo metodológico

Após a definição do conjunto de respondentes que poderia servir mais adequadamente aos propósitos deste estudo, composto pelas

10 melhores empresas do Brasil para trabalhar, denominadas de “As 10 Campeãs”, no ano em estudo, segundo levantamento explicado em item anterior (3.2.2 Caracterização do processo de seleção da base pesquisada) e que é uma premiação à parte em todo o anuário, se iniciou a operação do processo. Considerando o porte das empresas listadas e a importância das mesmas no setor (algumas delas receberam premiações de outros anuários, nacionais e internacionais), além do fato de todas elas estarem respondendo ao questionário de 2008 do mesmo anuário, o contato direto poderia apresentar mais dificuldades do que as normalmente encontradas pelos pesquisadores.

Inicialmente, se buscou o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - PPEGC, por meio do professor responsável pela sua coordenação, que aceitou de imediato.

Para minimizar possíveis barreiras, se buscou o apoio da Editora Abril para a realização da pesquisa. As motivações se deram em três frentes:

- a) a primeira, no sentido de facilitar o contato com as empresas vencedoras, através de um ‘abre-portas’ de influência poderosa, caso da Editora Abril;
- b) a segunda, a contribuição que este pesquisador dá ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina, no momento em que uma das teses do seu Banco de Teses tem o apoio da maior e mais representativa organização do seu meio, dando relevância comercial/profissional e credibilidade ao trabalho; e
- c) *last, but not least*, a satisfação pessoal do pesquisador ao obter o pré-reconhecimento do seu trabalho por profissionais gabaritados, respeitados pelos seus pares e cujas opiniões têm ampla repercussão nas organizações dos mercados brasileiro e internacional, caso da editoria do anuário.

No primeiro contato telefônico com a Diretoria de Redação da revista Você S/A, veículo responsável pela maior parte do levantamento, já se obteve um parecer amplamente favorável à ideia (apêndice V). Compreenderam a proposta do estudo, identificaram como muito relevante e deram apoio total ao projeto. Em *e-mail* enviado ao pesquisador, a Diretoria de Redação confirmou o apoio e repassou a uma

das suas gerências as atividades operacionais necessárias para o início do processo de contato.

Foi contatada a gerente da Você S/A designada para o trabalho, explanado o projeto, respondidas algumas perguntas de interesse mercadológico sobre o mesmo e expostas as necessidades para o início da pesquisa.

Compreendidas e aceitas as necessidades, a gerente iniciou os contatos telefonando a cada empresa, inicialmente ao departamento de Recursos Humanos, explicando o projeto. Houve o aceite geral. Recebeu, então, o nome da pessoa e o cargo para o qual deveria se dirigir nos próximos contatos. A gerente iniciou as ligações telefônicas e, ao explicar o projeto, recebeu o aceite da totalidade das dez empresas selecionadas, agora com os respondentes definitivos. Enviou um *e-mail* e recebeu a resposta confirmatória da participação. Em seguida, repassou os contatos (nome, cargo, telefone e *e-mail*) a este pesquisador.

Foram efetuados os contatos telefônicos com cada um dos participantes para 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, da sua participação. Em seu bojo, havia a informação de que em breve receberia outro comunicado informando o *link* e a senha para acesso ao questionário virtual. Neste mesmo *e-mail*, foi anexada uma carta de apresentação do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento assinada pelo coordenador do curso, dando parcela maior de credibilidade ao estudo (apêndice I).

Uma semana após o envio do primeiro *e-mail*, foi enviado o segundo, lembrando o assunto, pedindo sua participação, informando a data-limite para preenchimento e liberando os dados (*link* de acesso ao site e senha pessoal).

Alguns dias antes do término do prazo estabelecido, foi enviado mais um *e-mail* de motivação para os não respondentes. Destes, três alegaram dificuldades (um deles estava com a equipe desfalcada por pedidos de demissão, outro estava entrando em férias e um último estava em processo de fechamento de plano estratégico). Para o primeiro, foram permitidas duas semanas a mais de acesso através da mesma senha. Aos outros, foi negociada uma data imediatamente posterior ao limite.

Obtida a participação da totalidade das empresas (apêndice IV), confirmando um estudo censitário, foram enviados *e-mails* de agradecimento aos respondentes, com a promessa de envio dos resultados e conclusões do estudo, após a defesa da banca, solicitação de quatro dos participantes. Cabe informar que, ao término do preenchimento do questionário na *internet*, o respondente recebia uma mensagem automática agradecendo sua participação e informando o envio das conclusões para o seu *e-mail* em breve.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico auto-preenchível, disponível em sítio desenvolvido para este estudo no endereço: <http://www2.tunktech.net/intranet/ufsc>, de 26 de maio de 2008 a 26 de junho de 2008.

Foi realizada em duas fases: uma qualitativa e uma quantitativa. A primeira delas continha três questões abertas abordando o tema principal do estudo. A segunda, continha 37 questões divididas em cinco blocos. Ambas foram respondidas no mesmo instrumento. O respondente só poderia iniciar a fase quantitativa após participar ativamente da fase qualitativa, através de controle do próprio sistema.

O trabalho foi dividido por blocos para mensurar com mais acuidade os resultados. A ordem dos blocos foi de solicitação dos dados do respondente, o desenvolvimento conceitual da proposta, a aplicação ou não do capital humano, o desenvolvimento operacional e a implementação e controle dos resultados da proposição de valor. O primeiro deles permitiu saber quem é o respondente, do ponto de vista profissional e acadêmico, e os demais blocos permitiram compreender a formulação da proposta de valor na empresa pesquisada do ponto de vista do respondente.

A continuidade da operação do respondente permite maior compreensão do conjunto de passos do processo de pesquisa. Após digitar o *link*, o sítio acessado apresentava uma tela inicial (apêndice II) composta da logomarca da Universidade Federal de Santa Catarina, e o *lettering* Universidade Federal de Santa Catarina (linha superior) e Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (linha inferior), objetos centralizados no espaço superior da página, um quadro com os campos “usuário”, “senha” e “entrar”, e a logomarca da Você S/A, com a palavra “apoio” acima, ambas centralizadas na página.

Ao entrar com os dados de *login*, o respondente tinha à sua frente uma página (apêndice II) com as logomarcas da Universidade Federal de Santa Catarina (com o *lettering* Universidade Federal de Santa Catarina e Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento à esquerda na página e a logomarca da Você S/A à direita na página, *layout* adotado nas demais páginas do questionário) e um quadro explicativo da participação: *“Prezado Senhor (nome e sobrenome do respondente), o questionário que você está prestes a responder trata da proposta de valor para a construção da identidade de marca. Ele se compõe de 2 fases. Reiteramos que nenhuma resposta será tratada isoladamente, pois o estudo se interessa pelo conjunto das empresas e não por alguma, individualmente. Durante o preenchimento das respostas, tenha certeza de suas escolhas antes de avançar para o passo seguinte, pois o retorno não é permitido.”* Logo após, a tecla ‘seguir’. Importante atentar que a última frase, lembrando do avanço para a página seguinte, foi fundamental para a divisão e distinção entre as fases qualitativa e quantitativa do questionário.

3.3.1.1.1 Fase qualitativa

A página seguinte do sistema foi denominada “Compreensão Conceitual”. Ela constituiu a base da pesquisa qualitativa. O texto de abertura da página dizia: *“As questões abaixo servirão como enriquecimento do estudo, ao considerar o seu entendimento pessoal. Não se preocupe em elaborar criticamente as respostas: elas devem demonstrar o seu conhecimento de forma espontânea, sem qualquer modalidade de avaliação.”* As questões qualitativas são apresentadas no apêndice III e trataram do entendimento do respondente sobre a relação Proposta de Valor para a marca e Capital Humano, sobre a importância do capital humano para uma adequada proposta de valor e sobre como ele pensa a proposta de valor para a marca a partir do capital humano, tendo em vista a sua experiência pessoal.

Após o preenchimento, devia teclar no campo “seguir” para entrar na próxima página. O preenchimento desta página era obrigatório para que ele pudesse participar da próxima fase, sendo barrado com uma mensagem eletrônica ao centro da tela (*‘Todos os campos devem ser preenchidos antes de avançar’*) solicitando o correto e total preenchimento, caso tentasse clicar a mensagem ‘seguir’ ou deixar de

preencher alguma das questões. O sistema apontava com uma cor diferente o campo que não havia sido preenchido.

Na fase qualitativa, os dados primários oriundos dos questionários respondidos na *internet* foram tratados por meio da técnica de análise do conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) se utiliza de variadas técnicas de análise de comunicações definidas para obter indicadores (quantitativos ou não), 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 (variáveis inferidas) destas mensagens" (BARDIN, 1977, p. 42). É uma técnica de pesquisa para tornar replicáveis e validar inferências de dados de um contexto que envolve procedimentos especializados para processamento de dados de forma científica (FREITAS e JANISSEK, 2000, p. 37). A análise de conteúdo 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 citados nas figuras 27 e 28.

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 quaisquer regras ou ordenamentos, como por exemplo, ler os textos seguindo a relação das empresas vencedoras do prêmio ou observando a posição hierárquica dos respondentes. As ações foram tomadas no sentido de realizar contato com as experiências dos entrevistados, de identificar alguns tipos de similaridades entre as idéias 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.

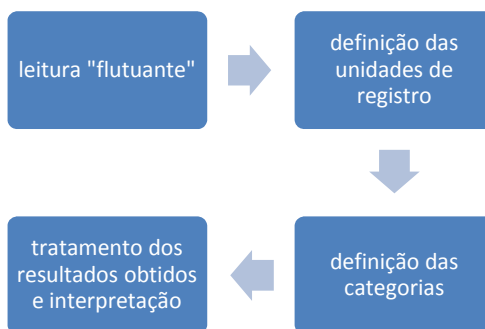


Figura 28 - Desenho esquemático do tratamento qualitativo dos dados com análise do conteúdo

Fonte: concebido pelo autor

Feito isto, foram definidas as unidades de registro, que são as unidades de significação a serem codificadas, correspondentes ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, para a categorização e contagem de frequência. Conforme Vergara (2006), 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. Esta opção recebeu outra denominação por Bardin (1977), a de unidade de contexto, aquela que serve para entender a codificação da unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, facilitando a compreensão da significação exata da unidade de registro.

Para a classificação dos elementos constitutivos deste conjunto de frases, foram definidas as categorias. Estas 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). Foi definido o tipo de grade para análise como sendo aberta, que Vergara (2006) aponta como aquela em que se identificam as categorias de análise conforme vão surgindo ao pesquisador, procedendo rearranjos durante o andamento da pesquisa e, ao final, com o estabelecimento definitivo das categorias.

O tratamento dos resultados obtidos e a interpretação se referem à análise dos dados de uma maneira que tenham significância, se transformando em informação. A partir dos parágrafos, das frases e das palavras, se desenvolveu um texto de conclusão que pudesse atender aos objetivos específicos deste trabalho de pesquisa. Realizar o processo dedutivo ou inferencial a partir de índices ou indicadores não é raro dentro da prática científica, afirmam Freitas e Janissek (2000).

3.3.1.1.2 Fase descritiva quantitativa

Neste momento, e somente com os campos da pesquisa qualitativa preenchidos no sítio, aparecia uma tela de abertura da pesquisa quantitativa (apêndice III). Ela apresentava um quadro explicativo e um quadro de leitura.

No quadro explicativo, o texto dizia: *“As questões a seguir são todas objetivas, bastando clicar em cima da opção mais adequada. Abaixo seguem os conceitos que balizam a tese de doutorado para a qual esta pesquisa foi desenvolvida. Caso necessário para responder este questionário, solicitamos a gentileza de tomar por base o entendimento conceitual a seguir, bastando passar o mouse em cima da palavra.”* Esta função do sistema permitiu que os respondentes tivessem acesso a três conceitos fundamentais para o estudo: Proposta de Valor, Capital Humano e Identidade de Marca. Ao passar o mouse por sobre a palavra, em efeito *hint*, eram apresentados os entendimentos dos principais autores e, ao menos, uma exemplificação empresarial sobre o conceito. Após a leitura, clicava no campo ‘seguir’ para ter acesso ao bloco 0.

O denominado Bloco 0 – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE apresentou o seguinte texto de abertura: *“Este bloco pretende registrar algumas características do respondente, para facilitar o processo de conclusão e considerações finais da pesquisa.”* Foram apresentadas seis questões (de 1 a 6) mais uma (a questão 5a). Esta questão perguntou *“Com relação ao seu grau de escolaridade, por favor, indique os cursos realizados na graduação e na sua maior qualificação.”* Foi preenchida com a digitação do curso de graduação e o curso feito após esta fase. Não foram definidos os cursos automaticamente, com o respondente podendo fazer uso de apenas um

‘click’, devido a quantidade de cursos disponíveis e à própria nomenclatura deles, que pode variar de instituição para instituição. Ao final das duas páginas, foi apresentado o seguinte alerta para o preenchimento dos demais blocos: “*Considerare as questões 7 a 36 voltadas ao tema Proposta de Valor na sua organização, desde sua concepção, ainda internamente, passando pelo contato com a agência de comunicação/propaganda, até o controle possível dos resultados. Para cada bloco, há uma breve explicação sobre a dimensão a ser pesquisada. Por favor, assinale a única opção que melhor representa seu pensamento quanto a assertiva redigida.*” Após a leitura, clicava no campo ‘seguir’ para ter acesso ao bloco I.

O denominado Bloco I – DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL apresentou o texto de abertura “*Este bloco pretende entender como ocorre o desenvolvimento e a conceituação da proposta de valor na sua organização, desde as discussões iniciais até sua definição de ênfase em determinados atributos.*” para que o respondente pudesse entender o contexto das questões. Neste bloco, foram apresentadas seis questões, enumeradas de 7 a 12.

Para as questões de 7 a 11, as respostas possíveis eram *concordo totalmente, concordo em parte, concordo ligeiramente, não concordo nem discordo, discordo ligeiramente, discordo em parte, discordo totalmente, não se aplica.*

Na questão 12, havia sub-questões devido ao enunciado principal, que pedia a intensidade com que os elementos constitutivos de uma proposta de valor eram enfatizados na concepção. Foram listados 27 elementos (anexo 6), baseados em diversos autores (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; TAKEUCHI e NONAKA, 2008; AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007; SCHARF, 2007; KELLER e MACHADO, 2006; KOTLER e KELLER, 2006; GARCÍA, 2005; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; AMICCI, 2004; BEDBURY, 2002; D’ALESSANDRO, 2002; TAVARES, 1998; WEBSTER, 1994) sendo que as respostas possíveis para cada um eram *ênfase total, muita ênfase, ênfase moderada, neutra, alguma ênfase, pouca ênfase, nenhuma ênfase, não se aplica.*

O denominado Bloco II – APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO apresentou o texto de abertura “*Este bloco pretende saber da existência e da relevância do capital humano no desenvolvimento e conceituação das proposições de valor.*” para que o respondente

pudesse entender o contexto das questões. Neste bloco, eram apresentadas onze questões, de números 13 a 23.

As respostas possíveis eram *concordo totalmente, concordo em parte, concordo ligeiramente, não concordo nem discordo, discordo ligeiramente, discordo em parte, discordo totalmente, não se aplica*.

O denominado Bloco III – DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL apresentou o texto de abertura “*Este bloco pretende entender como ocorre o desenvolvimento e a implementação da proposta de valor na sua organização e em relação aos parceiros da área, em especial a agência de comunicação/propaganda.*” para que o respondente pudesse entender o contexto das questões. Neste bloco, eram apresentadas dez questões, de números 24 a 33.

Para as questões de 24 a 32, as respostas possíveis eram *concordo totalmente, concordo em parte, concordo ligeiramente, não concordo nem discordo, discordo ligeiramente, discordo em parte, discordo totalmente, não se aplica*.

Na questão 33, havia sub-questões devido ao enunciado principal, que pedia a intensidade com que os elementos da proposta de valor tendiam a ser enfatizados no desenvolvimento operacional da proposta de valor. Foram listados 27 elementos, com as mesmas fontes citadas anteriormente na questão 12, sendo que as respostas possíveis para cada um eram *ênfase total, muita ênfase, ênfase moderada, neutra, alguma ênfase, pouca ênfase, nenhuma ênfase, não se aplica*.

O denominado Bloco IV – IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE apresentou o texto de abertura “*Este bloco pretende compreender os processos referentes ao acompanhamento da proposta de valor após o lançamento da campanha de comunicação.*” para que o respondente pudesse entender o contexto das questões. Neste bloco, eram apresentadas três questões, de números 34 a 36.

As respostas possíveis eram *concordo totalmente, concordo em parte, concordo ligeiramente, não concordo nem discordo, discordo ligeiramente, discordo em parte, discordo totalmente, não se aplica*.

A fase quantitativa (figura 29) se inicia com a coleta dos dados, processo explicitado anteriormente, com o instrumento usado nesta fase apresentando uma escala do tipo Likert de sete pontos para as respostas. Segundo Malhotra “...quanto mais pontos você usar, mais

precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação” (MALHOTRA, p. 187, 2001).

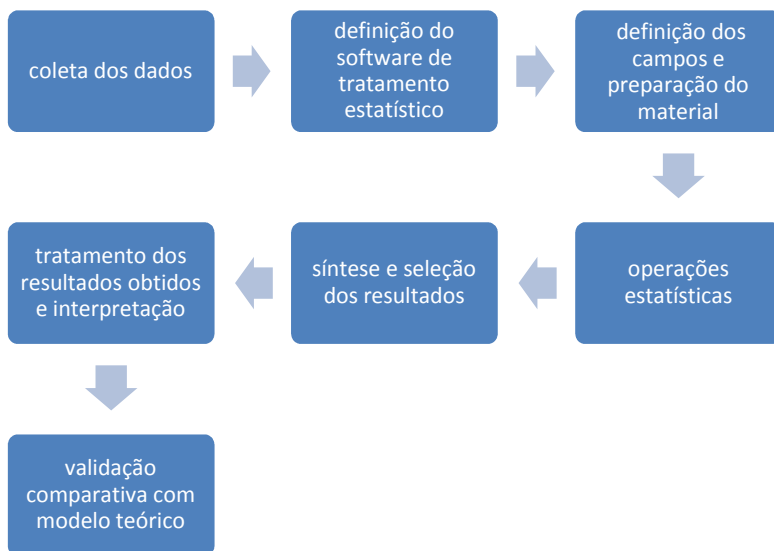


Figura 29 - Desenho esquemático do tratamento quantitativo dos dados na fase descritiva da pesquisa

Fonte: concebido pelo autor

As operações estatísticas ocorreram a partir do método AHP - Análise Hierárquica do Processo, já explicitado, e basicamente agrupou dados e informações dispersos, permitindo uma conclusão global por bloco da quantidade de respostas obtidas na pesquisa. Permitiu, ainda, comparar o desempenho das diferentes empresas pesquisadas entre si, dados determinados temas (os blocos), como desenvolvimento conceitual, aplicação do capital humano ou controle.

A síntese e a seleção dos resultados foram realizadas pelo pesquisador no intuito de invalidar dados que pudessem estar duplicados ou que não acrescentassem riqueza ao material. O modelo adotado eliminou esta condição ao calcular o nível de consistência das respostas.

Com o término do processamento, variadas possibilidades se apresentaram, de apresentação de dados a cruzamentos de informações. Foram selecionados os resultados próximos ao objetivo do estudo, como forma de reduzir o nível subjetivo obtido na fase qualitativa.

Baseado na revisão da literatura e no objetivo do estudo, se buscou o alinhamento dos resultados para que pudesse ser compreendido como apoiador dos processos de análise dos resultados e elaboração das conclusões desta pesquisa.

A validação das respostas obtidas foi feita com base no modelo de Planejamento da Identidade de Marca, de Aaker (2007), permitindo resultados críveis nas fases finais deste estudo.

3.3.1.1.3 Fase dos resultados baseados em cálculos diretos

Esta etapa buscou demonstrar algumas facetas de respostas isoladas das organizações, tratando individualmente algumas categorias identificadas na etapa de análise do conteúdo. Com o uso das respostas do questionário, etapa quantitativa, agrupados por empresa da mesma forma que no item anterior, foram obtidos resultados que demonstram pontos convergentes e divergentes em relação à conceituação e à operacionalização da proposta de valor.

Inicialmente, se definiram as questões mais próximas do conceito de capital humano, a partir das respostas obtidas na análise de conteúdo. As perguntas 14, 16, 17 e 21 foram selecionadas com base no seu conteúdo e o respondente pode optar por *1- discordo totalmente* até *7- concordo totalmente*. Seguem as explicações de cada questão:

- a. na questão 14, a ênfase dada é referente ao empenho dos membros da organização no desenvolvimento de novas soluções em produtos e processos, durante o desenvolvimento da proposta de valor;
- b. na questão 16, a ênfase é sobre o esforço em buscar novas oportunidades de negócio para os clientes;
- c. na questão 17, a ênfase dada é referente aos aspectos relacionados ao compromisso, motivação e envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos da organização;

- d. na questão 21, a ênfase dada é em relação aos aspectos relacionados ao conhecimento dos membros da organização.

Após esta definição, se obteve a totalidade de empresas com opção de valoração alta (6 e 7), conforme explicado anteriormente, nas 4 questões, gerando um resultado A.

Depois, foram identificadas as organizações que têm notas 6 e 7, portanto valoração alta, nos tópicos da questão 33 relacionados com as categorias ‘capital humano’ e ‘resultados’, ambas com índice de ponderação ‘3’, conforme etapa da análise de conteúdo. Cabe observar que a outra categoria com a mesma ponderação é ‘proposta de valor’, tema central deste estudo, o que inviabiliza sua análise isolada.

Os tópicos relacionados com a categoria ‘capital humano’ na questão 33 são: 33.3 (capital humano), 33.7 (gestão do conhecimento), 33.9 (imagem do usuário típico), 33.10 (figura do executivo), 33.21 (relacionamento) e 33.27 (fornecedores), gerando um resultado B.

Os tópicos relacionados com a categoria ‘resultados’ na questão 33 são: 33.5 (experiência única), 33.7 (gestão do conhecimento), 33.8 (imagem da marca), 33.13 (posicionamento na mente do consumidor), 33.14 (posicionamento (participação) no segmento de atuação e 33.24 (tradição), gerando um resultado C.

Na última etapa, foram desenvolvidas duas matrizes diretas, através do cruzamento dos resultados A e B e dos resultados A e C.

3.4 Esquema de atendimento aos objetivos específicos

O objetivo geral deste estudo, conhecer da inserção do capital humano na proposta de valor para a construção de identidade de marca, possui cinco objetivos específicos para apoiar sua consecução. As questões aplicadas às empresas tiveram como função operacional o atendimento aos objetivos específicos. Na tabela 8 se observa a relação das perguntas do questionário com os objetivos específicos.

Mesmo não sendo definido como um objetivo específico, a identificação dos respondentes, por meio de questões do instrumento de pesquisa, abordou sua formação e experiência na área de Marketing, que

serviu como tecido de identificação para melhor compreensão do conjunto de respostas.

Tabela 8 - Esquema de atendimento aos objetivos específicos do estudo

OBJETIVO ESPECÍFICO	PROPOSIÇÃO	QUESTÕES
Caracterizar os perfis acadêmico e profissional dos executivos das 10 empresas campeãs do anuário As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar	Registrar o perfil dos profissionais respondentes da pesquisa quanto ao nível acadêmico, área de estudo e experiência profissional (atividade-filtro do estudo)	1 a 6 (Bloco 0)
Identificar o entendimento de executivos quanto à aplicação de ações baseadas no capital humano no desenvolvimento conceitual da proposta de valor	Saber da existência e da relevância do capital humano no desenvolvimento conceitual das propostas de valor da organização estudada	7 a 12 (Bloco I)
Verificar o entendimento de executivos quanto à aplicação de ações baseadas no capital humano no desenvolvimento operacional da proposta de valor	Compreender a mecânica de desenvolvimento da proposta de valor, inclusive em relação aos parceiros operacionais e ao poder decisório	13 a 33 (Blocos II e III)
Hierarquizar a compreensão de executivos em relação aos aspectos conceituais, operacionais e de controle	Consolidar a hierarquia das organizações em relação às respostas fornecidas para os aspectos questionados	7 a 36 (Blocos I, II, III e IV)

da proposta de valor		
estabelecer as relações entre as fases de conceituação e operacionalização de propostas de valor	Identificar a conexão existente entre o conceito e a operacionalização da proposição de valor	14, 16, 17, 21, 33.3, 33.7, 33.9, 33.10, 33.21, 33.27 (Blocos II e III)
Estabelecer a relação entre os resultados obtidos na pesquisa com o modelo de Planejamento da Identidade de Marca, de David Aaker	Verificar a possibilidade de inserção do benefício sugerido do capital humano no modelo apontado	1 a 3, 1 a 6 e 7 a 36 (Blocos O, I, II, III e IV)

Fonte: concebido pelo autor, 2008

3.5 Limitações do método adotado

As limitações do estudo se referem ao método de pesquisa e ao nível de aprofundamento e literatura do tema.

O método de pesquisa de *survey* aplicado via eletrônica (*internet*) apresenta como desvantagens a perda do anonimato (em alguns casos), a complexidade na criação e programação do *site*, e a facilidade de esquecimento, pois não há um documento em cima da mesa de trabalho e sim uma solicitação na caixa de entrada do computador (ZIKMUND, 2006; HAIR *et al*, 2005; MALHOTRA, 2001). A verificação de quem efetivamente está respondendo pode ser considerada outra limitação, de acordo com Malhotra (2001). O mesmo autor aponta a falta de um facilitador humano para motivar o respondente como fator de preocupação.

O tema proposição de valor, na literatura disponível, aparece com um aprofundamento muito menor do que poderia ter, dada a importância prática no cotidiano corporativo. Embora sem confirmação teórica, duas hipóteses devem ser pensadas sobre esta situação. Isto pode estar ocorrendo porque as agências de comunicação se apossaram do conceito e como a participação acadêmica do setor, geralmente, é pequena, automaticamente os estudos sobre ele são ínfimos. Outra

hipótese é uma parte das pessoas imputar o mesmo entendimento e tratamento ao *value proposition* que o conceito de ‘cadeia de valor’ definido por Porter, no final da década de 90. Efetivamente, o conceito não tem relação direta com o de proposta de valor, a partir do enfoque dado pela literatura de Marketing. Em contraposição (ou complemento) ao conceito de cadeia de valor, os estudos de Marketing apresentaram a idéia de ‘campo de valor’, conceito mais completo e abrangente, integrado aos estudos de *branding*.

