

## **A PROPOSTA DE VALOR E O CAPITAL HUMANO NAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE**

**ADRIANA K CONSTANCE**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
adrianakconstante@gmail.com

**EDSON ROBERTO SCHARF**

Universidade Regional de Blumenau - FURB  
talentto@terra.com.br

**GUSTAVO DA ROSA BORGES**

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA  
gustavodarosaborges@gmail.com

**RICHARD PERASSI LUIZ DE SOUSA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
perassi@uol.com.br

## **Área temática: ESTRATÉGIAS E OPERAÇÕES DE MARKETING**

### **A PROPOSTA DE VALOR E O CAPITAL HUMANO NAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE**

#### **Resumo**

O objetivo do presente estudo é analisar o benefício do capital humano presente na proposta de valor veiculada em anúncios publicitários de uma empresa desenvolvedora de software. A metodologia se utilizou de pesquisa qualitativa aplicada na organização estudada, com entrevistas semiestruturadas, e quantitativa aplicada com clientes da organização estudada, com análise descritiva, multivariada e modelagem de equações estruturais. Os resultados demonstraram que os clientes percebem os benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano nos anúncios publicitários da Senior, e que em ordem de relevância identificam mais os emocionais, os funcionais, os de capital humano e, por fim, com menor significância, os de autoexpressão. Basicamente, os executivos valorizam a presença do capital humano nas campanhas publicitárias enquanto o mercado identifica como mais relevantes os benefícios emocionais e funcionais da proposta de valor.

#### **Abstract**

The aim of this study is to analyze the benefit of human capital in this value proposition conveyed in advertisements of a company developing software. The methodology is qualitative, with semi-structured interviews, and quantitative, applied to customers with descriptive analysis, multivariate and structural equation modeling. The results showed that customers realize the functional and emotional benefits of self-expression and human capital in commercials of Senior, and in order of relevance identify emotional, functional, the human capital and, finally, with less significance, the self-expression attributes. Basically, the executives give value to the presence of human capital in advertising campaigns while the market share identifies as most important the emotional and functional benefits of value proposition.

**Palavras-chave:** Identidade de Marca. Proposta de Valor. Capital Humano.

#### **Introdução**

A gestão da Tecnologia da Informação, doravante denominada TI, nas últimas décadas tem ocupado espaço significativo no mercado mundial, em razão de seu representativo avanço e evoluções constantes. Em Santa Catarina, há quantidade considerável de empresas que desenvolvem software voltado a plataforma apoiadora de processos operacionais ou estratégicos, em relação aos demais estados brasileiros.

Na capital, estão instaladas mais de 600 empresas de TI. Nos cinco polos industriais catarinenses, existem mais de 1800 empresas do setor de TI, com faturamento médio superior a R\$ 2,5 bilhões e gerando mais de 20 mil empregos diretos. O município de Blumenau é composto por pequenas, médias e grandes empresas com foco em TI, um polo tecnológico referencial neste mercado.

O setor de TI tem uma dinamicidade muito particular, com mudanças tecnológicas constantes e atuação de grandes corporações. Em empresas de serviços, mais especificamente naquelas que tem a criatividade na sua essência de negócios, o capital humano é um forte

diferencial de desempenho organizacional. Segundo Mayo (2003) é imprescindível que as empresas se comuniquem de maneira assertiva com seu mercado, representando sua proposta de valor com solidez. Um dos principais elementos que compõe esta proposta, conforme Scharf (2009; 2012), é o benefício do capital humano.

Este estudo, que contempla os modelos de Aaker (2007) e de Scharf (2009), representando os benefícios inseridos na proposta de valor, trará mais contribuições para a Academia. Este trabalho pretende contribuir com os estudos de Scharf (2009), para quem o capital humano é elemento participante da proposta de valor.

Neste sentido, a problemática de pesquisa que norteia este estudo busca saber se a proposta de valor e o capital humano são identificados em campanhas publicitárias potencialmente competitivo para a organização. O objetivo geral é analisar o benefício do capital humano presente na proposta de valor veiculada nos anúncios publicitários da empresa Senior, de Blumenau. O presente artigo vem contribuir com as temáticas de identidade de marca e de proposta de valor, inseridas dentro dos estudos de Marketing, está somado a outros que estudam as relações de comunicação de Marketing com o mercado por meio de uma proposta de valor, tais como Kapferer (2003), Keller e Machado (2005), Kotler e Keller (2006), Aaker (2007), Andretti (2007), Scharf (2009; 2012), Eberle et al. (2010) e Marques (2011). A proposta de pesquisa se conecta com outros temas de Marketing, tais como identidade da marca, imagem da marca, *branding* e estratégias de Marketing voltadas a empresas de serviço.