Este trabalho limita a revisão da literatura aos conceitos de construção de identidade de marca, proposta de valor, capital humano e Marketing, não tendo interesse em estudar os conceitos de valor de Porter ou demais autores voltados à gestão organizacional.

4 RESULTADOS

*Já não me preocupo
se eu não sei por quê
às vezes o que eu vejo
quase ninguém vê*

Legião Urbana – Quase sem querer
(Dado Villa-Lobos, Renato Russo e Renato Rocha)

A aplicação das técnicas metodológicas descritas no capítulo 3, Método, permitiu demonstrar o conjunto de resultados a seguir, apresentados na mesma ordem empregada no citado capítulo. Eles aparecem primeiramente no formato qualitativo; em seguida, os resultados da fase descritiva quantitativa, com o encerramento do capítulo se dando com os resultados dos cálculos diretos.

4.1 Resultados da etapa qualitativa

A etapa exploratória ocorreu a partir de um questionário com três questões abertas, postadas no mesmo sítio das demais perguntas da pesquisa. O critério empregado para a escolha foi a inclusão da totalidade das empresas classificadas como as ‘10 Campeãs’ da edição especial de 2007 ‘150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar’, da Você S/A e Exame (Editora Abril).

O nome das empresas e breve descrição da área de atuação, histórico e premiação no anuário foram citados no ítem 3.2.1 - Caracterização da base pesquisada. A leitura destas informações mostra uma variedade de empresas, com características diferentes também nos setores de atuação, tempo de existência, porte e qualificação dos funcionários.

Para a classificação dos elementos constitutivos deste conjunto de frases, foram definidas as categorias na fase qualitativa. A grade para a análise definida é a denominada de aberta.

As regras de enumeração são o modo de contagem das unidades de registro. Nesta fase da pesquisa se adotou a modalidade de frequência ponderada. Segundo Bardin (1977) a suposição de que a aparição de determinado elemento tem maior importância do que outro, permite recorrer ao sistema de ponderação da frequência dos elementos. Os resultados ponderados serão diferentes daqueles obtidos na medida de frequência, traduzindo com mais eficiência a expressão e a intensidade do elemento, dados os temas deste estudo.

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; 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. Da mesma forma, as categorias ‘Crescimento’, ‘Conhecimento’, ‘Habilidades’, ‘Valorização da Marca’ e ‘Valorização da Pessoa’ receberam índice de ponderação 2 devido à conexão com os conceitos principais dos trabalhos, mas sem a mesma importância das categorias anteriores. As demais mantiveram a valoração original 1. A tabela 9 apresenta as categorias definidas para este trabalho, os índices de ponderação para cada título de categoria e excertos de frases colhidas na pesquisa que podem exemplificar a categoria e sua denominação.

Os resultados finais do processamento de dados qualitativos mostraram as categorias definidas para análise, conforme Bardin (1977) e Freitas e Janissek (2000).

Tabela 9 - Relação das categorias da pesquisa, seus índices de ponderação e frases que justificam a definição da categoria

CATEGORIAS	Índice de ponderação	Variáveis textuais que justificam a categoria (referenciação dos índices)
ATIVOS	1	<i>O capital humano é um ativo da organização.</i>
CAPITAL HUMANO	3	<i>...é preciso manter o conhecimento e as habilidades de alguma forma inseridas na proposta de valor...</i>

CLIENTES	1	<i>Clientes propagam inconscientemente satisfação com a empresa...</i>
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	<i>...o tipo de cuidado e atenção que damos à manutenção de um clima organizacional agradável e...</i>
CRESCIMENTO	2	<i>...é o responsável pela qualidade e velocidade dos projetos que desenvolvemos e nosso conseqüente crescimento.</i>
CONHECIMENTO	2	<i>O capital humano, com seu comportamento e conhecimento...</i>
HABILIDADES	2	<i>...falamos em habilidades únicas e conhecimento...</i>
IMAGEM	1	<i>...que contribui para o prestígio da marca e com seu valor...</i>
MARCA	1	<i>Mas a marca contribui grandemente na medida em...</i>
MARKETING	1	<i>...construção de uma marca se baseia no Marketing...</i>
PERCEPÇÃO	1	<i>Pessoas que compram uma marca percebem e valorizam quando por trás da marca existe também...</i>
PROCESSO	1	<i>...pode ser construída sobre pilares como cultura, valores...</i>
PROPOSTA DE VALOR	3	<i>A proposta de valor parte do conhecimento, entendimento e convicção de todo esse...</i>
RESULTADO	3	<i>...embutidos nessa marca conseguem ser tangibilizados pelo mercado.</i>
VALOR	1	<i>...que criam a essência da organização e geração de valores.</i>
VALORIZAÇÃO DA MARCA	2	<i>...criando e agregando valor à nossa marca.</i>

VALORIZAÇÃO DA PESSOA	2	<i>Cresce o investimento em pessoas na mesma proporção...</i>
------------------------------	---	---

Fonte: concebida pelo autor, 2008

Na fase de referenciação dos índices e elaboração de indicadores, se considerou textos contendo índices que a análise fará explicar (BARDIN, 1977), e foram escolhidos com base nos objetivos da pesquisa. O índice, dadas as respostas obtidas na pesquisa, foi a menção explícita ou implícita do tema sugerido pela categoria, conforme a tabela 10, coluna ‘Variáveis textuais que justificam a categoria (referenciação dos índices)’. O indicador que corresponde a este índice é a frequência com que o tema foi citado.

A mesma frase, por conter idéias diversas na sua construção, pode ter sido classificada em mais de uma categoria, gerando o mesmo efeito nos índices. Assim, uma frase retirada da pesquisa como “...*têm dificuldades em se desenvolver e fazer novos negócios.*” está classificada tanto na categoria “Crescimento” através das palavras “...*se desenvolver...*” quanto na categoria “Resultados”, por dar ênfase ao “...*fazer novos negócios.*”. Durante a codificação derivada de análises de conteúdo, conforme as diversas categorias desenvolvidas, mais de uma pode ser marcada para cada resposta emitida pelo respondente (FREITAS e JANISSEK, 2000). Os autores chegam a questionar se é válido o esforço de ter dois avaliadores para que “...para cada resposta, cada dos dois avaliadores ou analistas marcaria as categorias que julga que ali se manifestaram implícita ou explicitamente” (FREITAS e JANISSEK, 2000, p. 19).

A tabela 9 mostrou as dezessete categorias, os índices de ponderação e as variáveis textuais que ilustram a definição das categorias. No decorrer do trabalho, foram identificados e agrupados parágrafos e frases com sentido idêntico dados por respondentes diferentes, para categorias semelhantes ou não. Na interpretação dos dados, esta operacionalização é importante para o correto processo de desenvolvimento dos resultados.

Na avaliação do conjunto das dezessete categorias, como resultado da análise das transcrições das respostas às questões abertas, se

compreende que a marca e a proposta de valor que auxiliou a sua construção, dependem diretamente do capital humano envolvido.

Na análise da primeira questão, onde se quis saber do 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, podendo inclusive alterar seu valor. No entendimento de um dos respondentes "...o capital humano pode interferir nos componentes mais importantes do valor da marca...". Outra frase contundente 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)...".

Apesar de alguns respondentes serem diretos demais, gerando afirmações de resposta muito próximas ao texto da pergunta, outros enriqueceram o estudo com frases como "...valores humanos são associados e refletidos em uma marca e vice-versa..."; "...é essencial que tenhamos a integração e compreensão clara dos valores, missão e visão para estabelecermos associações positivas e gerarmos diferenciação no mercado..." ou ainda "...[a valorização do capital humano] gera valor da marca percebido por seus clientes...". No entendimento dos respondentes há relação entre a proposta de valor (aquilo que a empresa sugere ao mercado para ser compreendido pelo consumidor) e o capital humano.

Na análise da segunda questão, onde se quis saber a importância do capital humano para uma adequada proposta de valor para a marca, ele é tido como um apoio para a proposta de valor e esta, compreendida como uma consequência da importância que uma empresa dá aos seus funcionários. 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 que complementa um pensamento importante que diz que "...o capital humano é que vai refletir tudo que uma marca quer transmitir...".

O capital humano, portanto, parece ser um importante participante na proposição de valor de uma marca. Um dos participantes foi taxativo: "Não há marca sem valor humano". Conforme as equipes internas da organização ou a agência de comunicação vão desenvolvendo a proposta de valor, se mostra mais clara a relevância do capital humano em sua construção.

Ao analisar a terceira questão, em que se quis saber como o respondente raciocina a proposta de valor para a marca a partir do capital humano, resposta na qual ele poderia inserir a sua forma de ver o tema, alguma experiência prática ou até sugestões baseadas em seus estudos e leituras, independente do que a empresa adota, se viu que a idéia de resultados empresariais concretos a partir do capital humano aparece cada vez mais sedimentada no discurso dos respondentes. Frases como “...[a gestão de pessoas e das marcas] formam um conjunto de associações positivas que criam a essência da organização e geração de valores.” ou “...gera um relacionamento saudável que se sustenta...” ou ainda “...os consumidores percebem quando uma empresa têm talentos à sua disposição”.

Aos olhos dos respondentes, a proposta de valor tem ligação direta com a construção de marca, sendo que neste processo de desenvolvimento o capital humano é fundamental e consegue manter, a partir da percepção e compreensão dos consumidores, o relacionamento entre a empresa e o mercado. Para concluir, cabe inserir o excerto de um parágrafo que demonstra o raciocínio conclusivo em prol de resultados empresariais: “...pessoas fazem as empresas; marcas são construídas a partir de promessas e experiências práticas”.

4.1.1 Resultados por categoria

Uma avaliação tomada a partir das categorias selecionadas permitirá o entendimento desta fase qualitativa e sua aderência aos preceitos conceituais dos autores referenciados.

Para aprofundamento, a exposição dos parágrafos ou frases dos respondentes foi apresentada conforme sua área de abrangência dentro de uma organização. Ainda que todas sejam voltadas ao capital humano, podem ser diferenciadas a fim de permitir avaliações mais amplas.

4.1.1.1 Ativos

A primeira categoria, Ativos, se refere aos recursos que a empresa tem, criados ou aperfeiçoados. Um ativo empresarial pode ser o capital humano qualificado, a consciência que os consumidores têm da

marca ou as marcas patenteadas, dentre outros. Uma empresa deve procurar desenvolver ativos, principalmente os que são de mais difícil cópia, criando barreiras à entrada de novos entrantes no segmento ou ofuscando os esforços dos concorrentes estabelecidos. Alguns ativos têm sido apresentados ao mercado com mais veemência, como fazendo parte da empresa. O capital humano é um deles, como se acompanha nos excertos a seguir:

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. (gerente comercial)

O capital humano é o principal ativo de uma empresa. (gerente comercial)

Os denominados ativos humanos são formados pelos benefícios que a pessoa pode proporcionar às organizações por meio da sua criatividade, conhecimento, reconhecimento, *expertise* e habilidade para resolver problemas, observados de forma coletiva e dinâmica.

O valor da marca está associado ao valor dos seus ativos. (gerente comercial)

É um caso mais difícil por estar na área dos chamados capitais intangíveis. (gerente comercial)

Os ativos intangíveis, definidos por Brooking (*apud* Antunes e Martins, 2007 e Antunes, 1999) como capital intelectual, estão divididos em quatro categorias: ativos humanos, de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura.

4.1.1.2 Capital Humano

A segunda categoria, Capital Humano, se refere a um conjunto de elementos relacionados à pessoa, tais como o conhecimento, a habilidade, a motivação e a experiência dos funcionários que se transformam em bens ou serviços e que podem motivar os clientes a procurar especificamente a empresa e não sua concorrente.

As empresas pesquisadas enfatizam a importância do capital humano. Levando em consideração a premiação no anuário da qual fazem parte, não poderia ser diferente. Esta importância está expressa em:

...valorização do capital humano é extremamente importante. (gerente de Marketing)

...O capital humano, com seu comportamento e conhecimento, é hoje entendido como essencial para garantir componentes como qualidade e redução de custos (que representa gerar maior valor aos acionistas ou descontos para os clientes). (gerente comercial e de operações)

...A equipe (capital humano) com seu compromisso com a missão, visão, valores da organização, garante a credibilidade fundamental a esta dimensão. (gerente comercial e de operações)

Também é compreendido como fator fundamental na construção da proposta de valor e, por consequência, na construção de uma marca vigorosa. Existem correlações positivas entre o indivíduo e o desempenho, segundo Mayo (2003). O autor exemplifica com a Johnson & Johnson afirmando que a organização há muito sabe que quanto melhor o tratamento dado às pessoas, maior a chance de a empresa ser bem-sucedida. Na era em que o conhecimento e o talento são reconhecidamente como de alta demanda, não resta dúvida sobre quais são os ativos mais importantes da organização (MAYO, 2003). Muitas

das expressões dos respondentes levam a crer que o capital humano é o elemento principal no processo de proposição de valor:

...relação entre proposta de valor e capital humano é direta e de grande importância. (gerente de Marketing)

...a proposta de valor da marca é uma consequência da importância que uma empresa dá ao seu bem mais valioso que são seus funcionários. (gerente de Marketing)

...Não há como uma organização desenvolver uma proposta de valor sem envolver diretamente o capital humano. (diretora comercial e de recursos humanos)

...A inserção do capital humano na valorização da marca deve seguir os passos habituais de valoração dos ativos da companhia. (gerente comercial e de operações)

...conseguir unir o capital humano nas propostas de valor da organização. (diretora comercial e de recursos humanos)

...As pessoas que estão construindo e trabalhando para a construção de uma marca estão auxiliando a valorização dela. (diretora comercial e de recursos humanos)

Alertando para a importância de ter equipes muito bem treinadas, Kotler e Keller (2006) sugerem que empresas podem obter vantagens competitivas ao tomar esta iniciativa. Organizações são citadas como referência, entre elas, a Singapore Airlines, por sua excelente reputação advinda do trabalho exercido pelos comissários de bordo, e a Disney, pela animação dos seus funcionários.

O aspecto mais técnico do capital humano, aquele voltado ao seu conceito original, como tratado na revisão de literatura, é explanado em parágrafos completos. É também neste momento que se percebe a volatilidade do conhecimento tácito, exemplificado pela saída do funcionário da empresa, quando leva consigo para a nova organização parte do conhecimento obtido:

...Quando falamos em habilidades únicas e conhecimento, os consumidores percebem quando uma empresa tem talentos à sua disposição, pessoas empenhadas e comprometidas com produtos melhores. (diretora comercial e de recursos humanos)

... Nestes tempos em que os funcionários saem muito rapidamente das empresas, é preciso manter o conhecimento e as habilidades de alguma forma inseridas na proposta de valor para obter sucesso. (diretora comercial e de recursos humanos)

De forma espontânea, os respondentes trouxeram elementos que confirmam o capital humano como um ponto de atração para premiações externas e reconhecimento público. E entendem que isto reforça a marca, ao gerar valor a ela.

...Vem associada, também, a outros contextos que a empresa reflete na sociedade, muitos deles compostos a partir de ação dos atores internos. (gerente comercial e de operações)

...Para isto, contribui o reconhecimento formal de entidades ou instituições respeitadas, em setores em que a participação dos empregados (capital humano) é essencial para obter sucesso. (gerente comercial e de operações)

...São exemplos de conquista obtidos a partir de auditorias realizadas no ambiente fabril, onde os empregados são pesquisados, auditados e onde seu comportamento interfere de forma direta no resultado. (gerente comercial e de operações)

4.1.1.3 Clientes

A terceira categoria, Clientes, se refere ao conjunto de empresas que negocia produtos com a empresa respondente. As respostas dadas demonstram que os clientes formam uma parte fundamental do processo mercadológico de construção da marca e que a sua percepção, em especial do capital humano, é um dos fatores impulsionadores dos esforços de proposta de valor.

Também a relação dos clientes com a marca mereceu crédito na pesquisa e, consoante a abordagem da revisão bibliográfica, é vista como uma vantagem competitiva para a correta atuação mercadológica. As atividades que influenciam a percepção do cliente sobre a identidade da marca precisam contribuir para o fortalecimento desta identidade, sendo consistentes (AKUTSU e NONAKA, 2008; AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTAHLER, 2007; CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007; KOTLER e KELLER, 2006). No entanto, poucos consumidores fazem uma análise detalhada, indo além dos aspectos tangíveis do produto ou das emoções (e das causas destas emoções), despertadas pelas experiências de compra (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007, p. 215).

Expressões que colocam o cliente na condição de avalizador dos esforços da empresa são constantes:

...gera valor da marca percebido por seus clientes. (gerente de Marketing)

... Funcionários que não se sentem valorizados, não sentem orgulho e não gostam do seu trabalho. Assim, o serviço prestado e a relação com seus clientes não é boa. (gerente de Marketing)

...Em uma proposta pautada em valores humanos a empresa pode buscar a fidelidade 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. (diretor comercial)

...Funcionário satisfeito gera mais resultados e trata melhor os seus clientes. (gerente de Marketing)

O cliente também é entendido como um ente que traz valor à marca, de um lado pela percepção do que é ofertado a ele e de outro pela publicidade que gera, quando comenta sobre sua satisfação. A marca, ao se envolver com a vida dos consumidores como cidadãos, tem a oportunidade de se unir a estas pessoas, no entendimento de Chevalier e Mazzalovo (2007). Em face disto, as empresas têm se ocupado em desenvolver ações múltiplas voltadas à responsabilidade sócio-ambiental. Os autores advogam que para uma mensagem ter sucesso no estágio de aceitação do consumidor, precisa ser perceptível no âmbito do padrão de referência deste consumidor, com um conteúdo que seja coerente com seus julgamentos e crenças prévios. Os consumidores, no entender dos autores, são os donos do jogo econômico e podem impor sua vontade (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007). O consumidor, mais informado e exigente, tem procurado por indícios destas atividades voltadas às diversas comunidades em uma marca. Passar do entendimento para a preferência e a atitude de compra depende do como o consumidor classifica os diferentes atributos da marca e do valor conferido a ela (AAKER, 2007; VEIGA e ROHDE, 2006; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; ZEITHAML e BITNER, 2003; SCHMITT, 2001).

...Tudo aquilo que estabelece algum vínculo entre o cliente e a marca, tipo o comportamento como entidade empresarial (responsabilidade socioambiental, interna e externa). (gerente comercial e de operações)

...A construção e/ou manutenção do valor para uma marca está ligada em fazê-la ser percebida pelo seu mercado como sinônimo de coisas boas, tipo tecnologia, modernidade, qualidade, utilidade, comodidade, confiabilidade e status. (gerente de Marketing)

...Clientes propagam inconscientemente satisfação com a empresa, criando e agregando valor à nossa marca. (gerente de Marketing)

4.1.1.4 Clima Organizacional

A quarta categoria, Clima Organizacional, é referente ao conjunto de propriedades mensuráveis do espaço em que os funcionários, a equipe, as pessoas de uma determinada empresa ocupam e onde desenvolvem suas tarefas, demonstrando um conjunto de aspectos que vão dos racionais, como o ambiente físico, até os de relação, como a motivação e o comportamento. É, por vezes, considerado como um indicador da satisfação dos membros de uma empresa. As respostas demonstram que o ambiente de trabalho tem alta parcela de importância na consecução dos objetivos.

...Está também envolvido com a obtenção de bons resultados em segurança no trabalho, no respeito ao meio ambiente e na composição de um ambiente de trabalho positivo. (gerente comercial e de operações)

...No nosso caso, temos reconhecimento em ambiente de trabalho, sendo o segundo lugar em todo o Brasil no guia Você S.A./Exame e em gestão organizacional, ao vencermos o prêmio nacional da qualidade PNQ/2007. (gerente comercial e de operações)

...Nítido que o tipo de cuidado e atenção que damos à manutenção de um clima organizacional agradável e a satisfação de nossos colaboradores é o responsável pela qualidade e velocidade dos projetos que desenvolvemos e nosso conseqüente crescimento. (gerente de Marketing)

4.1.1.5 Conhecimento

A quinta categoria, Conhecimento, trata da mescla de variados elementos de maior ou menor relevância, normalmente pouco estruturados, podendo ser explícito ou tácito e que, no seu conjunto, capacita a uma ação de tomada de decisão com mais propriedade.

O conhecimento pode ser usado, de acordo com Davenport (2001), para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclo de vida dos produtos.

As falas dos respondentes demonstram que as empresas têm observado o conhecimento como um ativo fundamental para o sucesso da construção de uma marca.

...Nestes tempos em que os funcionários saem muito rapidamente das empresas, é preciso manter o conhecimento e as habilidades... (diretora comercial e de recursos humanos)

...Quando falamos em habilidades únicas e conhecimento, os consumidores percebem quando uma empresa tem talentos à sua disposição, pessoas empenhadas e comprometidas com produtos melhores. (diretora comercial e de recursos humanos)

Um dos respondentes teceu uma observação a respeito do valor que o conhecimento pode gerar à organização.

...O capital humano, com seu comportamento e conhecimento, é hoje entendido como essencial para garantir componentes como qualidade e redução de custos (que representa gerar maior valor aos acionistas ou descontos para os clientes). (gerente comercial e de operações)

Conforme Hamdani (2007), as habilidades conceituais são fundamentais para fornecer soluções de ponta para mercados competitivos.

4.1.1.6 Crescimento

A sexta categoria, Crescimento, se refere ao aspecto ligado às estratégias que fazem uma empresa sair positivamente do seu patamar mercadológico e avançar para outro.

A busca pelo crescimento é um discurso rotineiro dos executivos, podendo ocorrer de variadas formas, desde sua ampliação pela sociedade com concorrentes, passando pela inovação nos produtos e processos até propostas de valor que sejam compreendidas mais adequadamente pelos consumidores ou clientes, gerando a compra do produto ofertado.

A exposição das empresas respondentes referente ao crescimento é identificada em alguns momentos do questionário.

...Sustenta, assim, a continuidade e o sucesso do negócio, a qualificação e aperfeiçoamento permanente deste capital humano, a empregabilidade é até a própria sustentabilidade corporativa. (gerente de Marketing)

...Têm dificuldades em se desenvolver e fazer novos negócios... . (gerente de Marketing)

... Necessidades sociais, psicológicas do homem buscando um equilíbrio com a tecnologia para se atingir a produtividade e competitividade necessárias no mundo globalizado. (gerente de Marketing)

4.1.1.7 Habilidades

A sétima categoria, Habilidades, se refere às aptidões e competências desenvolvidas pelas pessoas e que podem culminar em processos mais eficientes. É um dos fatores principais em avaliações do capital humano existente na empresa.

As empresas respondentes se posicionaram frente ao fator das habilidades em momentos distintos do questionário.

...Está também envolvido com a obtenção de bons resultados em segurança no trabalho, no respeito ao meio ambiente e na composição de um ambiente de trabalho positivo. (gerente comercial e de operações)

O conceito de habilidade também foi exposto como um elemento que, no decorrer do processo mercadológico, pode trazer mais reconhecimento à marca e possivelmente mais negócios à empresa.

...Quando falamos em habilidades únicas e conhecimento, os consumidores percebem [...] pessoas empenhadas [...] com produtos melhores. (diretora comercial e de recursos humanos)

...Depende primeiramente da qualificação e nível de comprometimento do seu capital humano.... (gerente de Marketing)

4.1.1.8 Imagem

A oitava categoria, Imagem, se refere ao modo como o consumidor vê a empresa. Tem relação direta com a comunicação desenvolvida por ela e, por consequência, com a proposta de valor.

Os respondentes, representando suas empresas, deram significância à imagem através das respostas dadas no questionário.

...Variáveis fundamentais na construção de imagem corporativa socioambientalmente responsável, que contribui para o prestígio da marca e com seu valor. (gerente comercial e de operações)

A imagem tem tratamento processual, com o fito de construção de uma marca forte. Ou seja, parte da empresa para o mercado, e este a percebe de determinada maneira. Empresas desejam projetar uma imagem, explica Toquarto (2003), dando relevo à idéia de ser necessário um processo para se obter a imagem desejada. As representações, impressões, convicções e redes de significado de uma corporação compreendidas de forma holística, segundo Toni e Schuller (2004), formam a denominada imagem. Contribuições para valorar a marca, portanto, partem de um processo planejado, executado, comunicado e controlado.

Aspectos relacionados ao instrumental de Marketing foram evocados, especificamente as ações de comunicação e sua capacidade de promover entendimentos simbólicos.

...As ações de comunicação têm como objetivos estratégicos criar uma imagem de marca consistente, coesa, a qual as partes interessadas associem diferenciais exclusivos e significativos.... (gerente de Marketing)

Dentre as funções que a imagem apresenta no processo de comunicação, na visão de Péninou (1976), uma delas é a informação predicativa, aquela que se refere à apresentação ou qualificação do

produto ou marca, eliminando aquilo que é exterior ao objeto anunciado. Importa, no entendimento do autor, a qualidade que está sendo comunicada. Objetos e marcas adquiridos podem ter um significado pessoal e social além das suas funções utilitárias, de uso. Conforme Levy, Frerichs e Gordon (1994), os atributos simbólicos e emocionais são tão importantes quanto os atributos funcionais. A referida associação com diferenciais significativos decorre deste entendimento.

4.1.1.9 Marca

A nona categoria, Marca, se refere a um nome ou símbolo que adquiriu determinado nível de reconhecimento e reputação no mercado. Diferentes elementos compõem, identificam e diferenciam uma marca das demais, como o próprio nome, cores, logotipo, desenhos, dentre outros. Empresas atuantes em mercados competitivos têm dirigido consistentes esforços à criação e manutenção de marcas que sejam proeminentes junto ao seu público.

Com relação à marca, as empresas responderam ao questionário ressaltando constantemente os esforços dedicados a ela.

...A marca de uma empresa é o reflexo do seu perfil e valores. (gerente de Marketing)

...ao patrimônio de confiança, de liderança, de que a marca é depositária. (gerente comercial e de operações)

...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... (gerente de Marketing)

Os valores e as associações feitos para o uso de uma marca têm sido comumente denominados de *brand equity*. O conceito, embora sem consenso de definição na disciplina de Marketing, basicamente se move rumo ao valor que a marca tem como patrimônio, ou seja, a soma

de valores intangíveis ligados à uma marca. A definição de Aaker (2007) considera *brand equity* como um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que são somados ou subtraídos do valor proporcionado por um produto a uma empresa ou aos consumidores.

Por outro lado, o aspecto ligado ao segmento de atuação (apontado pelas palavras ‘reflexo’, ‘lisura’, ‘integridade’ e ‘transparência’, no excerto anterior) está de acordo com a definição do Marketing Science Institute, citada por Keller e Machado (2006), onde *brand equity* é o conjunto de associações e comportamentos vindos dos clientes da marca e que permite obter volumes e margens maiores do que sem o uso dela, lhe dando força e vantagem competitiva para a diferenciação da concorrência.

A diferenciação mercadológica obtida pela marca é citada e valorizada, demonstrando retorno pelo esforço de *branding* realizado pela organização, conforme se constata a seguir.

...Marcas são construídas a partir de promessas e experiências práticas... (gerente de Marketing)

...Produtos estão se tornando bastante similares; os atributos da marca é o que os diferencia. (gerente de comunicação corporativa)

...Os produtos são cada vez mais parecidos e a marca se sobressai. (diretora comercial e de recursos humanos)

Os autores Keller e Machado (2006) defendem que *brand equity* está relacionado ao fato de que resultados diferentes das ações de Marketing podem ser obtidos com o uso da marca se comparados com as mesmas ações sem o uso da marca. Partilhando deste pensamento, Berry e Parasuraman (1992) comentam que o objetivo essencial da marca é distinguir as ofertas de uma empresa das ofertas de todas as outras no mercado. Uma marca identifica a promessa do fabricante, tem forte apelo emocional (SCHARF, 2007, p. 75) e é um conceito intangível

(KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 24). Para Kotler e Keller (2006) a marca é uma promessa e uma totalidade de percepções sobre um produto ou negócio, ocupando posição diferenciadora na mente do comprador a partir de experiências anteriores e atuando como um conjunto de elementos que simplificam a decisão de compra. Este entendimento cabe, especificamente, para explicar a fala de um dos respondentes que diz que “...produtos [...] parecidos [...] a marca se sobressai.”

4.1.1.10 Marketing

A décima categoria, Marketing, está ligada ao processo de troca que ocorre entre partes que têm necessidade e dinheiro e outras que têm produto a ofertar para necessidades específicas, com posterior esforço para enriquecer o relacionamento entre estas partes.

O posicionamento dos respondentes frente ao conceito de Marketing em relação à sua empresa se deu em momento específico no questionário.

...A construção de uma marca se baseia no Marketing.
(diretor comercial)

Sendo a aplicação do Marketing um dos pilares para a manutenção de uma empresa em espaços competitivos do mercado, Kotler e Pfoertsch (2008) afirmam que no longo prazo, é crucial alinhar marca e estratégia de negócios.

O conceito de Marketing permeia todo o processo organizacional, do desenvolvimento do produto à sua efetiva relação com o cliente. No entendimento de Ribeiro, Carvalho, Monteiro e Alves (2007), desenvolver propostas de valor baseadas no conhecimento dos clientes parte do alinhamento das estratégias de Marketing à estratégia corporativa, o que gera valor ao negócio.

4.1.1.11 Percepção

A décima primeira categoria, Percepção, trata da maneira como o homem vê o mundo à sua volta, como o interpreta. É um fator

que tem ligação direta com experiências já vividas pelo consumidor, no entendimento e na categorização de fenômenos.

Quanto à percepção, as empresas respondentes apresentaram entendimentos variados no questionário aplicado.

...Pessoas que compram uma marca percebem e valorizam quando por trás da marca existe também a valorização da equipe de trabalho. (diretora comercial e de recursos humanos)

...os consumidores percebem quando uma empresa tem talentos à sua disposição... (diretora comercial e de recursos humanos)

Para compreender o consumidor é preciso entender sua totalidade, não apenas um aspecto em particular. A percepção, como fonte de conhecimento e interpretação das relações entre o ser e o mundo exterior, influencia o pensar e a forma como as pessoas vêem determinada coisa. Da mesma maneira, adverte Turner (1976), o que o indivíduo percebe é, em maior ou menor grau, influenciado pelo que ele pensa.

Neste sentido, Merleau-Ponty adverte que as pessoas cometem o que os psicólogos denominam de *experience error*, ou seja, supõe das coisas, conscientemente, aquilo que sabe sobre estas mesmas coisas. "...Construímos a percepção com o percebido (Merleau-Ponty, 1999, p. 26). O autor afirma que, como o percebido só é acessível por meio da percepção, "...não compreendemos finalmente nem um nem outro" (MERLEAU-PONTY, 1999, p. 27). A percepção, portanto, não deveria partir de uma alternativa imposta pelo mundo objetivo.

Na visão de Santaella (1988), a percepção, em seu conjunto, pode ser apresentada a partir de três princípios lógicos: o *percepto* (um estímulo bruto que se apresenta para a mente, que interpreta e se converte em *percipuum*); *percipuum* (é como o *percepto* se adapta a determinadas configurações; é um tipo de filtro) e *juízo perceptivo* (é o julgamento de percepção a partir dos modelos mentais da pessoa, que diz

o que se está interpretando). À medida que novas experiências vão fazendo parte dos modelos mentais, a pessoa adquire maior capacidade perceptual (SANTAELLA, 1988), o que facilita o resultado esperado para a comunicação das marcas.

A visão dos entrevistados ultrapassa a dimensão do retorno que a percepção da marca e sua relação com o capital humano tem, se dirigindo a resultados de cunho mercadológico.

...Gera valor de marca percebido pelo cliente. (gerente de Marketing)

...Contribui o reconhecimento formal de entidades ou instituições respeitadas... (gerente comercial e de operações)

...Mensurar a percepção da sociedade e dos clientes (via pesquisas) o que também acrescenta elementos importantes para a valoração. (gerente comercial e de operações)

...em fazê-la ser percebida pelo seu mercado como sinônimo de coisas boas... (gerente de Marketing)

Dentre as categorias de recursos do *brand equity* estão as associações com a marca, em que o valor de uma marca é, em grande parte, sustentado pelas associações estabelecidas pelos clientes em relação a ela (AAKER, 2007). Estas associações são impulsionadas pela identidade da marca, aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes (AAKER, 2007; AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007). Variados segmentos no mercado, empresas ou consumidores finais, vão criando associações com a marca, e em momentos como o atual, em que a pessoa é cada vez mais respeitada, como profissional e como indivíduo, uma associação que privilegie este aspecto possivelmente será favorável à empresa.

4.1.1.12 Processo

A décima segunda categoria, Processo, se refere às ações realizadas com o escopo de construção de marca ou especificamente à valorização do capital humano.

Os respondentes, frente ao conceito de Processo, mostraram no questionário um entendimento amplo na relação com a proposta de valor.

...É essencial que tenhamos a integração e compreensão clara dos valores, missão e visão... (gerente de Marketing)

...deve seguir os passos habituais de valoração dos ativos da companhia. (gerente comercial e de operações)

...Trata-se de uma mudança e aprendizado constante. (gerente de Marketing)

A valorização da marca por meio de processos onde aspectos como o conhecimento e o capital humano são as diretrizes, trazem à empresa vantagens reais, tais como lembrança de marca e associações positivas por parte dos compradores. Segundo Martins (2006) a compreensão do nível de intangibilidade de um produto pode afetar tanto as vendas quanto a definição das estratégias de pós-vendas e do valor da marca (MARTINS, 2006). Processos voltados ao ajustamento do valor da marca baseado no capital humano, no intuito de crescimento da mesma, vêm sendo consolidados através do aprendizado. Ratificando a idéia, Begnis, Estivalet e Waquil (2006) afirmam que a capacidade humana de transformar recursos produtivos em bens e serviços não pode ser compreendida como homogênea, pois possui a propriedade de ser continuamente desenvolvida por meio do sistema educacional e do aprendizado obtido nos processos produtivos.

O reflexo na marca obtido com os processos de construção dela foi abordado por meio de aspectos ligados à diferenciação e exclusividade, conforme se pode compreender nas orações a seguir.

...a qual as partes interessadas associem diferenciais exclusivos e significativos... (gerente de Marketing)

...está ligado ao que é refletido em produtos e serviços. (diretor comercial)

...Trata-se de uma relação de agregar valor humano para as marcas... (gerente de comunicação corporativa)

Esforços ligados aos processos incluem, também, a busca por posicionamento na mente do cliente. Oliveira e Campomar (2006) adotam o conceito de posicionamento como sendo a definição de uma proposta de valor interessante à empresa que a desenvolve e, ao mesmo tempo, significativa ao *target* especificado. Completam o raciocínio afirmando que a proposta de valor desenvolvida pela empresa deve ser percebida como distintiva e mais atrativa do que as propostas da concorrência (OLIVEIRA e CAMPOMAR, 2006).

No posicionamento de marca, Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005) afirmam que o conhecimento dos atributos e valores pessoais que os consumidores atribuem a uma determinada categoria de produtos é o início da avaliação e conseqüente posicionamento da marca. O reflexo do funcionário comprometido nos serviços e bens ofertados pela organização, citado na pesquisa, é mostra do que é possível obter como elemento para o desenvolvimento do posicionamento, facilitando a decisão de compra do consumidor. Os atributos que permitem diferenciar as marcas, funcionando como arrimos em uma tomada de decisão de compra são denominados por Alpert (1971) de atributos determinantes. São aqueles ‘escolhidos’ dentre os considerados importantes para o consumidor no momento em que decide comprar um produto.

4.1.1.13 Proposta de Valor

A décima terceira categoria, Proposta de Valor, é referente à afirmação de benefícios propostos pela marca e que criam valor para o cliente.

Frente a este entendimento, os respondentes demonstraram sua compreensão do conceito nas respostas apresentadas no questionário, a seguir listadas, onde ficou consolidada a importância da proposta de valor.

...A proposta de valor da marca é uma consequência da importância que uma empresa dá ao seu bem mais valioso que são seus funcionários. (gerente de Marketing)

...Uma proposta de valor para a marca [...] pode ser construída sobre pilares como cultura, valores e princípios humanos... (gerente de Marketing)

...A proposta de valor parte do conhecimento, entendimento e convicção de todo esse capital humano que é o nosso negócio... (gerente de Marketing)

...Não há como uma organização desenvolver uma proposta de valor sem envolver diretamente o capital humano. (diretora comercial e de recursos humanos)

...Ao agregar valor humano a uma marca estamos atribuindo um diferencial competitivo. (gerente de comunicação corporativa)

...O eficaz gerenciamento das pessoas combinado com a construção e gerenciamento da marca... (gerente de Marketing)

A proposta de valor baseada no capital humano pode vir acompanhada de uma série de esforços paralelos que, ao final, vertem todos para um caminho único. Um exemplo é o denominado por Akutsu e Nonaka (2008) de ‘Espírito Sony’, um conjunto de ações meticulosas em relação à marca da empresa, paralelo aos cuidados relativos à tecnologia e ao design. Os autores apontam que os sucessivos presidentes da organização têm participado da criação e/ou manutenção deste espírito, baseado em duas políticas: a da Marmota (fazer coisas que os outros não fazem) e a da Mente Livre e Aberta (resumida no documento de fundação da empresa). O Espírito Sony tem sido transmitido dos fundadores para as gerações sucessoras que, assim, são capazes de manter a força criativa de uma empresa iniciante¹². O capital humano é responsável por manter viva a proposta mais básica da organização, ao mesmo tempo em que esta ação primária se transforma em proposta de valor comunicada ao mercado.

Um exemplo de possibilidade de proposição de valor a partir do capital humano, citado por Kotler e Keller (2006), é o das livrarias Barnes & Noble e Borders, ambas com mais de trinta mil funcionários e cientes de que a qualidade mais importante dos seus vendedores é a paixão. No entanto, para o mesmo fim, formas diferentes de expressar esta paixão. Enquanto na Barnes & Noble os funcionários são contratados pelo atendimento ágil ao cliente e um amor genérico por livros, se apresentando com camisa social e aparência asseada, na Borders é comum ver tatuagens e *piercings*. A organização se orgulha da diversidade do seu quadro de funcionários e “...contrata gente louca por tipos específicos de livros e música” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 314). Ambas as formas de atuação do capital humano junto ao cliente podem fazer parte da proposta de valor, que serão entendidas de forma diferente pelo consumidor.

Mais contundente, por representar uma nação, Tavares (2008) cita o exemplo de Akio Morita, fundador da Sony, considerado um dos maiores empresários do século XX que, além de ter criado uma das

¹² Para compreender mais facilmente o que significa manter esta força criativa, é preciso recorrer ao momento de fundação da Sony. A formação do seu nome de marca é uma combinação da palavra em latim SONUS (som ou sonoro) e SONNY (referência a um menino pequeno). Remete ao pensamento dos fundadores da empresa: “Uma pequena companhia de jovens brilhantes”.

empresas mais inovadoras do mundo, foi o principal responsável pela imagem positiva da indústria japonesa. Antes dele, a expressão “*made in Japan*” indicava a origem dos produtos, considerada de baixa qualidade. Hoje, estes produtos são considerados em todo o mundo um símbolo de excelência.

A construção de uma identidade forte no mundo empresarial pode enfatizar um sentimento de comprometimento nos funcionários. Como a reputação da organização deriva da identidade, no entendimento de Tavares (1997) as práticas gerenciais é que tornam as empresas lugares adequados para o trabalho dos funcionários e, por conseguinte, boas provedoras de produtos para os clientes.

Propostas de valor, segundo Kotler e Pfoertsch (2008), devem ser edificadas pela alta direção. Afirma que a iniciativa de *branding* deve partir da cúpula administrativa – *CEO*, *CMO* ou *CBO*, com atuação direta para estabelecer as forças da marca, como estabilidade, liderança e presença internacional. Ações que necessitam de altos investimentos e não tiverem apoio irrestrito e envolvimento pessoal do *CEO* na orientação dos esforços podem ter seu fim declarado antes da efetiva consolidação de um plano (KOTLER e PFOERTSCH, 2008).

No sentido contrário ao movimento ‘empresa-funcionário’, mas imbuído da mesma importância, a pessoa, com seus valores, aspirações e *expertise*, é componente primordial na condução de uma proposta de valor. Se na experiência de trocas entre o cliente e a empresa, o pessoal de vendas e de serviço é o responsável por representar o nome da empresa, estas pessoas “...são as razões que levam os clientes a confiar em um nome de marca – ou a decidir rejeitá-lo” (ROBINETTE, SCOTT e BRAND, 2002, p. 70).

Como objetivo principal de consolidação dos esforços de desenvolvimento de uma proposta de valor, a ideia de obter a atenção, o interesse e o desejo pela marca anunciada foi citada nos excertos que se seguem.

...A proposta de valor é que “vende” isto ao mercado.
(diretora comercial e de recursos humanos)

...A construção de uma marca se baseia principalmente no que aquela marca encerra como proposta de valor. (diretor comercial)

A proposta de valor atende a três motivações, segundo Webster (1994): não leva em consideração a noção de que seja somente comunicação; as características de benefícios e atributos apresentadas pela comunicação precisam ser apoiadas nos recursos e conhecimentos da empresa voltados às vantagens competitivas; e é importante para o consumidor e para a própria empresa (WEBSTER, 1994). Sendo importante para o consumidor e se apoiando no conhecimento para obter vantagens competitivas, as frases anteriormente citadas pelos respondentes têm ressonância na literatura, especialmente pela oração "...é que "vende" isto ao mercado".

A partir deste contexto de comercialização e troca, se percebe a inserção do consumidor na relação da empresa com o mercado. Ou seja, a proposta de valor é uma declaração a respeito da experiência que resulta da relação dos consumidores com a oferta e com o fornecedor (KOTLER e KELLER, 2006).

4.1.1.14 Resultados

A décima quarta categoria, denominada de Resultados, se refere ao que a marca obteve com os esforços oriundos do processo de sua construção, a exemplo da proposta de valor ou da aquisição de conhecimento.

Os respondentes demonstraram seu entendimento do tema nas respostas do questionário.

...e gerarmos diferenciação no mercado e um relacionamento intenso com os nossos *stakeholders*.
(gerente de Marketing)

...Sustenta, assim, a continuidade e o sucesso do negócio, a qualificação e aperfeiçoamento permanente deste capital

humano, a empregabilidade e até a própria sustentabilidade corporativa. (gerente de Marketing)

...Para quem trabalha a certeza do reconhecimento e para quem compra a quase certeza de fidelização da marca. (diretora comercial e de recursos humanos)

...foi conquistada pela lisura em sua forma de atuar, integridade em seus relacionamentos e transparência ao expressar seus valores e idéias... (gerente de Marketing)

Os resultados demonstram que é preciso seguir alguns passos para se obter este reconhecimento. No entendimento de Keller e Machado (2006) são três os componentes para uma marca ser forte: resposta diferenciada (deve ser diferente, senão é uma *commodity*), conhecimento da marca (pensamentos, sensações, imagens e experiências ligadas à marca) e reação do consumidor aos programas de Marketing (percepções, preferências e comportamentos relacionados aos aspectos divulgados).

A partir da leitura de algumas das respostas, a seguir dispostas, se observa que o resultado prático, aquele que gera vantagem competitiva, valor agregado ou crescimento empresarial, é um dos aspectos mais relevantes às empresas.

...está ligado ao que é refletido em produtos e serviços. (diretor comercial)

...As ações de comunicação têm como objetivos estratégicos [...] que gerem vantagens competitivas para a empresa. (gerente de Marketing)

...na medida em que pode assegurar ao cliente um valor agregado significativo. (gerente comercial e de operações)

...Resultado? Crescimento! (gerente de Marketing)

A busca pelo crescimento empresarial é uma constante no meio organizacional, pela própria natureza competitiva dos mercados. Aumentar o valor da marca é uma das formas de obter sucesso. Este valor, na visão de Blackston (1992), passa pelo detalhamento e ampliação dos fatores de força da marca (aspectos mais fundamentais do Marketing, envolvendo as variáveis do produto, preço, praça e promoção) e valor da marca (que se refere ao que é adicionado a ela, sendo mais difícil de definir por ser intangível).

Para a busca dos resultados esperados pela organização, o uso das competências e habilidades dos funcionários é parte integrante do processo, conforme se depreende nos excertos a seguir.

...Funcionário satisfeito gera mais resultados e trata melhor os seus clientes. (gerente de Marketing)

...Têm dificuldades em se desenvolver e fazer novos negócios. (gerente de Marketing)

...Gera resultados no serviço prestado. (gerente de Marketing)

Conforme Giraldi e Campomar (2006), ações voltadas à superação dos concorrentes permitem a empresa se focar em segmentos de mercado bem definidos e em uma contínua ampliação de suas vantagens competitivas. Esta superação também é obtida com o comprometimento e a competência dos funcionários envolvidos no processo de relacionamento com o cliente.

4.1.1.15 Valor

A décima quinta categoria, Valor, se refere às associações abstratas quanto aos atributos e benefícios do produto ou marca.

A partir deste entendimento, os respondentes apresentaram variadas respostas ao questionário.

...Gera valor da marca percebido por seus clientes. (gerente de Marketing)

...Ela deve ser trabalhada para gerar algum valor agregado. (gerente comercial e de operações)

...formam um conjunto de associações positivas que criam a essência da organização e geração de valores. (gerente de Marketing)

...o que também acrescenta elementos importantes para a valoração. (gerente comercial e de operações)

...Este valor está ligado ao que é refletido em produtos e serviços. (diretor comercial)

Marcas, muitas vezes, compreendem motivações intrínsecas do consumidor, como desejos ou motivações nem sempre explícitos (KOTLER e PFOERTSCH, 2008). Isto explica o motivo de muitos produtos, aparentemente sem apelo funcional ou de real necessidade, obterem quantidades elevadas de venda, inclusive em segmentos bastante concorridos e com concorrentes qualificados. Para Kotler e Keller (2006) marca é promessa. É, ainda, uma totalidade de percepções sobre um produto, ocupa uma posição diferenciadora na mente do comprador a partir de experiências anteriores e é um conjunto de atributos, convicções, benefícios e valores que simplificam a decisão de compra.

Como atributo acessório à decisão de compras, o capital humano é um dos elementos específicos usados para a valorização da marca, conseguindo demonstrar sua importância em todo o processo.

...Valores são aquilo que a companhia acredita e vivencia.
(gerente de Marketing)

...Trata-se de uma relação de agregar valor humano para as marcas... (gerente de comunicação corporativa)

...Uma cultura em que valores como integridade, confiança, respeito, independência e equidade são vividos por todos.
(gerente de Marketing)

Levitt (1969) já predizia que a competição nestes mercados de novas configurações não se dá entre o que as empresas produzem, mas entre o que é agregado ao produto, seja embalagem, serviços, propaganda, financiamento ou outros fatores valorizados pelas pessoas. De acordo com Ferrel e Hairline (2005), os benefícios para o consumidor podem incluir qualquer coisa que ele recebe no seu relacionamento com a empresa, estando associados ao produto central, mas também aos suplementares. Os benefícios baseados em experiência criam valor, e são aqueles que o consumidor tem no momento da compra ou depois dele.

4.1.1.16 Valorização da Marca

A décima sexta categoria, Valorização da Marca, é referente ao entendimento da organização sobre aspectos que criam valor para sua marca.

Os respondentes apresentaram as respostas ao questionário da seguinte forma:

...Clientes propagam inconscientemente satisfação com a empresa, criando e agregando valor à nossa marca. (gerente de Marketing)

...também a marca será valorizada e reconhecido o seu valor pelo mercado. (gerente de Marketing)

...Ao agregar valor humano a uma marca estamos atribuindo um diferencial competitivo. (gerente de comunicação corporativa)

...O valor de uma marca é o valor de seus ativos... (gerente comercial e de operações)

A marca é portadora de sentidos e significados e deve incorporar a missão da organização. É uma conexão simbólica e afetiva estabelecida entre uma organização e as pessoas para as quais se destina, existindo em um espaço psicológico, na mente das pessoas (PEREZ, 2007). Embora uma marca seja a identificação de uma promessa do fabricante, tem forte apelo emocional (SCHARF, 2007, p. 75) e é um conceito intangível (KOTLER e PFOERTSCH, 2008, p. 24).

Como aspecto de diferenciação entre os produtos ofertados no mercado, a marca consegue obter os resultados desejados e, muitas vezes, ultrapassar esta dimensão, ao conquistar a atenção do segmento comprador em face aos atributos funcionais ou emocionais, como utilidade ou status. A seguir, mostras deste entendimento.

...Os produtos são cada vez mais parecidos e a marca se sobressai. (diretora comercial e de recursos humanos)

...A construção e/ou manutenção do valor para uma marca está ligada em fazê-la ser percebida pelo seu mercado como sinônimo de coisas boas, tipo tecnologia,

modernidade, qualidade, utilidade, comodidade, confiabilidade e status. (gerente de Marketing)

4.1.1.17 Valorização das Pessoas

A décima sétima categoria, Valorização das Pessoas, traz afirmações a respeito de como é a valorização, o relacionamento e o respeito às pessoas nas empresas respondentes.

As respostas apresentadas no questionário evidenciam este aspecto.

...Nítido que o tipo de cuidado e atenção que damos [...] a satisfação de nossos colaboradores é o responsável pela qualidade e velocidade dos projetos que desenvolvemos e nosso conseqüente crescimento. (gerente de Marketing)

...Pessoas fazem as empresas... (gerente de Marketing)

...A tendência é que o capital humano seja cada vez mais valorizado e reconhecido para suportar a valorização da marca. (gerente de Marketing)

...forjou uma cultura que concilia propósitos empresariais com propósitos humanos, capital com trabalho, criação de valor para os clientes com contribuição para o desenvolvimento da sociedade, competitividade com realização profissional e humana de sua gente. (gerente de Marketing)

...quando por trás da marca existe também a valorização da equipe de trabalho. (diretora comercial e de recursos humanos)

...Um dos ativos mais importantes são as pessoas. (gerente de Marketing)

A valorização das pessoas é uma realidade na maioria das empresas competitivas basicamente pela relação que se instituiu entre a organização e o funcionário. Segundo Harrison (1991) as pessoas que fabricam seus produtos, com suas habilidades e seu conhecimento, são um respaldo ao processo [de proposta de valor]. Em complemento, Kotler e Pfoertsch (2008) afirmam que a marca é um ativo valioso igualmente importante como os clientes, os sócios, a distribuição e o capital humano.

A construção de uma marca, segundo García (2005), 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. Na visão de Whiteley (1996), o comprometimento dos funcionários é fundamental para dirigir a empresa rumo à satisfação das expectativas dos clientes externos.

As dezessete categorias avaliadas permitem o entendimento aprofundado do pensamento dos executivos de algumas das maiores organizações do país e premiadas como as melhores empresas para se trabalhar, sobre proposta de valor, capital humano e a relação entre estes dois elementos constantes do processo de construção de uma marca sólida.

Ao final da avaliação dos resultados por categoria fica compreendido que:

a) a valorização da marca é desenvolvida a partir de variados pilares tendo como um dos principais o capital humano. Para Kusunoki (2008), uma organização com diferenciação de valor só funciona efetivamente quando há a possibilidade de evolução de produtos que criem continuamente novos valores para o cliente. O discurso presente em todos os respondentes é pela importância, relevância e absoluta necessidade do uso do capital humano na valorização das marcas, seja por meio de bens ou de serviços;

b) a proposta de valor é um elemento da estratégia empresarial com definição relativamente próxima entre as empresas, do ponto de vista conceitual, podendo ser de diferente aplicação instrumental.