### **Referencial teórico**

São explorados aspectos ligados à identidade da marca, proposta de valor e seus benefícios, e os elementos do capital humano, com ênfase nos estudos do modelo de identidade da marca elaborado por Aaker (2007) e a contribuição de Scharf (2009; 2012).

### **Identidade da Marca**

Para entender o processo de criação da identidade da marca, é necessária a compreensão do que exatamente é a marca, e quais são as perspectivas e concepções de criação desta identidade.

Uma marca é a junção de atributos tangíveis e intangíveis, funcionais e hedonistas, visíveis e invisíveis, em uma situação econômica viável. Apesar de alguns indivíduos vincularem a marca a elementos emocionais, para Kapferer (2003), a percepção é construída com o todo. As variadas transações entre as marcas, como vendas, aquisições e fusões revelam seu valor monetário, determinam quanto elas significam. À medida que as marcas foram tratadas como ativos, passaram a ter um valor ainda maior para as organizações, corroboram Kapferer (2003) e Aaker (2007). Silveira e Silveira (2013) indicam os resultados do reflexo da marca em seus estudos, sendo ela a responsável por atrair a percepção dos usuários, contribuindo para uma relação íntima de afeto, segurança, satisfação, e conduzindo à lealdade à marca.

Importante não confundir imagem com identidade, já que a imagem é a forma como o consumidor interioriza a marca e identidade é o que a marca pretende exteriorizar ressaltam Ruão e Farnhangmer (2000). A relação entre identidade e imagem é uma relação causa-efeito, na qual a causa é a identidade a ser comunicada, e o efeito é a percepção dessa identidade projetada em imagem, segundo Kapferer (2003).

Os profissionais de Marketing responsáveis por desenvolver a identidade envolvem a percepção dos consumidores, além do significado estratégico da marca, contemplando uma eficaz diferenciação visual, segundo Holt (2002). Com a simbologia, as empresas facilitam o

entendimento do seu público, diminuindo assim, riscos ou possíveis indecisões quanto à decisão de compra, gerando confiança, conforme Kapferer (2003) e Aaker (2007).

Já para Lencastre (2007), a identidade da marca é a proposta de valor que a empresa faz aos seus clientes, ou seja, a sua promessa. A promessa é a conjugação de funcionalidade, atributos, benefícios, performance, qualidade, atendimento ao cliente e nos valores que a marca possui. Então, é necessário que a organização desenvolva sua proposta de valor e apresente ao seu mercado.

### **Proposta de Valor**

A proposta de valor é uma das dimensões do sistema de identidade da marca proposto pelos modelos de Aaker (2007) e de Scharf (2009; 2012). Os autores estabelecem benefícios que estão voltados à estruturação desse valor, para uma melhor percepção dos consumidores. Estes benefícios são denominados de benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e de capital humano.

Scharf (2009) ressalta que, uma proposta de valor consistente traz uma vantagem competitiva sustentável para as organizações, frente a um mercado competitivo, que em decorrência da economia acabam por não beneficiar questões ligadas a competência e inovação. Para Kotler e Keller (2006), os itens ligados a valor não são necessariamente limitados a bens, serviço ou dinheiro, incluem outros recursos, como o tempo, energia e sentimentos. Macdonald et al. (2011) diz que, a avaliação do valor implica que o valor do cliente pode ser descoberto com o exame dos construtos interligados, definidos por avaliação da qualidade do serviço ao cliente, a qualidade do relacionamento e o valor em uso.

Para Kotler e Keller (2006), Scharf (2012), Keller (1993), Keller e Machado (2005), a proposta de valor está vinculada a estratégia da marca e apoia o processo de escolha do cliente por determinado produto. No entanto, segundo os autores, dependendo do bem ou do serviço a serem adquiridos, as marcas são substituídas por outras bases de decisões, emergem quando existe um risco na escolha de compra e o consumidor se apoia nela para diminuir a possibilidade de perda.

Assim, de forma simplificada, a estratégia da identificação da marca consiste no desenvolvimento e na transmissão de uma proposta de valor, a partir de aspectos significativos para um determinado público-alvo, os quais foram processados e comparados com concorrentes, dando origem ao posicionamento percebido.