Embora a técnica da pesquisa não tenha permitido a verificação dos procedimentos de desenvolvimento e uso da proposta de valor, o discurso dos respondentes tornou o entendimento do conceito muito próximo um do outro, mesmo tomando em conta 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 mercadologicamente ao seu segmento de atuação. A relação é tão próxima que muitas vezes os respondentes não se desviaram da ligação nem quando o tema aparentemente se voltava a outro conceito. São empresas que desenvolveram uma complexa rede de envolvimento do funcionário com a marca, em qualquer escalão. Conforme Akutsu e Nonaka (2008), a identidade que cria valor de marca é freqüentemente definida pela externalização do conhecimento tácito, obtido através da experiência direta. Pessoas que possuem alto conhecimento da marca e que se conectam a outras pessoas interessadas, acabam se tornando coniventes uma com a outra a respeito da valorização da marca.

4.2 Resultados da etapa quantitativa

Os resultados da fase quantitativa deste estudo foram divididos em dois momentos. O primeiro, que se utiliza da AHP, explicado no capítulo de método deste trabalho. As empresas foram dispostas hierarquicamente a partir das respostas conjuntas fornecidas no questionário. Esta etapa serviu de base para o estudo quantitativo. O segundo, complementar, que se utiliza de operações matemáticas diretas, com o uso da ferramenta de planilhas Excel, oportuniza o cruzamento de algumas informações de ordem grupal que permite novos olhares sobre as respostas.

4.2.1 Resultados baseados no método AHP

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.

Os resultados, apresentados nas figuras a seguir, foram citados de acordo com a ordem de premiação do anuário 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar, seção “As Dez Campeãs”, edição 2007, da Editora Abril. Desta maneira, a primeira empresa listada foi a empresa “campeã” do anuário e assim sucessivamente com a segunda, terceira, até a décima. Para lembrança, no ano do estudo, a Masa foi a empresa campeã e a Hoken, a décima melhor empresa do país para se trabalhar.

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 blocos: o desenvolvimento de um conceito para a proposta de valor, a aplicação do capital humano na proposta de valor, o desenvolvimento operacional da proposta de valor e a implementação e controle da proposta de valor.

Uma tabela final, contendo o somatório de todos os resultados e aplicada à metodologia AHP, complementou o processo. Desta forma, foi apresentada a classificação geral das empresas campeãs, considerando todos os resultados do questionário.

A primeira análise 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 vinte e sete atributos determinados do produto ou da organização na campanha publicitária. A tabela 10 apresenta os resultados.

Tabela 10 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco I, referentes ao desenvolvimento conceitual da proposta de valor

EMPRESA	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
MASA	5.50	6º
ALBRAS	6.64	1º
SERASA	5.49	7º

LANDIS+GYR	5.63	4º
VOLVO	5.95	3º
ARVINMERITOR	5.33	8º
PROMON	6.19	2º
CHEMTECH	5.56	5º
CATERPILLAR	4.81	9º
HOKEN	5.49	7º

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2008

Nela, é possível observar que as empresas têm uma pontuação próxima às notas máximas (6,00 e 7,00). No entanto, da totalidade, apenas duas empresas se encontram efetivamente no quadrante denominado de Valoração Alta, conforme definido no método deste estudo. Considerando o porte, imagem institucional e estrutura das empresas, este percentual é mediano, especialmente porque a fase de conceituação é aquela em que a equipe de Marketing se permite discutir as idéias de forma descompromissada, pois os custos são menores. A conceituação da proposta de valor, segundo Ribeiro, Carvalho, Monteiro e Alves (2007) deve passar pela identificação e monitoramento de valor, inteligência, relacionamento e valor de *performance*, a partir de um painel realizado com trinta executivos de organizações nacionais e estrangeiras sobre os fatores que influenciarão as empresas nos próximos dez anos.

Todas as demais empresas se encontram no quadrante de Valoração Média e com pontuações muito próximas ao primeiro número do quadrante superior (6,0). Como a consistência dos dados é ótima, indica que as organizações estão em um estado adequado quanto à sua capacidade de conceituação da proposta de valor e, possivelmente, em crescimento. Notas superiores a 6,00 podem ser apresentadas em uma próxima pesquisa com o mesmo teor, pois empresas deste nível, que se encontram na vanguarda das ações estratégicas e competitivas,

geralmente buscam a perfeição como forma de manutenção do posicionamento que possuem.

Importante observar que as empresas listadas até o quinto lugar são as que detêm as primeira, terceira e quarta classificações no estudo, demonstrando maior afinidade com o termo proposta de valor e sua relação com o capital humano. Quanto melhor colocada a empresa no anuário da Editora Abril, mais relevância dá ao capital humano, segundo os relatos do trabalho. Logo, visualizar que as organizações melhor colocadas também possuem movimentação maior rumo a um adequado processo de proposta de valor ao consumidor, é consequência.

A ordem de classificação na premiação de “Campeãs” da Editora Abril, base deste estudo, não teve relevância direta na pontuação, como pode ser atestado na figura.

A análise seguinte se dá a partir das respostas aos questionamentos sobre a aplicação do capital humano na proposta de valor (bloco II). As questões apresentadas discorreram sobre a existência e a relevância do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor na organização do respondente. A tabela 11 apresenta os resultados.

Tabela 11 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco II, referentes a aplicação do capital humano na proposta de valor

EMPRESA	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
MASA	5.24	6º
ALBRAS	6.79	3º
SERASA	6.48	4º
LANDIS+GYR	5.79	5º
VOLVO	4.98	7º
ARVINMERITOR	4.68	9º

PROMON	6.92	2º
CHEMTECH	7.00	1º
CATERPILLAR	4.88	8º
HOKEN	7.00	1º

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2008

Em relação às respostas da tabela anterior, não ocorrem semelhanças. É possível observar que empresas que, conceitualmente, obtiveram alta avaliação nas respostas, aqui invertem de lugar.

Basicamente, as perguntas anteriores se referiam às discussões conceituais enquanto as do bloco II se focaram detidamente nos aspectos relacionados à aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, tais como o empenho dos membros da organização na busca de novas soluções em produtos, a motivação e envolvimento da equipe com os objetivos mercadológicos ou o desenvolvimento de uma proposta exemplificada com base em executivos de sucesso no mundo empresarial.

Cinco das dez empresas obtiveram as notas entre 6,00 e 7,00, patamar superior ao da análise da figura anterior. Esta 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 pelo seu capital humano. As demais empresas apresentaram pontuação mediana, sendo que três destas se encontram próximas à pontuação 6,00.

Embora não seja surpresa esta avaliação, é de se observar que algumas empresas, mesmo estando entre as dez melhores do país para se trabalhar, ainda têm muito a fazer em relação ao uso do capital humano em sua proposta de valor ao mercado.

Outro aspecto relevante da análise é a pontuação igual entre as primeiras colocadas (7,00), demonstrando que estas empresas têm seus esforços de proposição de valor dirigidos ao mercado a partir do capital humano.

A ordem de classificação na premiação de “Campeãs” da Editora Abril, base deste estudo, não teve relevância na pontuação, como pode ser atestado na figura.

A próxima análise se dá a partir das respostas aos questionamentos sobre o desenvolvimento operacional da proposta de valor (bloco III). As questões apresentadas discorreram sobre a mecânica de desenvolvimento e de implementação da proposta de valor nas organizações, principalmente quanto aos seus parceiros estratégicos. A tabela 12 apresenta os resultados.

Tabela 12 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco III, referentes ao desenvolvimento operacional da proposta de valor

EMPRESA	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
MASA	1.31	9º
ALBRAS	4.13	6º
SERASA	1.76	7º
LANDIS+GYR	5.41	4º
VOLVO	5.49	3º
ARVINMERITOR	1.34	8º
PROMON	5.79	1º
CHEMTECH	4.76	5º
CATERPILLAR	1.01	10º
HOKEN	5.60	2º

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2008

Este bloco tem proximidade com o bloco I. Nele, a busca é por informações referentes ao processo de conceituação enquanto no bloco III, se quer saber se o que foi conceituado pela organização respondente é aplicado pelas empresas que desenvolvem operacionalmente a proposta de valor. Dentre outras, estão agências de comunicação, escritórios de design, consultorias de Marketing e produtoras de eventos. O respondente também pontuou com que intensidade ele percebe que a empresa parceira enfatiza determinados vinte e sete atributos que podem constituir uma proposta de valor, tais como a atuação global, o capital humano, os benefícios do produto ou a vanguarda tecnológica apresentada pela empresa, nas peças publicitárias. E, por último, questões relacionadas à sua autonomia nas decisões das definições estratégicas da proposição de valor.

Em termos numéricos, esta tabela apresentou os números mais interessantes. Nenhuma das empresas chegou à pontuação 6,00. O fato de o respondente estar avaliando empresas parceiras, portanto, com baixo nível de ingerência sobre a mesma, auxilia a entender a classificação.

Das empresas respondentes, quatro apresentaram nível de pontuação muito baixo, com respostas do tipo “discordo totalmente” ou “discordo em parte”, não ultrapassando a 2,00. Esta pontuação demonstra possíveis distanciamentos entre o que a organização pensa e o que efetivamente seus parceiros estão fazendo. Modelos mentais (como sendo a tradução dos elementos do ambiente através da manipulação das suas representações simbólicas, ou seja, uma representação/simulação dinâmica do mundo) têm uma relativa importância na obtenção de um desempenho organizacional desejável, segundo Toni e Milan (2008), mas não podem ser afirmados como o recurso organizacional mais importante para a geração do desempenho organizacional, pois a estratégia corporativa, a organização e a alocação dos recursos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e as competências dos profissionais são fortes impulsionadores do desempenho empresarial (TONI e MILAN, 2008). Os profissionais referidos são os internos e os externos, principalmente os fornecedores e parceiros em atividades fabris.

Neste bloco, os mesmos vinte e sete atributos apontados no bloco I são citados. No entanto, aqui se buscou saber se os parceiros, com base na conceituação da proposta de valor desenvolvida pela

organização, estão enfatizando os atributos definidos naquela fase. Dados os resultados, as organizações estudadas têm se preocupado com definições conceituais baseadas em alguns destes atributos, mas que seus parceiros operacionais nem sempre têm adotado as mesmas idéias. É um comportamento organizacional relativamente comum na relação cliente-agência, conforme Scharf (2006).

Na comparação direta com as respostas do bloco I, as empresas respondentes apresentaram valoração alta nas questões ou valoração muito próxima a ela. Neste bloco III, nenhuma das empresas alcançou esta pontuação, confirmando que as organizações estão fazendo esforços para uma conceituação voltada à inserção do capital humano na proposta de valor, mas que este conceito não está sendo desenvolvido operacionalmente e, posteriormente, veiculado no mercado.

Também aqui a ordem de classificação na premiação de “Campeãs” da Editora Abril, base deste estudo, não teve relevância na pontuação, como pode ser atestado na figura.

A próxima análise ocorre a partir das respostas aos questionamentos sobre os controles operacionais e a implementação da proposta de valor (bloco IV). As questões apresentadas discorreram sobre os processos referentes ao acompanhamento e ao controle da proposta de valor após sua veiculação no mercado. A tabela 13 apresenta os resultados.

Tabela 13 - Classificação hierárquica das empresas quanto às questões do bloco IV, referentes a implementação e ao controle da proposta de valor

EMPRESA	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
MASA	5,46	3º
ALBRAS	0	10º
SERASA	4,93	4º
LANDIS+GYR	4,78	5º

VOLVO	6,43	1º
ARVINMERITOR	2,98	9º
PROMON	3,28	8º
CHEMTECH	4,05	7º
CATERPILLAR	4,67	6º
HOKEN	5,92	2º

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2008

De todos os blocos estudados, este apresenta os níveis mais baixos de pontuação e demonstra de forma clara aquilo que o conhecimento organizacional não escrito já divulga há muito: investir é mais simples do que controlar o investimento.

Uma única organização teve pontuação acima de 6,00 e duas outras apresentaram pontuação que as colocaria no nível baixo de valoração. Já se sabe, de antemão, que muitas organizações possuem controles informais ou indiretos, como informações compartilhadas em reuniões comerciais ou acompanhamentos de históricos de vendas ou, ainda, pesquisas de mercado divulgadas publicamente. Portanto, não são exatamente surpreendentes estes números.

No entanto, como o dinheiro está cada vez mais escasso para cada empresa individualmente, devido ao poder de escolha do consumidor, à parte as questões econômicas e financeiras globais, mais e mais organizações se estruturam para possuir controles definidos e amplamente difundidos entre toda a equipe.

Outro aspecto importante a analisar quanto à pontuação é o fato de as empresas melhor estruturadas disporem de procedimentos de controle bem definidos em áreas que consideram fundamentais, com facilidade de acompanhamento dos aspectos tangíveis (produção, qualidade, venda unitária) e com grande oferta de soluções de sistemas informacionais. Além do controle, também a produtividade é afetada: em empresas que adotam tecnologia da informação, seus empregados são quase 14% mais produtivos do que as organizações que não a adotam (MENDONÇA, FREITAS e SOUZA, 2009).

No entanto, sistemas e *softwares* destinados a controles e análises de aspectos intangíveis como percepção da marca, praticamente inexistem ou ainda estão em testes e, portanto, passíveis de discussão quanto à exatidão nos resultados. É um aspecto a obter motivação dos executivos quanto à sua imediata necessidade de desenvolvimento e implantação.

Todas as empresas respondentes possuem alta capacidade de gerenciamento dos seus processos, amplamente divulgada na mídia. Algumas delas têm nos seus processos o próprio serviço que vendem, ou seja, necessitam deles gerenciados eletronicamente e completos em si mesmos, com alta precisão nos resultados e que auxiliem seus clientes na tomada de decisão. A tecnologia da informação implica em mais chances de sobrevivência num ambiente de competição acirrada, segundo Mendonça, Freitas e Souza (2009), e possibilidades maiores de crescimento sustentável da empresa, tanto nos mercados em que atua quanto naqueles em que se lança em busca de novas oportunidades.

Em relação aos aspectos de controle da proposta de valor, a pontuação ainda é baixa na maioria delas.

A ordem de classificação na premiação de “Campeãs” da Editora Abril, base deste estudo, não teve relevância na pontuação, como pode ser atestado na figura.

A última análise desta fase se refere ao conjunto das classificações obtidas nos blocos I, II, III e IV, desenvolvida para ser o resultado final do conjunto de respostas dadas nos citados blocos. A tabela 14 apresenta os resultados.

Tabela 14 - Classificação hierárquica geral das empresas quanto às questões de todos os blocos

EMPRESA	PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
MASA	86.8292	8º
ALBRAS	89.2927	7º
SERASA	93.5899	6º
LANDIS+GYR	101.7179	5º

VOLVO	105.5765	2º
ARVINMERITOR	72.6222	10º
PROMON	106.5785	1º
CHEMTECH	103.4494	4º
CATERPILLAR	76.8576	9º
HOKEN	103.4900	3º

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2008

Uma avaliação final do conjunto das empresas permite estabelecer uma hierarquia das organizações mais envolvidas com o desenvolvimento da proposta de valor, a aplicação do capital humano e o controle operacional da mesma.

Embora não haja pontuação máxima nesta tabela, as empresas classificadas até o quinto lugar estão acima dos 100 pontos, e todas muito próximas umas das outras. As demais empresas apresentam pontuações divergentes (de aproximados 93 a aproximados 72), com um percentual de mudança bem maior do que o apresentado pelas empresas classificadas entre 1º e 5º lugares.

Em consideração aos aspectos dos desenvolvimentos conceitual e operacional, de aplicação do capital humano e de controle operacional, todos referentes à proposta de valor, são apresentadas na tabela 14 as empresas melhor pontuadas no conjunto das suas atividades, citadas nas análises anteriores.

Nesta última análise, a ordem de classificação na premiação de “Campeãs” da Editora Abril também não teve relevância no resultado.

4.2.2 Resultados complementares obtidos com cálculos diretos

Com o uso das respostas do questionário, agrupados por empresa da mesma forma que no item anterior, foram obtidos resultados

que demonstram pontos convergentes e divergentes em relação à conceituação e à operacionalização da proposta de valor.

A primeira análise, ocorrida nas tabelas 15, 16, 17, 18, 19 e 20, responde a tópicos específicos do conceito de capital humano dentre os vinte e sete itens relacionados na questão 33. O respondente apontou a ênfase dada pela empresa responsável pela comunicação a este tópico no desenvolvimento operacional da proposta de valor, em relação a quatro outros tópicos específicos das questões 14, 16, 17 e 21. Esta simulação demonstra o que os executivos das empresas conceituam como importante e o que efetivamente ocorre na execução das ações mercadológicas, a partir dos seus pontos-de-vista.

Das dez empresas respondentes, para todas as tabelas, seis têm alta valoração no que se refere ao desenvolvimento de soluções em produtos/processos, oito delas têm alta valoração na busca de novas oportunidades para os clientes, a quase totalidade (nove) tem alta valoração quanto ao compromisso e envolvimento com os objetivos mercadológicos da organização e sete apontam, com alta valoração, o conhecimento da equipe como um dos aspectos do capital humano que são levados em consideração no desenvolvimento da proposta de valor.

O enunciado da questão para as próximas cinco tabelas é: “Ao desenvolver operacionalmente a proposta de valor, com que intensidade a agência de comunicação/propaganda tende a enfatizar nas peças publicitárias os tópicos abaixo (considere o último desenvolvimento de proposta de valor que você realizou em conjunto com a agência de comunicação)”:

Tabela 15 - Comparativo da valoração entre o tópico 'capital humano' e a conceituação da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO CAPITAL HUMANO	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
6	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6

	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que seis empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópicos 'capital humano' da questão 33.

As empresas responsáveis pela comunicação não dão a mesma ênfase aos aspectos de aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposição de valor que as organizações estudadas. O único tópico em que ocorre o mesmo número de empresas com alta valoração é o aspecto relacionado às soluções em produtos/processos. Ao se observar a maioria dos anúncios e demais peças publicitárias veiculadas, é identificado o produto e seus diferenciais como o maior apelo comercial da ação mercadológica. Ou seja, embora a organização tenha preocupação maior com a aplicação de aspectos do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, esta não se apresenta como uma constante no trabalho intelectual e operacional dos publicitários e profissionais afins.

Tabela 16 - Comparativo da valoração entre o tópico 'gestão do conhecimento' e a conceituação da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO GESTÃO DO CONHECIMENTO (CAPITAL HUMANO)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

4	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que quatro empresas obtiveram valoração alta (6 ou 7) no tópico ‘gestão do conhecimento’ da questão 33.

É possível inferir que as empresas parceiras das organizações estudadas não dão a mesma ênfase aos aspectos de aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento da proposição de valor ao segmento. Nenhum dos tópicos teve ocorrência de valor próximo ao apresentado pelas organizações. Embora se possa compreender o desconhecimento do conceito por uma parcela considerável das pessoas, pois ainda está em construção, é uma disciplina emergente e necessariamente complexa, que muda o foco da informação para o indivíduo que cria o conhecimento (PERROTI e VASCONCELLOS, 2005; BARONI, MOREIRA, ROCHA e TERRA, 2004), os parceiros mercadológicos da organização, ao valorizarem atividades de produção/processo nas ações de comunicação, estão dando enfoque à gestão do conhecimento individual e organizacional. É um paradoxo.

O aspecto relacionado ao uso do conhecimento dos membros da organização no desenvolvimento da proposta de valor foi apresentado com pontuação máxima (6,00 ou 7,00) por sete empresas enquanto o desenvolvimento operacional da proposição de valor por parte dos parceiros indica número inferior. Há, portanto, o interesse da organização em utilizar o aspecto do conhecimento da equipe como

proposta de valor, mas este não tem sido adotado por quem desenvolve as ações de comunicação.

Tabela 17 - Comparativo da valoração entre o tópico 'imagem do usuário típico' e a conceituação da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO IMAGEM DO USUÁRIO TÍPICO (CAPITAL HUMANO)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
3	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que três empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'imagem do usuário típico' da questão 33.

Analisando os números dispostos, em particular o tópico relacionado com o esforço da equipe em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes, se observa que as organizações pesquisadas não identificam as ações dos parceiros responsáveis pela comunicação da proposta de valor como voltadas à imagem do usuário típico da marca.

Outro tópico relacionado, que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos, mostrou que a quase totalidade da organização entende como muito importante no desenvolvimento da proposição de valor, mas que as empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias e demais esforços mercadológicos.

Tabela 18 - Comparativo da valoração entre o tópico 'figura do executivo principal ou outro' e a conceituação da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO FIGURA DO EXECUTIVO PRINCIPAL OU OUTRO (CAPITAL HUMANO)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
1	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que somente uma empresa obteve valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'figura do executivo principal ou outro' da questão 33.

Analisando o tópico relacionado com o esforço em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes, muitas vezes

prerrogativa do próprio cargo de diretoria das empresas, se observa que as organizações pesquisadas não identificam as ações dos parceiros responsáveis pela comunicação da proposta de valor como voltadas à figura do executivo principal ou outra pessoa que possa representar a empresa.

Notadamente no Brasil, poucas empresas têm adotado um conceito de comunicação onde um executivo divulga a empresa ou a representa nos seus aspectos mercadológicos. Recentemente, os presidentes da montadora de automóveis Ford, no Brasil, e da indústria de cosméticos The Body Shop, nos Estados Unidos, estrelaram comerciais publicitários, respectivamente comunicando os conceitos de preço mais acessível e de inovação no setor automobilístico, e de qualidade do desenvolvimento de produtos e de ações de sustentabilidade no setor de higiene e beleza. Já citado anteriormente, também, o efeito multiplicador na imagem dos produtos japoneses que teve a ascensão da Sony, por meio do trabalho de busca de excelência do empresário Akio Morita.

Isto pode explicar uma parte dos números. Quantidade cada vez mais crescente de organizações tem se utilizado de depoimentos e aparições de funcionários para demonstrar algumas características da empresa, a exemplo da empresa de transportes aéreos TAM, da indústria de cosméticos Natura e do banco Itaú.

Portanto, embora as organizações tenham alta valoração no aspecto relacionado com uma figura executiva principal em uma campanha de comunicação dos propósitos de valor, as ações publicitárias e outros esforços mercadológicos voltados à proposição de valor não têm acompanhado este esforço conceitual.

Tabela 19 - Comparativo da valoração entre o tópico 'relacionamento' e a conceituação da proposta de valor

<p>QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO RELACIONAMENTO (CAPITAL HUMANO)</p>	<p>ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR</p>	<p>QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR</p>
---	--	--

5	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que cinco empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'relacionamento' da questão 33.

O aspecto referente às soluções em produtos/processos apresentou praticamente a mesma quantidade de empresas com alta valoração no tópico relacionamento, fato explicável pela sensação de a empresa se notar respeitada quanto melhor é o relacionamento entre ambas. Ou seja, o relacionamento adequado entre as empresas permite mais tranquilidade em relação ao desenvolvimento de novos produtos/processos.

O tópico relacionado com o esforço da equipe em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes pode se transformar em um dos principais pilares para a construção de uma base sólida para o relacionamento *business-to-business* (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). E a quantidade de empresas que teve valoração alta neste tópico foi muito próxima a das empresas que entendem o relacionamento como um dos elementos trabalhados pela agência de comunicação que atende à organização pesquisada, na divulgação da proposta de valor.

O tópico que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos mostrou que a quase totalidade da organização o entende como muito importante no desenvolvimento da proposição de valor, mas que as

empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias ou esforços mercadológicos, com exatamente a metade das empresas pesquisadas com valoração alta (6,00 ou 7,00).

Para compreender mais precisamente a importância do relacionamento, Robinette, Scott e Brand (2002) comentam sobre a experiência que ocorre na troca entre a empresa e seu consumidor ou cliente: “Se uma experiência é o conjunto de trocas entre o cliente e a empresa, então o pessoal de vendas e de serviço é o responsável por representar o nome da empresa”. E reafirmam a importância dele quando comentam sobre a atitude dos consumidores e clientes: “São as razões que levam os clientes a confiar em um nome de marca – ou a decidir rejeitá-lo” (ROBINETTE, SCOTT e BRAND, 2002, p. 70).

Tabela 20 - Comparativo da valoração entre o tópico 'fornecedores' e a conceituação da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO FORNECEDORES (CAPITAL HUMANO)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
3	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que três empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico ‘fornecedores’ da questão 33.

O aspecto referente às novas oportunidades de negócios aos clientes está distante, conceitualmente, do explorado pela empresa de comunicação. No entanto, os fornecedores muitas vezes são os que trazem as novidades tecnológicas ao conhecimento do departamento de pesquisa e desenvolvimento das empresas. Por meio de processos de desenvolvimento de novos materiais, novas embalagens, soluções em processos ou mecânicas diferentes de aplicação de recursos tecnológicos, os fornecedores acabam se transformando em figuras importantes no projeto da organização de desenvolver uma proposta de valor adequada. Ou seja, o relacionamento adequado entre fornecedor-empresa permite mais objetividade quanto ao desenvolvimento de novos produtos/processos e a busca pela inovação. Diversas empresas divulgam a logomarca dos seus fornecedores como um atestado de qualidade ou de produtos mais sofisticados tecnologicamente. Assim, a Ferrari divulga abertamente o nome do escritório de design dos seus automóveis, a Dell procede da mesma forma quanto ao chip Intel e muitas empresas da área têxtil fazem questão de demonstrar sua parceria com fornecedores como 3M ou Du Pont.

A tabela 21 apresenta os resultados anteriormente dispostos nas tabelas, em um formato que permite leitura gerencial, com todas as informações do tópico ‘Capital Humano’ no mesmo espaço.

Tabela 21 - Comparativo geral da valoração entre os tópicos referentes ao capital humano e a conceituação da proposta de valor

ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR	ARGUMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA A PROPOSTA DE VALOR REFERENTE AO CAPITAL HUMANO	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO CAPITAL HUMANO, POR ARGUMENTO
--	--	---	---

desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6		
novas oportunidades de negócios aos clientes	8		
compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9		
conhecimento dos membros da organização	7		
		ARGUMENTO	QUANTIDADE DE EMPRESAS
		capital humano	6
		gestão do conhecimento	4
		imagem do usuário típico	3
		figura do executivo principal ou outro	1
		relacionamento	5
		fornecedores	3

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

A segunda análise, ocorrida nas tabelas 22, 23, 24, 25, 26 e 27, responde a tópicos específicos do conceito de resultados dentre os vinte e sete itens relacionados na questão 33. O respondente apontou a ênfase dada pela empresa responsável pelos esforços de Marketing a este tópico no desenvolvimento operacional da proposta de valor, em relação a quatro outros tópicos específicos das questões 14, 16, 17 e 21. Esta simulação demonstra o que os executivos da empresa conceituam como importante e o que efetivamente ocorre na execução das ações mercadológicas, a partir do seu ponto-de-vista.

Das dez empresas, seis têm alta valoração no que se refere ao desenvolvimento de soluções em produtos/processos, oito delas têm alta valoração na busca de novas oportunidades para os clientes, a quase totalidade (nove empresas) apresenta compromisso e envolvimento com os objetivos mercadológicos da organização e sete apontam o conhecimento da equipe como um dos aspectos do capital humano que são levados em consideração no desenvolvimento da proposta de valor.

O enunciado da questão para as próximas cinco tabelas é: “Ao desenvolver operacionalmente a proposta de valor, com que intensidade a agência de comunicação/propaganda tende a enfatizar nas peças publicitárias os tópicos abaixo (considere o último desenvolvimento de proposta de valor que você realizou em conjunto com a agência de comunicação)”:

Tabela 22 - Comparativo da valoração entre o tópico 'experiência única' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO EXPERIÊNCIA ÚNICA (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
1	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8

	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que somente uma empresa obteve valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'experiência única' da questão 33.

O tópico que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos mostrou que a quase totalidade da organização entende como itens muito importantes no desenvolvimento da proposição de valor, mas que as empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias. Pode ter afetado o resultado o fato de seis empresas atuarem exclusivamente no formato de comercialização *business-to-business*, o que diminui a possibilidade de esforços voltados à experiência de compra ou de uso como ferramenta mercadológica de divulgação (KOTLER e PFOERTSCH, 2008; MELLO e FONSÊCA, 2008; LINDSTROM, 2007; URDAN e URDAN, 2001).

Tabela 23 - Comparativo da valoração entre o tópico 'gestão do conhecimento' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO GESTÃO DO CONHECIMENTO (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
4	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6

	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que quatro empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'gestão do conhecimento' da questão 33.

As empresas parceiras das organizações estudadas, atuantes na área de comunicação (agências, estúdios de *design*, consultorias de Marketing, produtoras e outras) não dão a mesma ênfase aos aspectos de aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento da proposição de valor ao segmento. Nenhum dos tópicos teve ocorrência de valor próximo ao apresentado pelas organizações. O desconhecimento do conceito ocorre em parcela considerável das pessoas conforme autores diversos, pois é uma disciplina emergente, complexa e em construção (PERROTI e VASCONCELLOS, 2005; BARONI, MOREIRA, ROCHA e TERRA, 2004).

O aspecto relacionado ao uso do conhecimento dos membros da organização no desenvolvimento da proposta de valor foi apresentado com pontuação máxima (6,00 ou 7,00) por sete empresas enquanto o desenvolvimento operacional da proposição de valor por parte dos parceiros indica número inferior. Há, portanto, o interesse da organização em utilizar o aspecto do conhecimento da equipe, mas este não tem sido adotado por quem desenvolve as ações de comunicação.

Ao mesmo tempo, os tópicos de desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos e a busca por novas oportunidades de negócios para os clientes passa pela gerência do conhecimento, em níveis diversos, voltada à criação de valor e à consecução dos objetivos

de ambas as empresas. Logo, a operacionalização novamente diverge dos aspectos valorizados pela corporação que assume a conceituação da proposição de valor.

Tabela 24 - Comparativo da valoração entre o tópico 'imagem da marca' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO IMAGEM DA MARCA (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
6	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que seis empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'imagem da marca' da questão 33.

A mesma quantidade de empresas (seis) tem valoração alta para os tópicos 'imagem da marca' e 'desenvolvimento de novas soluções de produtos/processos'. O gerenciamento de novos produtos é fator principal em estratégias de Marketing e, portanto, com ligação direta na construção de uma imagem adequada da marca (HUERTAS e CAMPOMAR, 2008; KOTLER e PFOERTSCH, 2008; KUSUNOKI, 2008; LARENTIS e GASTAL, 2004).

Tanto os tópicos referentes ao compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos definidos pela organização quanto o de conhecimento da equipe são fatores relevantes na imagem da marca. Neste caso, porém, há um menor número de empresas que operacionalizam a proposta de valor observando estes tópicos (6 e 9 empresas, e 6 e 7 empresas, respectivamente). Medir os dois aspectos é um dos fatores que limita a divulgação dos mesmos, embora algumas organizações constantemente afirmem possuir equipes felizes (Folha de São Paulo, AlmapBBDO, Banco Real) e com domínio do conhecimento (Honda, SempToshiba).

Tabela 25 - Comparativo da valoração entre o tópico 'posicionamento na mente do consumidor' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO POSICIONAMENTO NA MENTE DO CONSUMIDOR (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
5	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Os números apresentados demonstram que cinco empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'posicionamento na mente do consumidor' da questão 33.

O posicionamento se refere à imediata lembrança de uma marca, ao ser citado determinado segmento. É uma marca ou idéia ou produto que, dado um conceito (caro, bonito ou eficaz, por exemplo), o consumidor conecta sua lembrança a ele, devido ao intenso esforço de comunicação da empresa proprietária (RIES e TROUT, 1989).

Todos os quatro elementos de aplicação do capital humano podem auxiliar o posicionamento na mente do cliente ou consumidor. Destes, o elemento referente ao desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos teve citação de valoração alta praticamente no mesmo nível do tópico principal dos Resultados (questão 33), confirmando o entendimento comum de que o lançamento de novos produtos ou processos é uma das formas mais adequadas e rápidas para se conquistar mercado.

Os outros elementos tiveram citação de valoração alta por um número maior de organizações. O elemento referente às novas oportunidades de negócios para clientes teve oito empresas; o elemento referente ao compromisso e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos teve a participação de nove empresas e o conhecimento da equipe teve sete empresas com valoração alta. As organizações podem se basear em diversos aspectos para se posicionar no mercado, embora costume adotar apenas um, dirigidamente, na comunicação (AAKER e JOACHIMSTHALER, 2007).

Tabela 26 - Comparativo da valoração entre o tópico 'posicionamento (participação) no segmento de atuação' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO POSICIONAMENTO (PARTICIPAÇÃO) NO SEGMENTO DE ATUAÇÃO (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR
5	desenvolvimento de novas soluções em	6

	produtos/processos	
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Cinco empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico 'posicionamento na mente do consumidor' da questão 33.

O posicionamento no segmento se refere à posição alcançada pela empresa em relação às demais empresas do seu segmento de atuação (AAKER, 2007; SCHARF, 2007; KOTLER e KELLER, 2006; LIMEIRA, 2003; DAY, 2001). O compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos e o conhecimento dos membros da organização são dois elementos fundamentais para a obtenção de uma posição adequada no mercado em que a empresa se situa. Citados com valoração alta por nove empresas e por sete empresas, respectivamente, os parceiros que desenvolvem os esforços de comunicação destes aspectos ao consumidor ou ao cliente, não estão observando adequadamente as variáveis, no entender das empresas respondentes.

Tabela 27 - Comparativo da valoração entre o tópico 'tradição' e a operacionalização da proposta de valor

QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO TRADIÇÃO (RESULTADOS)	ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

3	desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6
	novas oportunidades de negócios aos clientes	8
	compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9
	conhecimento dos membros da organização	7

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

Foram três as empresas que obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00) no tópico ‘tradição’ da questão 33.

A tradição se refere ao esforço de comunicação, de atendimento, de produção, de sustentabilidade e de todos os outros, feitos no decorrer dos anos da empresa, e que trazem a ela algum benefício, decorrido da sua experiência (AAKER, 2007; SAMPAIO, 2002; RIES e TROUT, 1989). Especialmente o desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos é lembrado como um ótimo alavancador de pontos positivos para formar a tradição de uma empresa, neste caso, de uma empresa inovadora. Três empresas tiveram valoração alta no tópico enquanto no elemento de novos produtos, o dobro de empresas apresentou a valoração alta. Fica demonstrada a atenção que a equipe apresenta em relação a conceituação da proposição de valor, nem sempre observada pelos parceiros na comunicação com o mercado.

A tabela 28 apresenta os resultados anteriormente dispostos nas tabelas do tópico Resultado, em um formato que permite leitura gerencial, com todas as informações no mesmo espaço.

Tabela 28 - Comparativo da valoração entre os tópicos referentes a resultado e a operacionalização da proposta de valor

ELEMENTO DE APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NA PROPOSTA DE VALOR	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NA CONCEITUAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR	ARGUMENTO DE COMUNICAÇÃO PARA A PROPOSTA DE VALOR REFERENTE AO RESULTADO	QUANTIDADE DE EMPRESAS COM VALORAÇÃO ALTA NO TÓPICO RESULTADO, POR ARGUMENTO
desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos	6		
novas oportunidades de negócios aos clientes	8		
compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos	9		
conhecimento dos membros da organização	7		
		ARGUMENTO	QUANTIDADE DE EMPRESAS
		experiência única	1
		gestão do conhecimento	4
		imagem da marca	6

		posicionamento na mente do consumidor	5
		posicionamento (participação) no segmento de atuação	5
		tradição	3

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

5 CONCLUSÕES

*Tô aproveitando cada segundo
antes que isso aqui vire uma tragédia*

Pitty – Na sua estante
(Pitty)

A Administração das organizações tem enfatizado junto às equipes internas o desenvolvimento de estratégias que consigam valorizar sua imagem no mercado e, mais especificamente, no seu segmento de atuação. A proposta de valor é uma das mais adequadas para diferenciar uma empresa da outra.

Uma proposta de valor sólida representa uma vantagem competitiva sustentável para as organizações atuantes em mercados cuja competição é acirrada. Esta condição é ampliada em momentos econômicos que não beneficiam empresas competentes e inovadoras, como os que ocorrem em crises de grandes proporções. Em situações menos instáveis, a proposta de valor significa um evento defensivo da marca, como pregam os conceitos adotados pelo *branding*.

Quando a comunicação da empresa representa uma proposta de valor condizente com o que espera o seu *target*, a construção da identidade de marca é facilitada, mesmo com a grandeza própria do processo. Com uma identidade de marca projetada adequadamente, a conquista de participação de novos espaços no mercado é um trabalho contínuo e com menos revezes.

Este estudo representa uma extensão de linhas de pesquisa que proporcionam expressivas contribuições para as áreas de Marketing, Gestão do Conhecimento e Administração, posto que o tema Construção da Identidade de Marca tem contribuído para discussões acerca da obtenção de sucesso empresarial e respectiva manutenção desta posição. A proposta de valor, dentro desta matéria, se apresenta como um dos principais pilares para a consecução dos objetivos da empresa, baseado em conhecimento e envolvimento mercadológico.

A intenção deste trabalho foi de contribuir para a confirmação da aplicação do capital humano nas propostas de valor criadas para o desenvolvimento da identidade de marca de uma organização.

A partir da leitura do Modelo de Planejamento da Identidade de Marca, de autoria de David Aaker, se estudou especificamente a proposta de valor, com os três componentes de benefício apontados pelo autor, a saber: atributos funcionais, atributos emocionais e atributos de auto-expressão. A proposta de valor está inserida no denominado Sistema de Identidade de Marca. Com base na literatura, na observação das ações de comunicação realizadas pelas empresas e no conhecimento profissional, se quis saber da inserção do capital humano como um dos atributos componentes da proposta de valor.

A fundamentação teórica apresentou conceitos para sustentar o estudo, basicamente com os aspectos relevantes de Marketing e de Gestão do Conhecimento, com o viés próprio deste trabalho. Dentre os conceitos, sobressaem os estudos sobre Marketing (histórico, ênfase metodológica e importância); identidade de marca (construção, modelo teórico e relevância para a estratégia mercadológica); proposta de valor (valor, desenvolvimento, importância, aplicação e resultados) e capital humano (histórico, relevância e aplicação na proposta de valor).

Foram feitas distinções entre as abordagens dos dois temas principais deste estudo.

Para o conceito de proposta de valor, alguns autores consideram o aspecto de diferenciação do produto como a proposta de valor. Este é o pressuposto da Economia. Outros autores entendem a proposta de valor como compatível com o pressuposto da Administração, qual seja, uma afirmação dos benefícios oferecidos pela marca, que proporcionem valor ao cliente. A proposta de valor coesa deve, ao mesmo tempo, ser específica para apresentar a marca com clareza e ampla para não desperdiçar oportunidades de percepção do consumidor. É uma das ações estratégicas mercadológicas mais relevantes na atividade de Marketing. O presente estudo adota este entendimento.

O conceito de capital humano é, para fins desta tese, o conjunto de capacidades, de conhecimentos, de habilidades, de *expertise* e de experiências dos funcionários, transformados em bens, serviços ou

marcas, que seja o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não a concorrente. Está inserido no conceito de capital intelectual.

Com o estabelecimento e justificativa da base teórica do trabalho, em seguida foi dada atenção ao problema de pesquisa e à relevância do estudo. Considerada a importância dos conceitos utilizados para o planejamento da identidade de marca no meio empresarial, combinada com a lacuna de conhecimento sobre a inserção do capital humano na proposta de valor da marca, o problema de pesquisa foi dirigido às condições estabelecidas na construção da identidade de marca para que seja integrado o capital humano na proposta de valor posteriormente comunicada ao mercado.

Este estudo, ao se inserir entre as pesquisas dedicadas ao entendimento das relações entre as melhores práticas do Marketing voltadas ao desempenho organizacional superior, se mostra relevante pela posição dos respondentes no meio empresarial e pela temática atual e pouco difundida. É um aprofundamento proposital na conceituação da identidade de marca.

Por meio da participação, em sítio específico, das melhores empresas do país para se trabalhar listadas no anuário da Editora Abril, as denominadas “campeãs” são empresas de capital nacional ou estrangeiro, em sua maioria de grande porte, reconhecidas na sua área de atuação e pertencentes a segmentos competitivos do mercado. A totalidade das empresas desta categoria de “campeãs” (dez empresas premiadas) participou da pesquisa, por meio de executivos de Marketing ou áreas afins, como Comunicação Empresarial ou Assessoria de Imprensa, nos níveis de diretoria e gerência, consolidando o estudo no formato de censo.

Estabelecida a base teórica do estudo e justificada a temática do trabalho, foram determinadas as hipóteses sobre a inserção do capital humano nas propostas de valor na construção da identidade de marca. A hipótese principal afirma que os executivos das empresas pesquisadas adotam o capital humano no processo de conceituação da proposta de valor enquanto as secundárias argumentam que as agências de comunicação enfatizam os atributos do capital humano nos esforços de comunicação da marca e que as organizações pesquisadas compreendem o conhecimento da equipe de trabalho como um dos pilares que sustenta a proposta de valor. A tabela 29 demonstra o atendimento às hipóteses.

Tabela 29 - Resultados obtidos para as hipóteses do trabalho

HIPÓTESE	RELACIONAMENTO HIPOTÉTICO	RESULTADO OBTIDO
Adoção do capital humano no processo de conceituação da proposta de valor	positivo	Confirmada (questões 13 a 23)
Ênfase dos atributos do capital humano na proposição de valor pelas agências	positivo	Rejeitada (questões 24 a 33)
O construto do conhecimento como um pilar de sustentação da proposta de valor	positivo	Confirmada (questões 8, 12.3, 12.7, 12.11, 13, 20, 21, 22)

Fonte: concebida pelo autor a partir da coleta de dados, 2009

O atendimento à hipótese básica foi comprovado pelos resultados obtidos nas duas etapas da pesquisa. Na fase quantitativa, porém, especificamente no bloco I – Desenvolvimento Conceitual, as medições ocorridas com o método AHP permitiram confirmar que os executivos têm aplicado o capital humano durante o procedimento de definição da proposta de valor para a marca da organização em que trabalha. A fase qualitativa teve, no discurso dos respondentes, a ênfase na relevância do capital humano para a proposta de valor.

O atendimento às hipóteses secundárias foi obtido parcialmente. Aquela que afirmou ser o conhecimento da equipe um elemento de desenvolvimento da proposta de valor foi confirmada pela fase quantitativa da pesquisa. Já a hipótese que afirmava que os executivos de Marketing entendem que as empresas parceiras adotam as definições referentes à aplicação do capital humano na proposta de

valor, foi rejeitada. Na fase quantitativa da pesquisa, em que estes pontos foram avaliados, ficou demonstrado que costumeiramente as agências de comunicação, as consultorias de Marketing ou os escritórios de assessoria comercial não enfatizam o benefício do capital humano nas peças publicitárias e ações mercadológicas destinadas a propor valor.

Os dados para o estudo foram obtidos através de uma pesquisa em duas etapas. A primeira etapa, considerada exploratória, consistiu na realização de questões abertas relacionadas com o conhecimento do entrevistador a respeito dos conceitos de proposta de valor, de capital humano e de construção da identidade de marca. A segunda etapa, denominada descritiva quantitativa, consistiu de questões fechadas com o uso de uma escala do tipo *Likert* com sete pontos de resposta.

Na primeira etapa, se obteve a formação de um conjunto de categorias finais através da técnica de análise de conteúdo das respostas. Nesta fase, foi adotada a modalidade de frequência ponderada. Segundo Bardin (1977) a suposição de que a aparição de determinado elemento tem maior importância do que outro permite recorrer ao sistema de ponderação da frequência dos elementos. Após a leitura flutuante das respostas, foram definidas as unidades de registro correspondentes ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, para a categorização e contagem de frequência. Em seguida, foram ordenadas as categorias da pesquisa, os índices de ponderação correspondentes e as frases que justificaram a definição de cada uma das categorias. As categorias, em ordem alfabética, são: Ativos, Capital Humano, Clientes, Clima Organizacional, Crescimento, Conhecimento, Habilidades, Imagem, Marca, Marketing, Percepção, Processo, Proposta de Valor, Resultado, Valor, Valorização da Marca, Valorização da Pessoa.

As categorias com índice de ponderação '3', que mereceram um estudo mais aprofundado na etapa quantitativa complementar, foram as nominadas como Capital Humano, Proposta de Valor e Resultados. Para a definição do índice de ponderação '3' se levou em conta que estas categorias formam a essência do trabalho, especificamente o 'Capital Humano' e a 'Proposta de Valor'; a categoria 'Resultado' mereceu a ponderação alta já que os resultados obtidos no segmento de atuação compõem o foco das organizações que desenvolvem proposta de valor para atuação em mercados competitivos, conforme fundamentação teórica.

A categoria ‘Capital Humano’ foi representada pela variável textual “...é preciso manter o conhecimento e as habilidades de alguma forma inseridas na proposta de valor...”. Diversos excertos do discurso dos respondentes faziam alusão ao sentido desta frase, confirmando a mesma.

A categoria ‘Proposta de Valor’ foi representada pela variável textual “...A proposta de valor parte do conhecimento, entendimento e convicção de todo esse...”. Os respondentes demonstraram um conhecimento conceitual adequado e o apresentaram em diversas oportunidades, materializadas nas respostas.

A categoria ‘Resultados’ foi representada pela variável textual “...embutidos nessa marca conseguem ser tangibilizados pelo mercado”. Basicamente, os respondentes comentaram sobre a mensuração por parte do segmento em que atuam como sendo o resultado mais visível. Isto é reflexo das exigências empresariais em relação ao numérico, ao quantitativo, ao que é possível contar.

As categorias ‘Crescimento’, ‘Conhecimento’, ‘Habilidades’, ‘Valorização da Marca’ e ‘Valorização da Pessoa’ receberam índice de ponderação ‘2’ pela proximidade com os conceitos principais do estudo, embora sem a mesma importância das categorias anteriores. As demais categorias mantiveram a valoração original ‘1’.

Os resultados obtidos na fase qualitativa se deram em dois momentos: a análise das respostas integrantes da pesquisa como um texto único, ou seja, o entendimento dos respondentes sobre os conceitos questionados (capital humano, proposta de valor e as relações entre eles) e a análise de cada uma das categorias de ponderação definidas.

No primeiro momento, com a análise das respostas a partir de um contexto geral, se obteve o entendimento dos respondentes em relação aos conceitos de proposta de valor e capital humano. Os executivos identificaram a importância do capital humano para o desenvolvimento de uma proposta de valor; de forma unânime, demonstraram uma relação existente entre os dois conceitos e, por último, citaram situações e experiências sobre a proposta de valor a partir do capital humano.

Para as empresas respondentes, o capital humano é um dos alicerces de uma proposta de valor adequada aos novos tempos competitivos, sendo este conceito citado como o ponto de início para a

correta definição da proposição de valor. Neste entendimento, há alguma influência do fato de serem organizações listadas como ‘campeãs’ entre as melhores empresas do país para se trabalhar. Porém, pelo teor do discurso, os executivos realmente entendem como sendo fundamental a inserção do capital humano na construção da proposta de valor.

Alguns dos respondentes são taxativos em relação a isto, afirmando que a relação direta entre um e outro conceito é ‘praticamente matemática’. Portanto, e mantendo a linha de pensamento algébrica do respondente, a equação não se resolve caso não ocorra a aparição do capital humano. Outros sustentam que o capital humano é fundamental na proposta de valor porque uma marca somente é construída com promessas e experiências, ambas as condições inerentes ao ser humano, fundamentadas teoricamente. Para outros, os consumidores percebem quando uma empresa tem pessoas comprometidas com soluções mercadológicas melhores.

O resultado final desta etapa de leitura foi 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, com a análise das dezessete categorias com ponderação definida, 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. Mesmo quando os respondentes comentavam sobre outro assunto, se voltavam aos conceitos centrais que obtiveram alta ponderação. Quando um dos respondentes se referiu a relação com os clientes, por exemplo, disse que esta pode não ser boa se o funcionário não se sentir valorizado e não gostar do seu trabalho. Tema principal: relacionamento. Tema convergente: capital humano.

Em cada uma das categorias foi apresentada uma breve explicação do significado do termo que nomeou a categoria, por exemplo, ‘Ativos’. Depois, foram destacadas orações ou frases inteiras que se referiam ao tema e que foram citadas pelos respondentes. Para os excertos destacados, de acordo com a necessidade, foram apresentadas as fundamentações teóricas representativas para o tema com um ou mais

autores relevantes, além das conclusões ou considerações deste autor. Ao final deste momento da avaliação qualitativa, os respondentes demonstraram que a valorização da marca ocorre com base em variados pilares e que um dos principais é o capital humano; que a proposição de valor é um aspecto da estratégia empresarial com definição relativamente próxima entre as empresas; e que há relação direta entre o capital humano e o desenvolvimento de propostas de valor.

Especificamente, as três categorias com índice de ponderação mais alta, a saber 'Capital Humano', 'Proposta de Valor' e 'Resultados', estão aqui representadas com as principais conclusões parciais de cada uma.

Os resultados da categoria 'Capital Humano' demonstraram que as empresas pesquisadas enfatizam a importância do capital humano, tanto na concepção de uma proposta de valor quanto no seu cotidiano empresarial. Sendo compreendido como fator fundamental no desenvolvimento da proposta de valor é, por consequência, auxiliar na construção de uma marca vigorosa.

Também se mostrou importante a percepção que possuem sobre a volatilidade do conhecimento tácito, exemplificado pela saída do funcionário da empresa que fornece à nova organização uma parte do conhecimento obtido na anterior. De forma espontânea, os respondentes citaram elementos que confirmam o capital humano como um ponto de atração para premiações externas e reconhecimento público. E entendem que isto reforça a marca, ao gerar valor a ela.

Os resultados da categoria 'Proposta de Valor' confirmaram que o capital humano é responsável por manter viva a proposta mais básica da organização. Esta ação inicial se transforma em proposta de valor comunicada ao mercado. É representativo o entendimento dos respondentes de que a construção de uma identidade forte no mundo empresarial pode enfatizar um sentimento de comprometimento nos funcionários, acarretando, ao longo do tempo, um clima organizacional que torna a empresa uma boa provedora de produtos para os clientes.

A pessoa, com seus valores, aspirações e *expertise*, é entendida como componente primordial na condução de uma proposta de valor. O estudo da congruência entre valores individuais e organizacionais são pertencentes ao âmbito das teorias de *P-O fit*, de Tom (1971), Verquer (2002) e Schneider (1987).

Se na experiência de trocas entre o cliente e a empresa, as equipes de vendas e de serviços são as responsáveis por representar o nome da empresa, estas mesmas pessoas se transformam na razão principal de determinadas empresas confiarem na marca. O objetivo maior de consolidação dos esforços de desenvolvimento de uma proposta de valor, no entendimento das empresas respondentes, se baseia na idéia de obter atenção, interesse e desejo pela marca anunciada. Como a proposta de valor é uma declaração a respeito da experiência que resulta da relação dos consumidores com a oferta e com o fornecedor a partir do contexto de comercialização e troca, as organizações respondentes percebem a inserção do consumidor na relação da empresa com o mercado.

Os resultados apresentados na categoria denominada 'Resultados' comprovam que este é um dos aspectos mais relevantes às empresas. Os esforços voltados para o crescimento empresarial é uma constante no meio organizacional, pela própria natureza competitiva dos mercados. Neste sentido, uma das formas compreendidas como mais adequadas para se obter o sucesso é aumentar o valor da marca.

Os executivos demonstraram entender que para a conquista dos resultados esperados pela organização, uma parte integrante do processo é o uso das competências e habilidades dos funcionários. O mesmo sentido em relação à proposição de valor foi dado quando verbalizaram que a superação dos obstáculos para a consecução dos objetivos é obtida com o comprometimento e a competência dos funcionários envolvidos no processo de relacionamento com o cliente.

Na segunda etapa, também dividida em dois momentos, o estudo apresentou a fase quantitativa considerada como a base do trabalho, através do método AHP (*Analytic Hierarchy Process*, no original em inglês), de Thomas Saaty, e a fase quantitativa complementar, por meio de cálculos diretos.

A análise realizada através do método de hierarquia de processos permitiu atestar a relevância que cada uma das empresas campeãs concede aos temas principais dos blocos: o desenvolvimento de um conceito para a proposta de valor, a aplicação do capital humano na proposta de valor, o desenvolvimento operacional da proposta de valor e a implementação e o controle da proposta de valor.