Aaker (2007) e Scharf (2009; 2012) apontam os elementos apresentados à proposição de valor, denominados de benefícios funcionais (aquisição de um produto com qualidade, uma experiência de compra agradável, ou apoio no atendimento. Para Aaker (2007), este pode ser um item facilmente copiado pelos concorrentes); benefícios emocionais (o elemento orgulho, relacionamento amigável, sensação de momentos especiais, o foco é a emoção, segundo Aaker (2007). Para Keller e Machado (2005) são os prazeres sensoriais e sentimentos positivos derivados da experimentação do produto); de autoexpressão (a posse identifica a pessoa como sensata, divertida, jovem de espírito, personalidade forte e outros sentimentos, conforme Aaker (2007). O autor sugere que são relacionados ao momento em que as marcas e os produtos se tornam símbolos da autoimagem de uma pessoa); do capital humano (experiências, conhecimento, habilidades, liderança e expertise fazem parte deste benefício, segundo Scharf (2009; 2012)).

## O modelo de identidade da marca e a proposta de valor

A pesquisa está embasada em dois estudos do contexto da proposta de valor, o primeiro estudo é o de Aaker (2007), que estabelece três benefícios formadores da proposta de valor, os funcionais, os emocionais e os de autoexpressão. O segundo estudo, o de Scharf (2009), é complementar ao de Aaker (2007), e estabelece mais uma dimensão ao cenário de proposta de valor. O autor contempla a inserção do atributo capital humano neste contexto.

Scharf (2009), ao se utilizar do modelo de Aaker (2007) como base, manteve a estrutura original denominada “Análise Estratégica da Marca”, a estrutura original denominada “Sistema de Identidade da Marca”, “Relacionamento Marca-Cliente” e a estrutura original denominada “Sistema de Implementação da Identidade da Marca” e “Acompanhamento”.

A estrutura denominada “Sistema de Identidade de Marca”, que no modelo de Aaker (2007) é composta por identidade de marca, proposta de valor e credibilidade, teve alteração proposta por Scharf (2009) no tópico denominado “Proposta de Valor”. Aos benefícios funcional, emocional e de autoexpressão foi acrescentado o benefício do capital humano. Basicamente, ele se refere aos aspectos relacionados ao conhecimento, habilidade, compromisso e criatividade.

No quadro 1, é possível observar os elementos de cada um dos atributos participantes do contexto geral da proposta de valor.

**Quadro 1** – Proposta de valor, seus benefícios e elementos.

| Identidade de marca - proposta de valor  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Capital Humano   | Funcionais  | Emocionais   | Autoexpressão  |
| - Capacidade<br>- Conhecimento<br>- Habilidade<br>- Criatividade<br>- Compromisso<br>- Valorização | - Garantia<br>- Segurança<br>- Inovação<br>- Investimento em P&D<br>- Preço Competitivo<br>- Qualidade<br>- Cobertura Nacional<br>- Efetividade do software | - Tradição<br>- Posicionamento<br>- Relacionamento da marca com o mercado<br>- Representatividade<br>- Identidade<br>- Experiência única | - Responsabilidade no desenvolvimento econômico<br>- Respeito ao meio ambiente<br>- Ações sustentáveis<br>- Imagem daquele que adquire |

Fonte: adaptado de Aaker (2007); Andretti (2007); Scharf (2009); Eberle et al. (2010) e Marques (2011).

Este estudo limita a revisão teórica aos conceitos de identidade de marca, proposta de valor e capital humano, não pretendendo estudar demais conceitos propostos na literatura.

### Capital humano

O capital humano inclui o conhecimento, as técnicas e a experiência usados pelo indivíduo para realizar os objetivos organizacionais, conforme Becker (1964), e criar valor para a organização, segundo Snowden (2002).

Para Martinez et al. (2001) duas são as perspectivas de valor envolvendo o capital humano: o valor interno (que é a perspectiva do acionista) e o valor externo (que é a perspectiva do consumidor). O entendimento é de que o valor reside na satisfação e no atendimento das expectativas do consumidor, ao mesmo tempo em que gera riqueza para as organizações.

Edvinsson e Malone (1998) defendem que o modelo tradicional de contabilidade, por meio 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. Para os autores, os demonstrativos financeiros das empresas estão obsoletos para acompanhar as empresas modernas e dinâmicas,

detentoras de estrutura pouco rígida, trabalho em equipe através de redes multimídia, parcerias estratégicas inclusive com concorrentes e repositórios de recursos humanos intelectuais.