Uma tabela final, contendo o somatório de todos os resultados através da metodologia AHP, complementou o processo, com a classificação geral das empresas campeãs. A ordem de classificação na premiação de 'Campeãs' da Editora Abril, base deste estudo, não teve relevância direta na pontuação.

A consistência dos dados da pesquisa foi considerada ótima.

A primeira análise é sobre o desenvolvimento do conceito para uma proposta de valor. As questões abordaram desde as discussões iniciais até a definição de ênfase de vinte e sete atributos determinados do produto na campanha publicitária. As empresas apresentaram pontuação próxima às notas máximas (6,00 e 7,00, constituindo a Valoração Alta). Porém, efetivamente neste quadrante apenas duas empresas se encontram. Considerando o porte e a imagem institucional destas organizações, o percentual é mediano, especialmente porque a fase de conceituação é aquela em que a equipe de Marketing discute quantidade maior de idéias, pois os custos são menores.

As demais empresas se encontram no quadrante de Valoração Média. Indica que as organizações estão em um estado adequado quanto à sua capacidade de conceituação da proposta de valor. As empresas listadas até o quinto lugar são as que detêm as primeira, terceira e quarta classificações neste estudo, demonstrando maior afinidade com o termo proposta de valor e sua relação com o capital humano. Segundo os relatos do anuário, quanto melhor colocada a empresa no estudo da Editora Abril, mais relevância ela dá ao capital humano. Há, portanto, evidências de relação entre a classificação da empresa neste anuário e sua consideração quanto ao capital humano.

A análise seguinte discorreu sobre a aplicação do capital humano na proposta de valor. Em relação às respostas da análise anterior, não ocorreram semelhanças. Empresas que obtiveram alta avaliação nas respostas referentes à conceituação da proposta de valor, inverteram de lugar.

Basicamente, as perguntas anteriores se referiam às discussões conceituais enquanto as desta fase se focaram detidamente nos aspectos relacionados à aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, tais 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. Cinco das dez empresas obtiveram as notas entre 6,00 e 7,00, patamar superior ao da análise anterior. Esta colocação é explicada pelo tema capital humano, motivo organizacional pelo qual as empresas se encontram tão bem colocadas no anuário da Editora Abril 2007. 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, ainda têm muito a fazer em relação ao uso do capital humano em sua proposta de valor ao mercado. Um aspecto relevante da análise é a pontuação igual entre as primeiras colocadas (7,00), demonstrando que estas empresas têm seus esforços de proposição de valor dirigidos ao mercado, a partir do capital humano.

A próxima análise discorreu sobre a mecânica de desenvolvimento e de operacionalização da proposta de valor nas organizações, principalmente quanto aos seus parceiros estratégicos, como agências de comunicação e consultores de Marketing. Esta análise apresenta proximidade com a primeira avaliação. Naquela, a busca foi referente ao processo de conceituação enquanto nesta, se quis saber se o que foi conceituado pela organização respondente é aplicado pelas empresas que desenvolvem operacionalmente a proposta de valor. Dentre outras empresas parceiras, estão agências de comunicação, escritórios de design, consultorias de Marketing e produtoras de eventos. Os executivos também pontuaram a intensidade com que percebem a ênfase da empresa parceira na aplicação de determinados vinte e sete atributos que podem constituir uma proposta de valor, tais como a atuação global, o capital humano, os benefícios do produto ou a vanguarda tecnológica apresentada pela empresa. E, por último, algumas questões relacionadas à sua autonomia nas decisões das definições estratégicas da proposição de valor.

Nenhuma das empresas chegou à pontuação denominada de Alta Valoração (6,00 e 7,00). Esta ocorrência aconteceu devido ao fato de o respondente estar avaliando empresas parceiras, onde tem baixo nível de ingerência sobre a mesma.

Das empresas respondentes, quatro apresentaram nível de pontuação baixo, com respostas do tipo ‘discordo totalmente’ ou ‘discordo em parte’, não ultrapassando a pontuação 2,00. A pontuação

demonstra possíveis distanciamentos entre o que a organização pensa e o que efetivamente seus parceiros estão executando. Os profissionais referidos são os internos e os externos, principalmente os fornecedores e parceiros em atividades fabris.

Nesta análise, os mesmos vinte e sete atributos apontados na primeira avaliação são citados. No entanto, aqui se buscou saber se os parceiros, com base na conceituação da proposta de valor desenvolvida pela organização, estão enfatizando os atributos definidos naquela etapa. Os resultados indicam que as organizações estudadas têm se preocupado com uma definição conceitual baseada em alguns destes atributos, mas que seus parceiros operacionais nem sempre têm adotado as mesmas ideias.

Na comparação direta com as questões da primeira análise, as empresas respondentes apresentaram valoração alta nas questões ou valoração muito próxima a ela. Nesta análise atual, nenhuma das empresas alcançou esta pontuação, confirmando que as organizações estão fazendo esforços para uma conceituação voltada à inserção do capital humano na proposta de valor, mas que este conceito não tem sido desenvolvido operacionalmente nem veiculado no mercado.

A última análise ocorreu a partir das respostas aos questionamentos sobre os processos referentes ao acompanhamento e ao controle da proposta de valor após seu lançamento de divulgação no mercado.

Nesta avaliação, foram apresentados os níveis mais baixos de pontuação, demonstrando que investir em comunicação é mais simples do que controlar este investimento. Uma única organização teve pontuação acima de 6,00 e duas outras apresentaram pontuação que as colocaria no nível baixo de valoração.

Um aspecto a analisar quanto a esta pontuação baixa é o fato de as empresas normalmente disporem de procedimentos de controle bem definidos em áreas denominadas tangíveis e que formam a competência central da organização (produção, qualidade, venda unitária). No entanto, sistemas e *softwares* destinados a controles e análises de aspectos intangíveis, como percepção da marca, praticamente inexistem ou estão ainda em testes e, portanto, passíveis de discussão quanto à exatidão nos resultados.

Em relação aos aspectos de controle da proposta de valor, a pontuação ainda é baixa na maioria delas.

A segunda fase quantitativa, considerada como complementar, e realizada por meio de cálculos diretos, apresentou conclusões que auxiliam a compreensão dos resultados obtidos através do método AHP.

Com as respostas do questionário agrupadas por empresa da mesma forma que no item anterior, foram obtidos resultados que demonstram pontos convergentes e divergentes em relação à conceituação e à operacionalização da proposta de valor.

Das dez empresas respondentes, seis têm alta valoração no que se refere ao desenvolvimento de soluções em produtos/processos, oito delas têm alta valoração na busca de novas oportunidades para os clientes, a quase totalidade (nove) tem alta valoração quanto ao compromisso e envolvimento com os objetivos mercadológicos da organização e sete apontam, com alta valoração, o conhecimento da equipe como um dos aspectos do capital humano que são levados em consideração no desenvolvimento da proposta de valor. Estes tópicos se referem a quatro questões específicas referentes ao capital humano.

A primeira análise responde a itens específicos do conceito de proposta de valor que possuem similaridade com a categoria ‘Capital Humano’ (capital humano, gestão do conhecimento, imagem do usuário típico, figura do executivo principal, relacionamento e fornecedores) dentre os vinte e sete relacionados na questão 33 da pesquisa. O enunciado desta é: “Ao desenvolver operacionalmente a proposta de valor, com que intensidade a agência de comunicação/propaganda tende a enfatizar nas peças publicitárias os tópicos abaixo?”. Nela, o respondente apontou a ênfase dada pela empresa responsável pela comunicação ao item específico no desenvolvimento operacional da proposta de valor, em relação aos quatro tópicos citados no parágrafo anterior. Esta simulação demonstra o que os executivos das empresas conceituam como importante e o que efetivamente ocorre na execução das ações mercadológicas, a partir dos seus pontos-de-vista.

Os números apresentados demonstram que as empresas obtiveram valoração diferenciada nos dezesseis itens pesquisados da questão 33 do questionário adotado para levantamento de dados neste estudo. Os itens a seguir mostram os resultados obtidos.

1 – Capital humano - seis empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). As empresas parceiras das organizações estudadas não dão a mesma ênfase aos aspectos de aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposição de valor para o segmento. O único tópico em que ocorre o mesmo número de empresas com alta valoração é o aspecto relacionado às soluções em produtos/processos. Embora a organização tenha preocupação maior com a aplicação de aspectos do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, esta não se apresenta como uma constante no trabalho intelectual e operacional dos publicitários e profissionais afins.

2 – Gestão do conhecimento - quatro empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). Há evidências, portanto, de que as empresas parceiras das organizações estudadas não dão a mesma ênfase aos aspectos de aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento da proposição de valor. Nenhum dos tópicos teve ocorrência de valor próximo ao apresentado pelas organizações. O aspecto relacionado ao uso do conhecimento dos membros da organização no desenvolvimento da proposta de valor foi apresentado com pontuação máxima (6,00 ou 7,00) por sete empresas enquanto o desenvolvimento operacional da proposição de valor – função das empresas parceiras - indica número inferior. Há, portanto, o interesse da organização em utilizar o aspecto do conhecimento da equipe, mas este não tem sido adotado por quem desenvolve as ações de comunicação.

3 – Imagem do usuário típico - três empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). No tópico relacionado com o esforço da equipe em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes, se observou que as organizações pesquisadas não identificam as ações dos parceiros responsáveis pela comunicação da proposta de valor como voltadas à imagem do usuário típico da marca. No tópico que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos, a quase totalidade da organização entende como muito importante no desenvolvimento da proposição de valor, mas admitem que as empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias ou esforços mercadológicos.

4 – Figura do executivo principal - somente uma empresa obteve valoração alta (6,00 ou 7,00). No tópico relacionado com o esforço em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes, as

organizações pesquisadas não identificam as ações dos parceiros responsáveis pela comunicação da proposta de valor como voltadas à figura do executivo principal ou outra pessoa que possa representar a empresa.

5 – Relacionamento - cinco empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). O aspecto referente às soluções em produtos/processos apresentou praticamente a mesma quantidade de empresas com alta valoração no tópico relacionamento. A quantidade de empresas que teve valoração alta no tópico relacionado com o esforço da equipe em buscar novas oportunidades de negócios para os clientes foi muito próxima a das empresas que entendem o relacionamento como um dos elementos trabalhados pela agência de comunicação que atende a organização pesquisada, na divulgação da proposta de valor.

O tópico que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos, mostrou que a quase totalidade da organização entende como muito importante no desenvolvimento da proposição de valor, mas que as empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias ou esforços mercadológicos, com exatamente a metade das empresas pesquisadas com valoração alta (6,00 ou 7,00).

6 – Fornecedores - três empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). O aspecto referente às novas oportunidades de negócios aos clientes está distante, conceitualmente, do explorado pela empresa de comunicação.

A segunda análise responde a itens específicos do conceito de proposta de valor que possuem similaridade com a categoria 'Resultados' (experiência única, gestão do conhecimento, imagem da marca, posicionamento na mente do consumidor, posicionamento no segmento de atuação e tradição) dentre os vinte e sete relacionados na questão 33 da pesquisa. O enunciado desta é: "Ao desenvolver operacionalmente a proposta de valor, com que intensidade a agência de comunicação/propaganda tende a enfatizar nas peças publicitárias os tópicos abaixo:". Nela, o respondente apontou a ênfase dada pela empresa responsável pela comunicação ao tópico específico no desenvolvimento operacional da proposta de valor, em relação aos quatro tópicos citados no parágrafo anterior. Esta simulação demonstra o que os executivos das empresas conceituam como importante e o que efetivamente ocorre na execução das ações mercadológicas, a partir dos seus pontos-de-vista.

1 – Experiência única - somente uma empresa obteve valoração alta (6,00 ou 7,00). A quase totalidade das organizações entende como item muito importante no desenvolvimento da proposição de valor o tópico que apresenta o compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos. As empresas de comunicação não têm sido enfáticas quanto a isto nas peças publicitárias.

2 – Gestão do conhecimento - quatro empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). As empresas parceiras das organizações estudadas não adotam a mesma ênfase aos aspectos de aplicação da gestão do conhecimento no desenvolvimento da proposição de valor ao segmento. Nenhum dos tópicos teve ocorrência de valor próximo ao apresentado pelas organizações.

O aspecto relacionado ao uso do conhecimento dos membros da organização no desenvolvimento da proposta de valor foi apresentado com pontuação máxima (6,00 ou 7,00) por sete empresas enquanto o desenvolvimento operacional da proposição de valor por parte dos parceiros indica número inferior.

3 – Imagem da marca - quatro empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). A mesma quantidade de empresas (seis) tem valoração alta para os tópicos imagem da marca e desenvolvimento de novas soluções de produtos/processos. Tanto os tópicos referentes ao compromisso, motivação e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos definidos pela organização quanto o conhecimento da equipe são fatores relevantes na imagem da marca. Há um menor número de empresas que operacionalizam a proposta de valor observando estes tópicos: 6 e 9 empresas, e 6 e 7 empresas, respectivamente.

4 – Posicionamento na mente do consumidor - cinco empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). O elemento referente ao desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos teve citação de valoração alta praticamente no mesmo nível do tópico principal dos 'Resultados' (questão 33). O elemento referente às novas oportunidades de negócios para clientes teve oito empresas; o elemento referente ao compromisso e envolvimento dos membros com os objetivos mercadológicos teve a participação de nove empresas e o conhecimento da equipe teve sete empresas com valoração alta.

5 – Posicionamento (participação) no segmento de atuação - O compromisso, a motivação e o envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos e o conhecimento dos membros da organização são dois elementos fundamentais para a obtenção de uma posição adequada no mercado em que a empresa se situa. Citados com valoração alta por nove empresas e por sete empresas, respectivamente, os parceiros que desenvolvem os esforços de comunicação destes aspectos ao consumidor ou ao cliente não estão observando adequadamente estas variáveis, no entender das empresas respondentes.

6 – Tradição - três empresas obtiveram valoração alta (6,00 ou 7,00). O desenvolvimento de novas soluções em produtos/processos é lembrado como um apoiador de pontos positivos para formar a tradição de uma empresa inovadora, com três empresas obtendo valoração alta. No elemento de novos produtos, seis empresas apresentaram a valoração alta.

5.1 O modelo de Planejamento da Identidade de Marca adaptado e as implicações gerenciais desta proposição

As contribuições deste estudo ocorrem em variadas dimensões.

Uma delas é a teórica, ao contribuir na ampliação da definição conceitual de construção da identidade de uma marca. Em especial, coopera nos estudos dos atributos da proposta de valor, parte integrante do modelo de planejamento da identidade de marca, desenvolvido por David Aaker. Embora o conceito original do autor tenha se mantido, o desenho ficou mais completo e identificado com o mercado atual, ao emergir a possibilidade da variável ‘capital humano’ fazer parte da proposta de valor. A fase qualitativa deste estudo demonstrou a possibilidade e a fase quantitativa ratificou a viabilidade da inclusão.

O modelo de Aaker constroi a identidade de marca com base em três divisões: a análise estratégica da marca, o sistema de identidade de marca (onde estão situadas as ações voltadas a propor valor) e o sistema de implementação da identidade da marca.

Particularmente no sistema de identidade de marca, este estudo propõe a inserção do benefício do capital humano na proposta de valor, em conjunto com os benefícios funcional, emocional e de auto-expressão, estes últimos constantes no modelo original estudado.

Essa inserção, a partir das conclusões obtidas na pesquisa, se transforma em um elo fundamental para o desenvolvimento da identidade de marca. Esta contribuição teórica permitirá o avanço nos estudos referentes à proposição de valor e trabalhos intensivos de pesquisas no âmbito organizacional para confirmação dos resultados obtidos. Não havendo, *a priori*, a suposição de um perfil de empresas comprometidas com o capital humano na proposta de valor, se torna possível o emprego da totalidade dos dados coletados.

Ao modelo de Planejamento da Identidade de Marca (figura 1), é sugerida a inserção do benefício do capital humano no elemento de proposta de valor (figura 2), que é constituinte da divisão do modelo em estudo, denominada Sistema de Identidade de Marca.

Com a adoção do capital humano, a partir deste estudo, o modelo original acolhe uma adaptação que pode representar a evolução natural das proposições destinadas a ações mercadológicas e de gestão em ambientes competitivos. A conscientização sobre como o ambiente está mudando é de grande importância na elaboração e implementação de sólidas estratégias mercadológicas (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005).

Anteriormente considerado proprietário de uma posição de menor relevância nas estratégias organizacionais, o capital humano tem servido como base das ações mercadológicas voltadas à melhoria da qualidade dos serviços. Diversos autores (Kotler e Pfoertsch, 2008; Mello e Fonsêca, 2008; Aaker, 2007; Kotler e Keller, 2006; Schultz, Antorini e Csaba, 2005) defendem que a avaliação da qualidade dos serviços nos pontos de contato da empresa passa pelas pessoas que nela estão. O 'produto' promovido nas ações mercadológicas é o trabalho das pessoas como criadoras de serviço e valor (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). No entendimento dos autores, o fechamento do círculo da comunicação exige que os funcionários se tornem um dos focos da propaganda.

Anúncios que notadamente adotam o capital humano como um benefício a ser demonstrado ao consumidor durante a construção da identidade de marca, muitas vezes se comunicam com o mercado valorizando tanto o funcionário quanto o possível comprador.

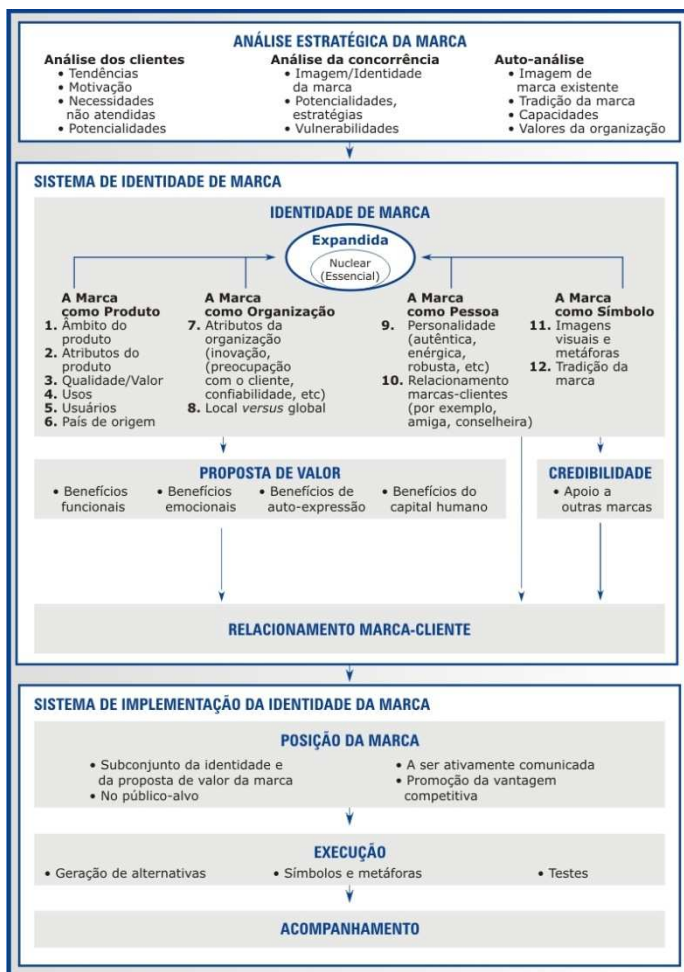


Figura 30 - Modelo de Planejamento da Identidade de Marca, adaptado com a variável do benefício do capital humano

Fonte: Adaptado de Aaker (2007), pelo autor da tese em 2009

A adaptação sugerida para o modelo de Planejamento da Identidade de Marca, com o benefício do capital humano presente na proposta de valor, conforme a figura 30, permite esta leitura e facilita a compreensão da proposição do estudo corrente.

Os esforços de comunicação desenvolvidos pela organização podem adotar o capital humano para valorizar os funcionários ou adotar a valorização de aspectos referentes à condição do comprador. Em uma atitude mais inovadora e arrojada, a empresa pode adotar ambos os formatos ao mesmo tempo, condição esta permitida pelo modelo adaptado.

Se levada em consideração esta última possibilidade, a comunicação deve se valer do conhecimento, relacionamento e *expertise* dos funcionários no desenvolvimento de bens ou serviços, enquanto valoriza o comprador, refletindo as principais motivações que podem fazer dele um usuário do produto ofertado.

Um anúncio que exemplifica esta situação é o de determinado banco multinacional, atuante no Brasil, em que o título dizia: “Seu filho pode ter seus olhos, mas, para ter sua visão, talvez ele precise de assessoria”. O banco comunicou o valor dos funcionários ao demonstrar a capacidade de orientar o cliente em assuntos de ordem financeira com excelência. O valor do comprador foi comunicado ao destacar a sua capacidade de visão, seja na construção de um império ou na escolha da melhor assessoria financeira.

Com a aplicação do benefício do capital humano nas propostas de valor para a construção da identidade de marca se equilibram duas frentes, ambas necessárias em um momento competitivo em que atributos *comoditizados* crescem em força e penetração no mercado, a exemplo de preço ou matéria-prima utilizada.

A primeira destas frentes, por considerar o capital humano como a mola propulsora para o sucesso em ambientes de aguerrida competição, em função do distanciamento entre a era da produção e a atual, denominada era do conhecimento. Como o conhecimento é criado pela pessoa, é condição básica de uma proposta de valor que atributos referentes ao capital humano sejam inseridos na conceituação e operacionalização da mesma.

A outra frente de equilíbrio, por considerar que a comunicação tem se fragmentado com tal rapidez que as peças publicitárias e demais ferramentas mercadológicas têm se tornado muito próximas umas das outras (Bernhard, 2009; Akutsu e Nonaka, 2008; Aaker, 2007; Gallouj, 2007), dificultando um dos objetivos mais evidentes da identidade de marca, que é a diferenciação da organização perante os olhos e a percepção do comprador.

A proposição de inserir o benefício do capital humano no modelo de Planejamento da Identidade de Marca se encontrada sedimentada pela pesquisa ora apresentada neste estudo, além dos discursos constantes de empresários e líderes de negócios expostos na mídia, especializada ou não.

Esta proposta permite às organizações voltadas ao conhecimento e suas parceiras de comunicação (agências de propaganda, escritórios de *design*, consultorias de Marketing e outras), adotar um enfoque mais completo e criterioso durante o desenvolvimento da proposta de valor. O novo desenho do modelo facilita a construção de uma identidade de marca que esteja sintonizada com o momento empresarial atual: setores muito competitivos, que dão importância ao valor percebido pelo *target* e que constroem sua história mercadológica com base em aspectos que consigam trazer à luz a pessoa, como um ente fundamental no relacionamento com o mercado.

A consideração do momento mercadológico atual com as características acima é necessária. Conforme o mercado se altera em relação à compra, se altera, também, as demais condições adotadas, como oferta de produtos ou propaganda (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005). Empresas que atuam em condições favoráveis e de liderança de mercado têm ciência da relevância que a capacidade de resiliência das pessoas, dos processos e da comunicação, possui em segmentos de atuação mutáveis.

Cabe às empresas, por meio da estrutura de Marketing, se utilizar da nova proposta do modelo durante a construção da identidade de marca, observando que:

. a conceituação da proposta de valor é fundamental no processo de aplicação dos atributos do capital humano, por permitir o esboço necessário da apresentação da mesma;

. o desenvolvimento da proposta de valor, normalmente sob regência das agências de comunicação parceiras, devem ser instruídas para essa nova direção adotada;

. a fase de controle e implementação das estratégias de proposição de valor devem ser melhor gerenciadas, no intuito de evitar a baixa utilização dos atributos do capital humano na operacionalização da proposta de valor ao mercado.

Na adoção desse novo modelo, em que há a adaptação e a contribuição dos atributos do capital humano, não devem ser ignorados os desafios de sustentação de alta qualidade dos produtos e dos processos, ignorando as limitações que podem ocorrer na capacidade da organização de atender os níveis de satisfação exigidos pelo mercado. A comunicação da proposta de valor deve ser viabilizada pelas condições de excelência da empresa, o que pressupõe esforços em várias frentes.

Segundo Torres e Alfinito (2008), diversas pesquisas internacionais salientaram que as expectativas do consumidor incluem a sua experiência passada, a experiência dos demais do seu círculo e os valores culturais de ambos os grupos. Conhecer, portanto, os valores que influenciam a decisão de compra de determinadas marcas pode facilitar a escolha dos atributos a serem comunicados ao *target*.

Isto inclui a observação dos aspectos de essência da marca que podem servir de base para o relacionamento com a organização, por meio de *drivers* capazes de captar a atenção do comprador. O benefício do capital humano, como orientação do desempenho da empresa no atendimento da satisfação do consumidor, é uma das variáveis que congregam aspectos da essência da marca a serem comunicados e que podem ter imediata resposta do comprador. Isto ocorre porque as pessoas se miram em outras pessoas no seu cotidiano.

Em complemento, as inovações desenvolvidas na empresa são divulgadas e devem ser compreendidas adequadamente pelo mercado. A derradeira fase da criação do conhecimento é o compartilhar do conhecimento criado com o mundo exterior (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Esta ação permite ao consumidor construir a marca no seu imaginário, dando relevo à pessoa (pelo conhecimento) e à organização (por meio da inovação movida pela pessoa).

Em última análise, é a construção da identidade de marca se utilizando do capital humano.

Mais especificamente, este estudo contribui para a Administração em seu conceito mais amplo (Gerência - Gestão do Conhecimento - Marketing) quando propõe uma visão abrangente do processo de construção de identidade de marca, em particular no sistema de identidade de marca e, dentro deste, na proposta de valor dirigida ao mercado em que a organização atua.

Quando comparado com os artigos analisados na fundamentação teórica, este trabalho aponta para uma continuidade da orientação de autores diversos, embora não tenham sido feitas citações diretas ao modelo de Aaker. Contribui para o conhecimento na medida em que estabelece uma nova dimensão para a proposta de valor da marca.

Outra contribuição se refere aos aspectos gerenciais de conceituação da proposta de valor. A área acadêmica usa das entidades organizacionais como laboratórios, testando possibilidades e teorias e retornando os resultados aos executivos das empresas como um acréscimo à sua *práxis* gerencial.