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. Hitt et al. (2001) demonstraram que o capital humano tem efeito de reações direta e moderada no desempenho de empresas de serviços. Há um padrão comum nas pesquisas: uma massiva inconsistência na habilidade das pessoas para articular claramente a proposta de valor das suas empresas, basicamente porque não sabem o produto que elas fazem, a quem elas vendem e o que elas têm de único na oferta, segundo Tjan (2009).

## **Metodologia**

O presente trabalho está estruturado em duas etapas: a primeira, caracterizada como qualitativa e a segunda como quantitativa, de caráter descritivo. Teve como base a empresa Senior Soluções em Gestão Empresarial, sediada em Blumenau, Santa Catarina. Fundada em 1988, a empresa possui 720 clientes ativos de um total de mais de 1500, tem várias premiações conquistadas e adota o posicionamento de *“knowledge and belief”*, basicamente tratando do conhecimento do seu capital humano e da crença no futuro. Em ambos os casos, o capital humano está presente.

A primeira fase desta pesquisa compreende um estudo qualitativo, com o uso da análise de discurso que, para Richardson (1999), objetiva compreender o discurso e aprofunda características cognitivas, ideológicas, fonológicas e gramaticais. Malhotra (2006) argumenta que a pesquisa qualitativa alcança uma compreensão das razões e motivações subjacentes, desenvolvendo uma compreensão inicial. Sobre a análise do discurso, Bardin (2009) afirma que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com procedimentos sistemáticos de descrição da mensagem.

As entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro foi baseado nos estudos de Scharf (2009; 2012), tiveram como objetivo identificar a existência e analisar a relevância do capital humano na comunicação da proposta de valor da Senior em anúncios publicitários. Ocorreram entre outubro de 2014 e fevereiro de 2015, sendo gravadas e depois transcritas, tendo como participantes os gerentes de área e duração média de 40 minutos cada. A amostra é composta por sete profissionais: gestores de produto, gestor de estratégia competitiva, gestora de relacionamento e gestora de Marketing e comunicação.

A segunda fase é a pesquisa quantitativa descritiva. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa descritiva é subdividida em dois meios básicos para a obtenção das informações: o levantamento e a observação. No caso do presente estudo, o levantamento se dará a partir da técnica de *survey*. Como instrumento foi utilizado um questionário com 26 perguntas, com uso de escala de likert de cinco pontos, sendo adicionadas duas opções para caracterizar os respondentes que não sabem avaliar (6) e para outros que não se recordem de campanhas publicitárias (7) da empresa. Foi aplicada com clientes ativos da organização.

Foram utilizadas duas técnicas: primeiro, a análise descritiva, com a extração de informações como frequência, médias, mínimo e máximo, assimetria e curtose. Depois, a análise multivariada, com o uso da análise fatorial exploratória, que tem como finalidade a confirmação do agrupamento das dimensões que compõem a proposta de valor da empresa Senior, e da análise fatorial confirmatória, com o modelo de equações estruturais, cujo propósito é o de validar o modelo. Segundo Hair Jr. et al. (2005), essa é uma técnica de interdependência cujo propósito

principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise. Nesta etapa os indicadores avaliados foram de KMO, comunalidade e variância e alfa de Cronbach.

Com o uso dessas técnicas, é possível confirmar e identificar quais dos elementos variáveis correspondem às dimensões de cada grupo de benefícios vinculados nos modelos de proposta de valor de Aaker (2007) e de Scharf (2012).

Para avaliar a consistência das questões, foram extraídas as cargas fatoriais, o R<sup>2</sup> e o p-value-/significância. Para ajustes do modelo de medida foram avaliados alguns indicadores para verificar o índice de ajuste. São eles: comparação e parcimônia (CFI, GFI, AGFI, TLI, RMSEA), qui-quadrado (X<sup>2</sup>) e graus de liberdade (df), a relação entre Qui-quadrado e graus de liberdade. Quanto à confiabilidade dos dados, o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e variância média extraída (AVE).

Um pré-teste foi realizado com um grupo de entrevistados para experimentar o questionário e realizar os últimos ajustes.

O link contendo o questionário foi enviado por e-mail aos respondentes, pela plataforma virtual Google Docs, sendo que o disparo foi realizado pela própria organização, por meio de ferramenta de envio de e-mail marketing. Os pesquisados poderiam responder no momento que lhes fosse mais conveniente. Para Malhotra (2006), a pesquisa pela internet pode ser tão representativa e eficiente quanto a realizada por métodos tradicionais, principalmente devido à adesão dos indivíduos a esta tecnologia.