Os resultados obtidos na pesquisa permitem à equipe de Marketing das empresas atuantes em mercados competitivos dirigir seus esforços mercadológicos diretamente à marca, enfatizando a proposta de valor. Com os resultados deste estudo, os executivos de Marketing se beneficiam das experiências de organizações que fazem parte de uma fração selecionada no meio empresarial: a de vencedores da maior e mais importante premiação da área.

Além disto, estes executivos têm nos dados e resultados do trabalho, um comparativo entre a atuação das dez melhores empresas do país para se trabalhar e a sua organização. O uso permitirá ações mais facilmente implementadas, menos custosas e com uma possibilidade de acerto maior. As relações possíveis entre os vinte e sete tópicos de uma proposta de valor, identificados neste trabalho, auxiliam o executivo a

desenvolver estruturas conceituais e operacionais que aumentem a possibilidade de impactos positivos no seu segmento de atuação.

Em acréscimo, os executivos de Marketing devem compartilhar as informações relevantes da proposta de valor também para o público interno, fornecedores, parceiros diversos e outros, uma ação com um papel fundamental na efetividade da proposição de valor, através do comprometimento, direto ou indireto, dos vários envolvidos nas ações mercadológicas. A importância da disseminação das informações por entre os setores da empresa é defendida por Kohli e Jaworski (1990), para quem as trocas entre as equipes gerenciais e as de atividades operacionais auxiliam o crescimento da sensação de pertencimento dos grupos no processo, por meio da possibilidade de participação nas decisões estratégicas.

Uma terceira contribuição é voltada às agências de comunicação. Como uma das organizações parceiras da empresa no processo de desenvolvimento da proposta de valor, especificamente em sua operacionalização ou durante o processo de conceituação, nos casos onde sua participação é exigida, a agência de comunicação pode ter nos resultados deste estudo um amplo repertório de possibilidades para o seu trabalho.

Dentre outras, ao receber o *briefing* da empresa anunciante para o desenvolvimento de ações de comunicação, efetivamente adotar o capital humano como um dos pilares na construção da proposta de valor, quando a empresa assim solicitar. Como ficou demonstrado, a totalidade das organizações assim o faz, e nem sempre as agências atendem à solicitação. Os planejadores e diretores de criação têm a oportunidade de conhecer com mais profundidade o entendimento de empresas consideradas como modelos em seu meio, o que facilita sobremaneira a definição do raciocínio criativo a ser seguido no desenvolvimento das campanhas publicitárias e demais ações voltadas à proposta de valor e à construção da identidade da marca.

Estabelecidos os resultados da pesquisa e as contribuições possíveis com a aplicação do capital humano no desenvolvimento da proposta de valor, se torna provável um desempenho mercadológico superior, desde que consideradas as limitações deste estudo, que passam a ser discutidas.

5.2 Limitações e proposições para novos estudos

O rigor empregado nos procedimentos metodológicos que cercaram este estudo não implica na inexistência de limitações, e estas precisam ser consideradas.

Uma delas se refere às questões da fase qualitativa, em que se consideram opiniões, experiências, percepções e avaliações subjetivas dos respondentes, dependendo de variados fatores como o espaço que ocupa o respondente na empresa, o momento mercadológico que atravessa a organização, a capacidade de apreensão individual sobre os fatos que ocorrem ao seu redor e a influência que tem de coordenadores e coordenados. A perspectiva objetivista de estudos, citada por Muller Neto (2005), pressupõe que o comportamento humano seja passível de mensuração, e que uma escala de medida confiável apontaria que comportamentos futuros seriam parecidos com os atuais. Este argumento é conflitante com a condição do ser humano, um ser volátil e que altera sua condição de consumidor (de qualquer coisa) a qualquer tempo. Portanto, as respostas de agora podem ser diferentes das fornecidas adiante.

Apesar de o entendimento individual fazer parte da riqueza do trabalho, pois evidencia o que ocorre no cotidiano empresarial, é possível fazer um esforço maior junto aos respondentes no sentido de colaborar para uma unidade de compreensão dos conceitos. Neste trabalho, isto foi feito virtualmente, no sítio de participação, após as primeiras respostas, de forma proposital, conforme explicado no capítulo de método. Em um novo trabalho, de refinamento, pode haver o preparo antecipado dos respondentes.

Outra delas se refere ao desenho amostral do estudo, naturalmente limitado à população definida para a pesquisa. A seleção das melhores empresas do país para se trabalhar, realizada pela Editora Abril, em 2007, deu credibilidade ao espaço de pesquisa, pois a multiplicidade de setores, e sendo elas representantes de todo o país, permite uma ampliação dos resultados. Porém, é preciso ressaltar que o preparo destas empresas em relação a fatores como conhecimento conceitual, histórico publicitário, envolvimento em ações de comunicação e experiência no desenvolvimento de proposição de valor

pode ser de natureza diferente das demais empresas, inclusive na mesma categoria.

Em um próximo estudo as empresas podem ser categorizadas, o que implica na decisão de não ter mais as dez campeãs. Porém, seus resultados podem mostrar peculiaridades de determinados setores em relação a outros.

Outra limitação se refere à fase quantitativa, em que foi solicitado às organizações propositoras de valor a análise do trabalho das empresas parceiras na área de comunicação, sobre a consolidação ou não dos aspectos conceituais definidos. Esta análise pode ser parcial, motivada por fatores pessoais, ou imparcial, motivada pelo desconhecimento de instrumentos de análise mais criteriosos em relação à proposta de valor. Organizações estruturadas possuem grande quantidade de controles sobre suas ações mercadológicas. Porém, voltados exclusivamente a determinado conceito, pode não ser uma realidade constante. Decorre daí a dificuldade de avaliações objetivas quanto ao aspecto específico solicitado na pesquisa.

O uso do modelo de Aaker pode se configurar em uma limitação, na medida em que se poderia aplicar esta pesquisa somente em organizações que adotam ou adotaram o modelo. Embora o estudo não quis saber da aplicação do modelo nem seus resultados, antes focando o esforço em compreender e identificar a aplicação do capital humano na proposta de valor, conforme sugerido pelo modelo em questão, ainda assim o fato de não ter somente empresas que utilizam o modelo pode se constituir em uma limitação. Neste caso, porém, não seria possível o trabalho nas dez empresas brasileiras campeãs do anuário, base deste estudo, caso a totalidade não utilizasse o modelo.

Uma limitação adicional é os respondentes não serem os agentes operacionais da proposta de valor. Isto decorre do fato de executivos de Marketing e assemelhados desenvolverem conceitualmente a proposta de valor (planejamento), mas não desenvolverem a mesma na forma operacional, normalmente delegada a entidades externas, como agências de comunicação, consultorias e demais empresas do ramo.

A sugestão é de que haja uma pesquisa futura em duas fases. A primeira idêntica a que foi realizada neste estudo, em comparativo com uma segunda fase, onde as entidades parceiras externas pudessem

expor suas análises a respeito da conceituação e do desenvolvimento da proposta de valor.

É possível acrescentar nos filtros de pesquisas futuras uma condicionante às empresas para que sejam participantes somente as que adotam o modelo de Aaker. Este estudo pode trazer informações sobre as lacunas observadas pelas organizações na aplicação do modelo.

Outro estudo pode ser realizado com base em uma amostra de empresas que utilize o modelo de Aaker acrescido do benefício do capital humano, no formato de prototipação, permitindo verificar o uso e a importância deste em relação aos demais benefícios do modelo original.

Por fim, se propõe que sejam realizadas pesquisas semelhantes às deste estudo de forma histórica, observando os anuários de melhores empresas para se trabalhar no país a cada edição, traçando comparativos das ações mercadológicas desenvolvidas pelas organizações para a proposta de valor.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A.. **Estratégia de portfólio de marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2007b.

AAKER, David A.. **Criando e administrando marcas fortes**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. e JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George S.. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AAKER, David A. e McLOUGHLIN, Damien. **Strategic market management**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2007.

ADVERTISING AGE. Acessado em 9 de janeiro de 2008 no endereço http://adage.com/results?search_offset=0&search_order_by=score&search_phrase=robert+lauterborn.

AKUTSU, Satoshi e NONAKA, Ikujiro. Capacidades de branding: um olhar sobre a capacidade da Sony na criação do conhecimento da marca. *In*: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Cap. 10, p. 251-269. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ALPERT, M.. Identification of determinant attributes: a comparison of methods. Chicago: **Journal of Marketing Research**, v. 8, no. 2, may 1971. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Documents/JMRFortcoming/Identification%20Determinant%20Attributes.pdf>. Acessado em 21 de dezembro de 2007.

AMARAL, Sueli A.. **Os 4 Ps do composto de marketing na literatura de ciência da informação**. Brasília (DF): Universidade de Brasília, 1996. Disponível em www6.prossiga.br/escritoriovirtual/EVUnB/pro_cie/4psComposto. Acessado em 8 de janeiro de 2008.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Dictionary of Marketing terms**. Disponível em <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>. Acessado em 21 de março de 2009.

AMICCI, Fabio L.. Software sob encomenda: um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial. **Dissertação (mestrado em Administração)**. São Paulo: Universidade de São Paulo (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA), 161 p., 2004.

AÑAÑA, Edar S.; MERINO, Martin H. e NIQUE, Walter M.. Os valores pessoais e sua importância na avaliação dos atributos da marca. Rio de Janeiro, RJ: **XXXI ENANPAD, 2007**. Disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7722. Acessado em 18 de julho de 2008.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate Strategy: An Analytic Approach of the Business Policy for Growth Expansion**. Harmondsworth: Penguin Books, 1965.

ANTONI, Verner L.. A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração da região sul do Brasil. **Tese (doutorado)**. Florianópolis: UFSC, 2004.

ANTUNES, Maria Thereza P.. Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual. **Dissertação (mestrado em Controladoria e Contabilidade)**. São Paulo: Universidade de São Paulo (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA), 186 p., 1999.

ANTUNES, Maria Thereza P. e MARTINS, Eliseu. Gerenciando o capital intelectual: uma proposta baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. Porto Alegre: **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 55, vol. 13, no. 1, jan-abr 2007. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_481.pdf. Acessado em 25 de janeiro de 2008.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D.A.. **Reasoning, learning and action**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. A.. **Organizational learning: a theory in action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, LDA, 1977.

BARTELS, Robert. **The history of marketing thought**. Columbus: Publishing Horizons, 1988. Disponível em <http://jmk.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/2/156>. Acessado em: 17 de fevereiro de 2008.

BEDBURY, Scott e FENICHELL, Stephen. **O novo mundo das marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BEGNIS, Heron S. M.; ESTIVALETE, Vania de F. B. e WAQUIL, Paulo D.. A relação entre estoque de capital humano e o desempenho da geração de riqueza no Rio Grande do Sul. *In: 3º. Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre: PUCRS, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2001.

BERNHARD, Roland. Get (and keep) great people. **Top 8 articles of 2008 by Prophet**. San Francisco: Prophet, march, 2009. Disponível em: http://www.prophet.com/downloads/articles/Employee_retention.pdf. Acessado em 12 de março de 2009.

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A.. **Serviços de Marketing; competindo através da qualidade**. São Paulo: Ed. Maltese, 1992.

BLACKSTON, Max. Observations: building brand equity by managing the brand's relationship. **Journal of Advertising Research**, v. 40, ed. 6, 2000, p. 101-105. Publicado *on-line* pelo Cambridge University em 19 de junho de 2003, acervo da BC/FURB.

BREI, Vinicius A., ROSSI, Carlos A. V. e EVRARD, Yves. As necessidades e os desejos na formação discursiva do Marketing – base consistente ou retórica legitimadora?. **Cadernos FGV Ebape.Br**, vol. 5, no. 4, dez/2007. Disponível em http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_1st_artigos_edicao.asp?coded=58. Acessado em 25 de novembro de 2008.

CAMPOMAR, Marcos C.. Pesquisa *em* Marketing e seus problemas *versus* pesquisa *de* Marketing. Brasília, DF: **XXIX ENANPAD**. Anais, 2005. CD-Rom.

CARREIRA, José C.. Da estratégia do anunciante à comunicação publicitária: o caminho do significado. *In: PEREZ, Clotilde e BARBOSA, Ivan S. (org.). Hiperpublicidade: fundamentos e*

interfaces (vol. 1). Cap. 5, pg. 90-123. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARVALHO, Ana Cristina M. e SOUZA, Leonardo P.. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões das contradições na literatura e propostas para sua avaliação. Belo Horizonte: **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 4, n. 1, p. 73-83, 1999. Disponível em <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/595/364>. Acessado em 15 de agosto de 2007.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHEVALIER, Michel e MAZZALOVO, Gérald. **Pró logo.** São Paulo: Panda Books, 2007.

COPPETTI, Carmen e SILVEIRA, Teniza. O valor para o cliente a partir de uma dimensão simbólica. Porto Alegre: **I EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2004. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=47&cod_evento_edicao=11&cod_edicao_trabalho=5194. Acessado em 11 de maio de 2008.

D´ALESSANDRO, David F. e OWENS, Michele. **Guerra das marcas: 10 regras para desenvolver uma marca vitoriosa.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

DAVENPORT, Thomas O.. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.

DAVIS, Scott M.. Construindo uma organização orientada para a marca. *In:* TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim (org.). **Branding.** Cap. 12, p. 220-236. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVIS, Scott M.. **Brand asset management: driving profitable growth through yours brands.** São Francisco: Jossey-bass, 2000.

DAY, George S.. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sergio R. (org.). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

DOMENICO, Silvia M. R.. Valores relativos à competição organizacional: um novo olhar na pesquisa de valores em ambientes empresariais? In: TEIXEIRA, Maria L. M. (org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. Cap. 6, p. 143-171. São Paulo: Editora Senac, 2008.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

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

ELLWOOD, Iain. **O livro essencial das marcas: tudo o que você precisa saber, em mais de 100 técnicas para aumentar o valor da marca**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

European Conference on Intellectual Capital. Haarlem, The Netherlands: **InHolland University of Applied Sciences**, 2009. Disponível em <http://academic-conferences.org/ecic/ecic2009/ecic09-home.htm>. Acessado em 11 de maio de 2009.

EVANS, P.B. e WURSTER, T. S.. **Strategy and the new economics of information**. Harvard Business Review 75 (5), 1997, p. 71-83. Disponível em http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=4517&referral=2340. Acessado em 30 de agosto de 2007.

FARIAS, Salomão A.. Em busca da inovação no marketing brasileiro: discutindo o processo de publicação de artigos em revistas e congressos. Porto Alegre: **I EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2004. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=47&cod_evento_edicao=11&cod_edicao_trabalho=5141. Acessado em 9 de junho de 2008.

FERREL, O. C. e HAIRTLIN, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FERREL, O. C. e LUCAS G. H.. An evaluation of progress in the development of a definition of marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 15, 1987, p. 12-23. Disponível em <http://jam.sagepub.com/cgi/reprint/15/3/12>. Acessado em 22 de dezembro de 2007.

FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA, Moacir de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTENELLE, Suzana de M.. Estratégias de propaganda: como empresas brasileiras podem ganhar mercado na região do MERCOSUL. São Paulo: **EAESP/FGV/NPP, Relatório de Pesquisa no. 21/1997**, 1997. Disponível em http://www.eaespp.fgvsp.br/AppData/GVPesquisa/P00181_1.pdf. Acessado em: 17 de março de 2008.

FREITAS, Henrique M. R. e JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo**. Porto Alegre: Sphnix, Ed. Sagra Luzzatto, 2000.

FUJINO, Asa; STAL, Eva e PLONSKI, Guilherme A.. A proteção do conhecimento na universidade. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, vol. 34, no. 4, outubro/dezembro, 1999. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3404046.pdf>. Acessado em 15 de abril de 2008.

GALLOUJ, Faiz. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. *In*: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. Cap. 1, p. 3-27. São Paulo: Saraiva, 2007.

GARCÍA, Manuel M.. **Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos**. Madrid: ESIC Editorial, 2005.

GIANETTI, Eduardo. Capital humano e desenvolvimento. *In*: **Veja Edição Especial 40 Anos**. Ano 41, no. 2077, pg. 214-215, mês de setembro. São Paulo: Editora Abril, 2008.

GIL, Antonio C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIRALDI, Janaina M. E. e CAMPOMAR, Marcos C.. Dimensões de uma estratégia de marketing eficaz: planejamento adaptável e orientação para o mercado. *In: Slade Brasil 2006 – Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia: Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável nas Organizações*, 2006, Balneário de Camboriú - SC.

GOBÉ, Marc. **Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people**. New York: Allworth Press, 2001.

GODOY, Arlinda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995. Disponível em <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=488&Secao=ARTIGOS&Volume=35&numero=2&Ano=1995>. Acessado em 26 de novembro de 2007.

HAIR, Jr., Joseph F. (org.). **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMDANI, Daood. Serviços, criação de conhecimento e inovação. *In: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (org.). Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. Cap. 2, p. 29-55: São Paulo: Saraiva, 2007.

HARRISON, Tony. **Manual de técnicas de publicidade**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1991.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Administração de marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HILDEBRAND, Diogo F. N. e SLONGO, Luiz A.. A identificação consumidor-empresa pelo prisma institucional: o valor como capital para a empresa. Salvador: **XXX ENANPAD**, 2006. Disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5620. Acessado em 7 de julho de 2008.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. e PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HUERTAS, Melby K. Z. e CAMPOMAR, Marcos C.. Apelos racionais e emocionais na propaganda de medicamentos de prescrição: estudo de um remédio para emagrecer. Rio de Janeiro: **Ciência e Saúde Coletiva**,

vol. 13, p. 651-662, abril2008. Disponível em: http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232008000700014&lng=pt. Acessado em 19 de maio de 2008.

HUERTAS, Melby K. Z.; STREHLAU, Suzane; OLIVEIRA, Braulio A. C. e PETERS Filho, Theodoro A.. Inovação e Marketing em serviços conceitos e práticas. *In*: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. Cap. 16, p. 411-438. São Paulo: Saraiva, 2007.

IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

ICHIJO, Kazuo. Da administração à promoção do conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Cap. 5, p. 118-141. Porto Alegre: Bookman, 2008.

IKEDA, Ana A., CAMPOMAR, Marcos C. e PEREIRA, Beatriz C. S.. O uso de coortes em segmentação de marketing. Salvador: **Revista Organizações e Sociedade**, vol. 15, no. 44, 2008. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=344>. Acessado em 24 de novembro de 2008.

IKEDA, Ana A. e VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M.. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. Porto Alegre: **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 44, vol. 11, no. 2, mar-abr, 2005. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_419.pdf. Acessado em 22 de março de 2008.

IKEDA, Ana A. CRESCITELLI, Edson e MIOLA, Rogério. Marketing vivencial: o caso de eventos musicais no shopping. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, no. 3, pg. 72-87, 2005. Disponível em: <http://200.19.92.28/ram/home.asp?revista=>. Acessado em 17 de junho de 2008.

KAPFERER, Jean-Nöel. **Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPFERER, Jean-Nöel. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPFERER, Jean-Nöel. **As marcas: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KHAUAJA, Daniela M. R. e CAMPOMAR, Marcos C.. O sistema de informações no planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. São Paulo: **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, vol. 4, no. 1, 2007, p. 23-46. Disponível em <http://www.jistem.fea.usp.br/index.php/jistem/article/viewFile/73/71>. Acessado em 21 de maio de 2008.

KELLER, Kevin L.. Os desafios do século XXI. São Paulo: **Mercado Global**, publicação da Direção Geral de comercialização da Rede Globo, no. 120, ano XXXIV, janeiro de 2008.

KELLER, Kevin L. e MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOHLI, Ajay J. e JAWORSKI, Bernard J.. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. New York: **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.

KOTLER, Philip e PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L.. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUSUNOKI, Ken. Diferenciação de valor: organização do *know-what* para a inovação do conceito de produto. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Cap. 6, p. 142-164. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A.. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1991.

LARENTIS, Fabiano e GASTAL, Fernanda. O estado da arte do conceito de valor para o cliente: passado, presente e futuro. Porto Alegre: **I EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2004. Disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=47&cod_evento_edicao=11&cod_edicao_trabalho=5162. Acessado em 13 de junho de 2008.

LARENTIS, Fabiano. Relacionamento como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas

exclusivas. **Dissertação (mestrado)**. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2005. Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/004029.pdf. Acessado em 19 de dezembro de 2007.

LASTRES, Helena M. M. e ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEÃO, André L. M. S. e MELLO, Sérgio C. B.. De que “valor” estamos falando, afinal? – uma revisão crítica sobre o uso de diferentes conceitos de “valor” no Marketing ou “uma luta contra o enfeitiçamento de nosso entendimento pelos meios da nossa linguagem”. Rio de Janeiro: **II EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2006. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5091. Acessado em 5 de abril de 2008.

LEVITT, Theodore. *The marketing mode*. Nova York: Ed. McGraw Hill, 1969.

LEVY, Sidney J.; FRERICHS, George R. e GORDON, Howard L.. **The dartnell marketing manageris handbook**. Chicago: Dartnell Corporation, 1994.

LIMEIRA, Tania M. V.. Fundamentos de Marketing. *In*: DIAS, Sergio R. (org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMEIRA, Tania M. V.. Fundamentos de Marketing. *In*: DIAS, Sergio R. (org.). **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LINDSTROM, Martin. **Brand sense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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

MARTINS, José R.. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. José Roberto Martins, Global Brands, 3ª. ed., 2006. Disponível em <http://www.intangiveis.com.br/livros/Branding3online.pdf>. Acessado em 25 de abril de 2008.

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

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

MELLO, Sergio C. B. e FONSÊCA, Francisco R. B.. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. **Cadernos FGV Ebape.Br**, vol. 6, no. 3, set/2008. Disponível em http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape/asp/dsp_lst_artigos_edicao.asp. Acessado em 25 de novembro de 2008.

MENDONÇA, Marco A. A., FREITAS, Fernando de A. e SOUZA, Jano M.. Tecnologia da informação e produtividade na indústria brasileira. São Paulo: **RAE Revista de administração de empresas**, FGV, v. 49, no. 1, jan-mar/2009, p. 74-85. Disponível em <http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=4617>. Acessado em 4 de março de 2009.

MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1999.

MILLMAN, Ronald E.. The influence of background music on the behavior of restaurant patrons. **Journal of Consumer Research**, vol. 13, 1985. Disponível em: http://www.jrconsumers.com/Consumer_Articles/issue_1/CA1Firat.pdf. Acessado em 4 de fevereiro de 2008.

MIRANDA, Claudia M. C. e ARRUDA, Danielle M. O.. A evolução do pensamento de marketing. **RIMAR (Revista Interdisciplinar de Marketing)**, vol. 3, no. 1, p. 40-57, jan/jun, 2004. Disponível em <http://www.rimar-online.org/artigos/v3n1a3.pdf>. Acessado em 19 de setembro de 2008.

MORGAN, R. E., KATSIKEAS, C. S. e APPIAH-ADU, K. Market orientation and organizational learning. **Journal of Marketing Management**, vol. 14, 1998, p. 353-363. Disponível em: http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070380903_ref.html. Acessado em 15 de outubro de 2007.

MÜLLER NETO, Hugo F.. Inovação orientada para o Mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e

performance. **Tese (doutorado)**. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2005. Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000985.pdf. Acessado em 14 de janeiro de 2008.

MUNIZ, Karlan M. e MARCHETTI, Renato. Dimensões da personalidade de marca: análise da adequação da escala de Aaker (1997) ao contexto brasileiro. Brasília, DF: **XXIX ENANPAD**. Anais, 2005. Cd-Rom.

NALLO, Egeria Di. **Meeting points: soluções de marketing para uma sociedade complexa**. São Paulo: Cobra Ed., 1999.

NARVER, John C. e SLATER, Stanley F.. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**. V. 54, p. 20-35, 1990. Disponível em: <http://jam.sagepub.com/cgi/reprint/28/2/239>. Acessado em 14 de abril de 2008.

NASCIMENTO, Augusto e LAUTERBORN, Robert. **Os 4 Es de marketing e branding: a evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NONAKA, Ikujiro e TOYAMA, Ryoko. Criação do conhecimento como processo sintetizador. *In*: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Cap. 4, p. 91-117. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

OLIVEIRA, Bráulio e CAMPOMAR, Marcos C.. O processo de posicionamento competitivo em marketing. Rio de Janeiro: **II EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2006. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5100. Acessado em 2 de junho de 2008.

PÉNINOU, George. **La semiótica de la publicidad**. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 1976.

PEREZ, Clotilde. Semiótica e gestão de marcas. *In*: PEREZ, Clotilde e BARBOSA, Ivan S. (org.). **Hiperpublicidade: fundamentos e**

interfaces (vol. 1). Cap. 14, pg. 319-339. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PEREZ, Clotilde, FOGAÇA, Jôse e SIQUEIRA, Raquel. Pesquisa de mercado. *In:* PEREZ, Clotilde e BARBOSA, Ivan S. (org.). **Hiperpublicidade: atividades e tendências (vol. 2).** Cap. 3, pg. 46-115. São Paulo: Thomson Learning, 2007b.

PETIT, Francesc. **Marca.** São Paulo: Futura, 2003.

PIZZINATTO, Andrea K.; PIZZINATTO, Nádia k.; GIULIAN, Antonio C. e PIZZINATTO, Nivaldo K.. Marketing interno e cultura organizacional. São Paulo: **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, no. 1, pg. 79-105, 2005. Disponível em: <http://200.19.92.28/ram/home.asp?revista=>. Acessado em 19 de junho de 2008.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROENÇA, Eduardo de R., LOPES, Felipe Tavares P. e MEUCCI, Arthur. A construção do conhecimento em marketing: considerações sobre o discurso acadêmico e a produção científica do I Encontro de Marketing da ANPAD. Brasília, DF: **XXIX ENANPAD.** Anais, 2005. CD-Rom.

RIBEIRO, Aurea H. P.; CARVALHO, Cinthya B.; MONTEIRO, Plínio R. R. e ALVES, Rodrigo A.. Estratégias de valor, capacidades e competências em mercados organizacionais: tendências e desafios. Rio de Janeiro, RJ: **XXXI ENANPAD,** 2007. Disponível em http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsec=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7798. Acessado em: 30 de abril de 2008.

RIDOLFO NETO, Arthur. A estratégia na linguagem de negócios. *In:* DIAS, Sergio R. (org.). **Marketing: estratégia e valor.** Cap. 11, p. 295-322. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIES, Al e TROUT, Jack. **Posicionamento: Como A Mídia Faz A Sua Cabeça.** São Paulo: Pioneira, 1989.

RIES, Al e TROUT, Jack. **As 22 Consagradas Leis do Marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

ROBINETTE, Claire; SCOTT, Lenz e BRAND, Vicki. **Marketing emocional**: a maneira Hallmark de ganhar clientes para toda a vida. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

SABBAG, Paulo Y.. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTAELLA, L. **Percepção**: uma teoria semiótica. São Paulo: Experimento, 1988.

SAUL, Renato P.. **As raízes renegadas da teoria do capital humano**. Sociologias, Porto Alegre, n.12, 2004 - Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200009&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 27 de janeiro de 2008. doi: 10.1590/S1517-45222004000200009

SCHARF, Edson R. e SORIANO-SIERRA, Eduardo J.. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. Vol. 5, no. 1, 2008, p. 87-108, ISSN 1807-1775. Disponível em <http://www.tecsi.fea.usp.br/revistatecsi/edicoesanteriores/v05n01-2008/v05n01-2008/v5n1a5.pdf>. Acessado em 31 de julho de 2008.

SCHARF, Edson R.. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: VisualBooks, 2007.

SCHARF, Edson R.. **Administração na propaganda**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SCHARF, Edson R. e SORIANO-SIERRA, Eduardo J.. A gestão do conhecimento aplicada ao branding: uma proposta de trabalho para agências de comunicação. Rio de Janeiro, RJ: **III Congresso Nacional de Excelência em Gestão (Sustentabilidade nas organizações brasileiras: públicas, privadas e do terceiro setor)**, 2006.

SCHARF, Edson R. e SORIANO-SIERRA, Eduardo J.. A gestão do conhecimento e o ambiente como fatores de influência na performance do executivo: um estudo em instituição multinacional da área financeira. Curitiba, PR: **7º. Workshop Brasileiro de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GECIC)**, 2006.

SCHMITT, Bernd. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2001.

SCHMITT, Bernd e SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHULTZ, M.; ANTORINI, Y. M. e CSABA, F. F.. **Corporate branding**. Denmark: Copenhagen Business School Press, 2005.

SCHULTZ, Theodore W. **O capital humano**: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SCHWARTZ, Shalom H.. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. In TAMAYO, Alvaro e PORTO, Juliana B.. **Valores e comportamento nas organizações**. Cap. 5, p. 131-167. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

SHERRY Jr., John F.. Significado da marca. Cap. 3, pg. 40-69. In: TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

SILVEIRA, Teniza. A gestão do conhecimento sobre valor para o cliente e a performance organizacional. Atibaia: **XXVII ENANPAD**, 2003. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2142. Acessado em 12 de novembro de 2007.

SLATER, Stanley F. e NARVER, John C.. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**. V. 59, n. 3, p. 63-74, 1995. Disponível em: <http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/4/411>. Acessado em: 15 de agosto de 2007.

SNOWDEN, David. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, ABI/INFORM Global, 2002. Disponível em:

<http://www.nglis.org.uk/snowdenjkm.pdf>. Acessado em 25 de novembro de 2007.

SOUZA, Marcos G. e NEMER, Artur. **Marca e distribuição:** desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.

STEWART, Thomas A.. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E.. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de marcas:** construindo marcas de valor. São Paulo: Editora Harbra, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. Um estudo da construção do valor da marca baseado na sua extensão. **Tese (doutorado em Administração).** São Paulo: Universidade de São Paulo (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA), 309 p., 1997. Tese cedida pelo autor, através de e-mail, em 24 de fevereiro de 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca:** como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

TEIXEIRA, Aurora A. C.. Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. São Paulo: **Estudos Econômicos**, v. 37, n. 3, 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612007000300006&lng=ES&nrm=iso&tlng=ES. Acessado em 23 de novembro de 2007.

TEIXEIRA, Daniela R.. Rede de valor para inteligência empresarial: a rede de melhores práticas para marketing e vendas na era web 2.0. São Paulo: **Revista da ESPM**, v. 16, n. 1, p. 80-90, jan-fev 2009. Disponível em: <http://www.espm.br/ConhecaAESPM/Publicacoes/Periodicos/RevistaDa>

ESPM/Pages/Exibir.aspx?cod=61&Edicao=-1&Ano=2009. Acessado em 21 de abril de 2009.

TEIXEIRA, Maria L. M. e PEREIRA, Edson L.. Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores Schwartz. *In*: TEIXEIRA, Maria L. M. (org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. Cap. 15, p. 339-362. São Paulo: Editora Senac, 2008.

TERRA, José Cláudio C.. **Gestão do conhecimento: 7 dimensões e 100 práticas gerenciais**. Disponível em http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/GC_-_7_Dimensões_e_100_práticas_gerenciais.pdf. Acessado em 3 de setembro de 2007.

THOMAS, William e ZNANIECKI, Florian. **The polish peasant in Europe and America: A classic work in immigration history**. Urbana: University of Illinois Press, 1996.

TOALDO, Ana Maria M.. Formação da estratégia de marketing: a construção de um modelo teórico. **Tese (doutorado)**. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2004.

TONI, Deonir De. Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. **Tese (Doutorado)**. Porto Alegre: UFRGS, Escola de Administração, 2005. Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000980.pdf. Acessado em 19 de fevereiro de 2008.

TONI, Deonir De e MILAN, Gabriel 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: **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 61, vol. 14, no. 3, set-dez, 2008. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf.php?cod_artigo=614&cod_edicao=62. Acessado em 5 de março de 2009.

TONI, Deonir De e SCHULER, Maria. Gestão de imagem: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. Curitiba: **XXVIII ENANPAD**, 2004. Disponível em: http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=39&cod_even

to_edicao=8&cod_edicao_trabalho=1481. Acessado em 22 de março de 2008.

TOQUARTO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TORRES, Cláudio V. e ALFINITO, Solange. Cultura e o comportamento do consumidor: os valores culturais são preditores do consumo? *In*: TEIXEIRA, Maria L. M. (org.). **Valores humanos e gestão: novas perspectivas**. Cap. 5, p. 117-141. São Paulo: Editora Senac, 2008.

TREACY, M. e WIERSEMA, F.. **The discipline of market leaders**. New York: Addison-Wesley Publishing, 1995.

TURNER, J. **Desenvolvimento cognitivo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

TYBOUT, Alice M. e CARPENTER, Gregory S.. Criação e gestão de marcas. *In*: IACOBUCCI, Dawn (org.). **Os desafios do Marketing**. Cap. 4, p. 103-132. São Paulo: Futura, 2001.

TYBOUT, Alice M. e STERNTHAL, Brian. Posicionamento de marca. *In*: IACOBUCCI, Dawn (org.). **Os desafios do Marketing**. Cap. 2, p. 57-84. São Paulo: Futura, 2001.

TYBOUT, Alice M. e STERNTHAL, Brian. Posicionamento da marca. *In*: TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim (org.). **Branding**. Cap. 1, p. 11-26. São Paulo: Atlas, 2006.

URBAN, Glen e STAR, Steven. **Advanced marketing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

URDAN, F.T. e URDAN, A.T.. O impacto da marca sobre as preferências do consumidor: um experimento com cervejas. Campinas: **Anais do XXV ENANPAD**, 2001. Em CD-ROM.

VARGAS NETO, Alcívio e LUCE, Fernando Bins. Mensuração de brand equity baseado no consumidor: avaliação de escala multidimensional. Rio de Janeiro: **II EMA Encontro de Marketing da ANPAD**, 2006. Disponível em http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=46&cod_evento_edicao=12&cod_edicao_trabalho=5028. Acessado em 2 de junho de 2008.

VASCONCELLOS, Anselmo F.. Processos de troca intra-organizacionais: atualizando o conceito de Marketing interno. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: EDUSP, vol. 11, no. 1, pg. 37-50, 2004. Disponível em <http://www.unipac.br/cgi-bin/wxis.exe?IsisScript=phl8/003.xis&cipar=jf/phl.cip&bool=exp&opc=decorado&exp=PRODUTO&code=&lang=por>. Acessado em 11 de dezembro de 2007.

VASCONCELLOS, Flavio C. e BRITO, Luiz A. L.. O futuro da estratégia. **RAE Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 2004, vol. 44, no. 2, abr-jun. Disponível em <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3368&Secao=GESTÃOfOEXEC&Volume=3&Numero=2&Ano=2004&Publicar=S>. Acessado em 26 de junho de 2008.

VEIGA, Diego B. e ROHDE, Liliane A.. Valor percebido da marca Nike junto aos públicos pertencentes às classes sócio-econômicas A e B de Porto Alegre. São Paulo, SP: **CINCOM-FGV - 3º. Congresso Internacional de Comunicação e Marketing**, 2006.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M. e IKEDA, Ana A.. Valor em serviços educacionais. São Paulo: **RAE Eletrônica**, vol. 5, no. 2, jul-dez, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200003&lng=ene&nrm=iso&tlng=ene. Acessado em 15 de junho de 2008.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Francisco G. D.. Marketing: a produção científica brasileira, p. 100-114, in BERTERO, Carlos O., CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. **Produção científica em administração no Brasil: o estado-da-arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN, Débora M. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV, 2004.

VIEIRA, V. A. Information in the titles and abstracts of the EnANPAD's papers: an exploratory study of seven years (1997-2003). **CLADEA - Conjeso Latinoamericano e Escuela de Administracin**, 2005, Santiago do Chile. CLADEA

VOCÊ S/A EXAME Edição Especial. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, 2007.

VRIENS, M. e HOFSTEDE, F.. Linking attributes, benefits and consumer values. Chicago: **Journal of Marketing Research**, v. 12, n. 3, p. 4-10, 2000. Disponível em: <http://www.atypon-link.com/AMA/doi/pdf/10.1509/jmkr.37.3.0.18774>. Acessado em 23 de março de 2008.

WEBSTER, Jr., Frederick E.. **Marketing-driven management**. New York: John Wiley & Sons, 1994.

WHEELER, Alina. **Design de identidade de marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

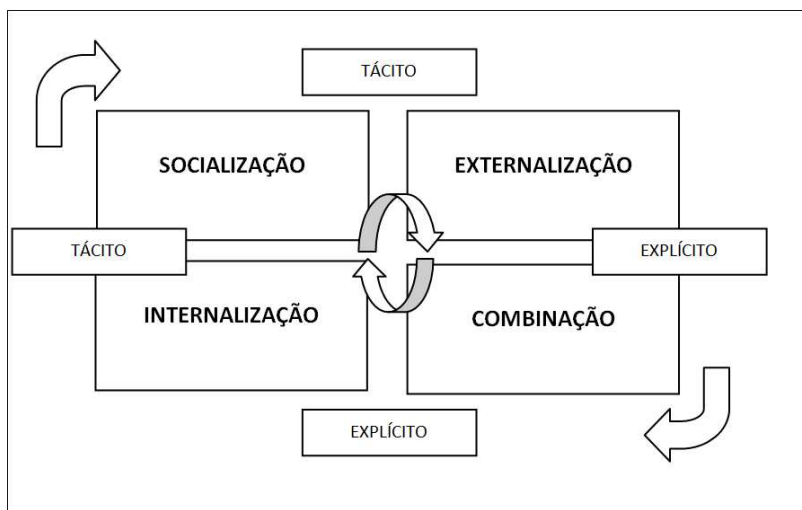
WHITELEY, Richard C.. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WRENN, Bruce. The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 5, n. 3, p. 31-54, 1997. Disponível em: http://www.jmtp-online.org/SpecialIssue.html?s#Market_Orientation_Construct. Acessado em 5 de janeiro de 2008.

ZALTMAN, Gerald. Rethinking market research: putting people back in. **Journal of Marketing Research**, November 1997. <http://www.atypon-link.com/AMA/doi/pdf/8.3403/jmkr.37.4.2.17875>. Acessado em 12 de maio de 2008.

ZEITHAML, Valarie A. e BITNER, Mary J.. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZIKMUND, William G.. **Princípios da pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ANEXO I – Processo CESI de Conversão do Conhecimento

Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997

ANEXO II – Capa do anuário Você S/A e Exame 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar



ANEXO III – Anúncio Por Um Mundo Comum-Free



POR UM MUNDO COMUM-FREE.

A HUMANIDADE ESTÁ SOB AMEAÇA. ANOS DE DESCASO E NEGLIGÊNCIA NOS LEVARAM A UMA SITUAÇÃO QUASE SEM RETORNO. A VIDA NA TERRA ESTÁ EM PERIGO PELA EMISSÃO EM QUANTIDADES GIGANTESCAS DE COMUM, PARA ACABAR COM O COMUM. CHEGOU O TALENTLAB DA TALENT, O PROJETO MAIS MODERNO FEITO POR UMA AGÊNCIA NO BRASIL, UM NÚCLEO MULTIDISCIPLINAR, LIVRE DA OPERAÇÃO E DO DIA-A-DIA, QUE NÃO VAI CRIAR CAMPANHAS E SIM PROPOR IDÉIAS INOVADORAS, REUNINDO NOVAS MÍDIAS E NOVOS ENFOQUES PARA OS CLIENTES DA TALENT. INOVADORAS COMO O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS INTEGRANTES DO PRÓPRIO TALENTLAB, QUE MOVIMENTOU MAIS DE 18 MIL ESTUDANTES E JOVENS PROFISSIONAIS. O TALENTLAB É INSPIRADO NAS AGÊNCIAS MAIS MODERNAS DO MUNDO, QUE ESTÃO APROVEITANDO AS MUDANÇAS NA SOCIEDADE PARA REVOLUCIONAR A VIDA DE SEUS CLIENTES. JUNTE-SE À TALENT E AO TALENTLAB NA CAMPANHA CONTRA EMISSÃO DE COMUM NA COMUNICAÇÃO DE SUA EMPRESA.

talentlab
TALENTLAB. NOVOS JEITOS DE PENSAR,
NOVAS FORMAS DE FAZER COMUNICAÇÃO.

APÊNDICE I – Carta de solicitação de participação às dez empresas campeãs do anuário da Editora Abril

EGC Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento



Florianópolis, maio de 2008.

Para EXECUTIVODEMARKETING

EmpresaCampeãEditoraAbril

Assunto: Participação em pesquisa de doutorado

Prezado Sr. Doutorado,

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEC¹) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) está iniciando um estudo sobre a construção da identidade de marca. Trata-se de uma **tese de Doutorado² que busca verificar a inserção do capital humano no desenvolvimento de uma proposta de valor³**, durante o processo de construção de identidade de marca, a partir do modelo de David Aaker. O pesquisador, prof. Edson Roberto Scharf, é aluno regularmente matriculado no curso em nível de doutoramento, sob orientação do prof. Eduardo Juan Soriano-Sierra, Dr.

A participação das empresas dá-se pela relevância do tema em momento mercadológico tão complexo como o que ora passamos e pela importância de conceitos como *branding*, proposta de valor e conhecimento, administrados conjuntamente nas organizações. Por isto, contando com seu interesse, **solicitamos a colaboração para a realização desta pesquisa**. Asseguramos que nenhuma das empresas envolvidas nela será identificada em qualquer momento, pois o foco diz respeito ao conjunto de organizações de variados segmentos e não a uma empresa isoladamente.

Dentro de alguns dias, entraremos em contato, via e-mail, informando o link para sua participação através de questionário auto-preenchível, informações quanto ao preenchimento e a data de término da pesquisa.

Certos de poder contar com sua participação em nossa pesquisa, antecipamos os agradecimentos.

Atenciosamente,

Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Coordenador EGC/UFSC


¹ Para conhecer o programa, acesse o endereço <http://egc.ufsc.br>.

² Desde 2004, o PPGEC vem produzindo uma série de estudos nos formatos de tese e dissertação, disponíveis no endereço eletrônico <http://bitd.egc.ufsc.br>.

³ Pela atualidade do tema abordado, ancorado em um modelo globalmente utilizado (Aaker) em grandes organizações, entendemos que este será um estudo de importância capital para futuros debates sobre identidade de marca.

APÊNDICE I I – Telas de entrada e de senha do sistema de pesquisa

Página 1 de 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Usuário:

Senha:

você^{APOIO}**sia**

<http://www2.tunktech.net/intranet/ufsc/LOGIN.asp> 3/7/2008



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Apóio
VOCÊSIA

Prezado Senhor, **EDSON EGC**

O questionário que você está prestes a responder trata da proposta de valor para a construção da identidade de marca. Ele se compõe de 2 fases.

Reiteramos que nenhuma resposta será tratada isoladamente, pois o estudo se interessa pelo conjunto das empresas e não por alguma, individualmente.

Durante o preenchimento das respostas, tenha certeza de suas escolhas antes de avançar para o passo seguinte, pois o retorno não é permitido.

Seguir

APÊNDICE III – Questionário qualitativo e quantitativo



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Em breves palavras, qual o seu entendimento sobre a relação proposta de valor para a marca e capital humano.
2. Em breves palavras, qual a importância do capital humano para uma adequada proposta de valor para a marca.
3. Como você pensa a proposta de valor para a marca a partir do capital humano? Em um texto curto, podem ser descritas propostas, sua visão, alguma experiência já passada ou sugestões baseadas em leituras.

Bloco 0 - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Este bloco pretende registrar algumas características do respondente, para facilitar o processo de conclusão e considerações finais da pesquisa.

1. Quantos anos da sua carreira profissional você já dedicou a departamentos de Marketing?
 2. Há quanto tempo você trabalha no departamento de Marketing desta empresa?
 3. Você já trabalhou em agências de comunicação/propaganda?
 4. Quantos anos da sua carreira profissional você já dedicou a agências de comunicação/propaganda?
 5. Qual seu grau de escolaridade?
- 5a. Com relação ao seu grau de escolaridade, por favor indique os cursos realizados na graduação e na sua maior qualificação:

Curso Superior:

Doutorado curso:

Mestrado curso:
 Especialização curso:
 MBA curso:

6. Qual das alternativas seguintes expressa mais adequadamente sua atuação profissional, no que se refere à definição da conceituação para a proposta de valor e posterior decisão, em complemento a afirmação:

Sou profissional de Marketing de uma organização...:

Considere as questões de 7 a 36 voltadas ao tema proposta de valor na sua organização, desde sua concepção, ainda internamente, passando pelo contato com a agência de comunicação/propaganda até o controle possível dos resultados. Para cada bloco, há uma breve explicação sobre a dimensão a ser pesquisada. Por favor, assinale a única opção que melhor representa seu pensamento quanto a assertiva redigida.

Bloco I - DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

Este bloco pretende entender como ocorre o desenvolvimento e a conceituação da proposta de valor na sua organização, desde as discussões iniciais até sua definição de ênfase em determinados atributos.

7. A proposta de valor para a comunicação é desenvolvida conceitualmente a partir das definições do board da empresa

8. A proposta de valor para a comunicação é desenvolvida conceitualmente a partir da observação rigorosa do Plano Estratégico de Marketing (ambiente, concorrência, histórico, análise swot, posicionamento entre outros)

9. A proposta de valor para a comunicação é desenvolvida conceitualmente com a participação de diferentes áreas da organização

10. 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

11. Quando não há consenso no desenvolvimento conceitual da proposta de valor para a comunicação, a decisão final é da área de Marketing

12. Ao desenvolver conceitualmente a proposta de valor, com que intensidade são enfatizados os elementos abaixo (considere o último desenvolvimento de proposta de valor que você realizou):

Atuação global
Atuação local
Capital humano
Distribuição integrada
Experiência única
Garantias
Gestão do conhecimento
Imagem da marca
Imagem do usuário típico
Figura do executivo principal
ou outro
Inovação
Pesquisa e desenvolvimento
Posicionamento na mente do
consumidor
Posicionamento
(participação) no segmento
de atuação
Preço competitivo
Preço premium
Atributos do Produto
Benefícios do Produto
Promoções
Qualidade
Relacionamento
Respeito social e ambiental
Serviços
Tradição
Vanguarda tecnológica
Parcerias Estratégicas
Fornecedores

Bloco II - APLICAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Este bloco pretende saber da existência e da relevância do capital humano no desenvolvimento e conceituação das proposições de valor.

13. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados às habilidades dos membros da organização (diretoria e/ou funcionários)

14. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao empenho dos membros da organização no desenvolvimento de novas soluções em produtos ou processos

15. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao empenho dos membros da organização no atendimento ao cliente

16. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao esforço em buscar novas oportunidades de negócio para os clientes

17. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao compromisso, motivação e envolvimento dos membros da equipe com os objetivos mercadológicos da organização

18. No desenvolvimento da proposta de valor exemplos de sucesso de membros da organização são levados em consideração, como os que ocorrem no mundo com Richard Branson (Virgin), Bill Gates (Microsoft) ou Steve Jobs (Apple), por exemplo

19. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao trabalho voluntário dos membros da equipe

20. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados a criatividade no cotidiano empresarial dos membros da organização

21. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados ao conhecimento dos membros da organização

22. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados a experiência procedural dos membros da organização

23. No desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos relacionados aos valores pelos quais as equipes da empresa se pautam no trabalho

Bloco III - DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL

Este bloco pretende entender como ocorre o desenvolvimento e a implementação da proposta de valor na sua organização e em relação aos parceiros da área, em especial a

agência de comunicação/propaganda.

24. A proposta de valor para uma campanha de comunicação é desenvolvida dentro da organização

25. A proposta de valor para uma campanha de comunicação é desenvolvida em conjunto com a agência de comunicação/propaganda

26. A proposta de valor para uma campanha de comunicação é desenvolvida pela agência de comunicação/propaganda ou outro parceiro da área, como consultorias

27. Durante o desenvolvimento da proposta de valor são levados em consideração aspectos variados da estratégia mercadológica (posicionamento, segmentação, precificação), mas somente aqueles envolvidos diretamente com o objetivo

28. Durante o desenvolvimento da proposta de valor, são levadas em consideração as opiniões dos diversos envolvidos no processo (parceiros, fornecedores, potenciais clientes e outros) embora a decisão que tende a prevalecer é a pré-definida pela organização:

29. As definições estratégicas referentes à proposta de valor são tomadas por mim

30. As definições estratégicas referentes à proposta de valor são tomadas pelo detentor de um cargo superior ao meu

31. As decisões operacionais referentes à proposta de valor são tomadas por mim

32. As decisões operacionais referentes à proposta de valor são tomadas pelo detentor de um cargo superior ao meu

33. Ao desenvolver operacionalmente a proposta de valor, com que intensidade a agência de comunicação/propaganda tende a enfatizar nas peças publicitárias os tópicos abaixo (considere o último desenvolvimento de proposta de valor que você realizou em conjunto com a agência de comunicação):

Atuação global
Atuação local
Capital humano

- Distribuição integrada
 - Experiência única
 - Garantias
 - Gestão do conhecimento
 - Imagem da marca
 - Imagem do usuário típico
 - Figura do executivo principal ou outro
 - Inovação
 - Pesquisa e desenvolvimento
 - Posicionamento na mente do consumidor
 - Posicionamento (participação) no segmento de atuação
 - Preço competitivo
 - Preço premium
 - Atributos do Produto
 - Benefícios do Produto
 - Promoções
 - Qualidade
 - Relacionamento
 - Respeito social e ambiental
 - Serviços
 - Tradição
 - Vanguarda tecnológica
 - Parcerias Estratégicas
 - Fornecedores

Bloco IV - IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

Este bloco pretende compreender os processos referentes ao acompanhamento da proposta de valor após o lançamento da campanha de comunicação.


34. 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

35. Após a implementação da estratégia mercadológica contendo a proposta de valor, a empresa aplica acompanhamento rigoroso dos resultados obtidos, em sua totalidade de aspectos, como vendas, residual de extensão, impacto na imagem, possibilidades de ampliação das estratégias mercadológicas, entre outros

36. Comparando as propostas de valor, ao menos algumas partes das propostas dos principais concorrentes da minha empresa apresentam falhas, não são de fácil entendimento ou são grosseiramente desenvolvidas

APÊNDICE IV – Respondentes da pesquisa

• Página 1 de 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
E GESTÃO DO CONHECIMENTO

[Criar Usuário](#) | [Lista de Usuários](#) | [Logout](#)

Nome: FERNANDO MARTINS
Usuário: albras
Senha: fernando3327
Preencheu em: 30/5/2008 11:35:23 | [Visualizar](#)

Nome: GLAUCE ALMEIDA
Usuário: serasa
Senha: glauce3327
Preencheu em: 5/6/2008 09:12:42 | [Visualizar](#)

Nome: MARCELO GABRIEL
Usuário: arvinmentor
Senha: marcelo3327
Preencheu em: 12/6/2008 21:17:36 | [Visualizar](#)

Nome: PRISCILLA TAVOLLASSI
Usuário: promon
Senha: priscilla3327
Preencheu em: 13/6/2008 11:48:03 | [Visualizar](#)

Nome: REBECCA RATTO
Usuário: chemtech
Senha: rebecca3327
Preencheu em: 30/5/2008 20:15:41 | [Visualizar](#)

Nome: MARCO CASADEI
Usuário: caterpillar
Senha: marco3327
Preencheu em: 21/6/2008 13:25:18 | [Visualizar](#)

Nome: ANTONIO HAMACHI
Usuário: hoken
Senha: antonio3327
Preencheu em: 11/6/2008 07:32:58 | [Visualizar](#)

Nome: SOLANGE FUSCO
Usuário: volvo
Senha: solange3327
Preencheu em: 7/6/2008 13:09:00 | [Visualizar](#)

Nome: Kellen Lima
Usuário: masa
Senha: masa4973
Preencheu em: 11/6/2008 17:21:43 | [Visualizar](#)

Nome: Dilney Bilbao
Usuário: landisbrasil
Senha: bilbaolandis
Preencheu em: 25/6/2008 15:29:52 | [Visualizar](#)

<http://www2.tunktech.net/intranet/ufsc/admin.asp?listusers> 3/7/2008