A amostra estudada foi representada pelos clientes ativos da organização, isto é, clientes que tem vínculo com a empresa por meio da prestação de serviço.

Para a idealização dessa amostra foram considerados aspectos geográficos, relacionais e de produto. Quanto aos aspectos geográficos, no ano de 2014, a empresa contabilizou 9.500 clientes ativos espalhados por todo o Brasil, abordando clientes das cinco regiões do país. No aspecto relacional, foram selecionados clientes vinculados ao atendimento direto com a Senior ou por meio de seus cem canais de distribuição em todo o Brasil. Quanto ao quesito produto, como a organização produz diferentes tipos de softwares, tanto com ênfase em gestão empresarial como em gestão de pessoas e em gestão de acesso e segurança, foram utilizados clientes adquirentes destes três tipos de software.

Devido à grande quantidade de clientes como população, foi realizada uma mineração dos dados. Atendendo aos aspectos geográficos, relacionais e de produto, foram selecionados 1241 clientes ativos, através de amostragem aleatória, com o perfil desejado, e atendidos pela matriz, filiais e canais de distribuição, utilizando o software de CRM (Customer Relationship Management) denominado Sales Force, apoiado pelo software Contact.

Neste estudo foi utilizada a margem de erro amostral de 9%, aceita desta maneira como erro amostral do estudo em questão. Obtivemos 147 respondentes que cumprem com os requisitos determinados para a pesquisa, conforme cálculo abaixo. Para Hair Jr. et al (2005, p. 98), correspondendo às indicações, “[...] de preferência, o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. Como regra geral, o mínimo é ter cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas [...]”. Quanto aos respondentes, os 147 questionários foram devidamente preenchidos e estão aptos para a realização da pesquisa.

Foram sugeridas hipóteses para o estudo:

**H1** - O capital humano é parte da proposta de valor comunicada nos anúncios publicitários da Senior. Aaker (2007) afirma que a proposta de valor é composta por três atributos, são eles, os benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão. Scharf (2009) complementa este modelo

inicial, com o atributo do capital humano, com a aplicação deste benefício, a organização ganha força e penetração no mercado.

**H2** - Capital humano é mais bem avaliado que o benefício funcional. Mayo (2003) compara o capital humano a um ativo, e o vincula a termos contábeis, ao mesmo tempo em que geram valor à organização, também geram ao mercado.

**H3** - Capital humano é mais bem avaliado que o benefício emocional. Para Davenport (1999), as pessoas possuem habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo, juntos esses elementos criam o capital humano, e diferencial competitivo para as organizações. Teixeira (2007) ressalta a importância do capital humano e sua relevância no processo de crescimento das empresas.

**H4** - Capital humano é mais bem avaliado que o benefício de autoexpressão. A busca pela competitividade, conforme Scharf (2009) exige altos níveis de conhecimento das organizações orientadas para o mercado, com destaque para o talento humano. Vargo et al. (2008) afirmam que, o valor das organizações centradas em serviço, sugere que o conhecimento e habilidades são onipresentes e são gerados por todos os participantes do processo.

### **Análise dos resultados**

A análise qualitativa foi a fase que compôs o entendimento e o envolvimento dos gestores da organização sobre o capital humano e as campanhas publicitárias.

A primeira e a segunda questões abordaram o entendimento dos gestores quanto ao conceito de proposta de valor e do capital humano, as terceira e quarta, tratam do vínculo dos atributos do capital humano na proposta de valor da empresa, e seus diferenciais, e a quinta e sexta tratam dos elementos que eles identificam na proposta de valor e sobre o processo de identificar se o capital humano é levado em consideração no momento da decisão de compra por um software.

Com o apoio do software Atlas.ti foi possível identificar os elementos pertencentes a determinada dimensão mais citados pelos entrevistados.

No atributo do Capital Humano, o conhecimento (CH2) foi o elemento mais citado, seguido da valorização dos colaboradores (CH6). A capacidade (CH1) e o compromisso (CH5) foram citados uma vez. Outros elementos citados, mas que não estão dentre os elementos foram desempenho, dedicação, envolvimento e colaboração das pessoas. Elementos como habilidade (CH3) e a criatividade (CH4) não foram citados pelos entrevistados. Hitt et al. (2001) demonstraram que o capital humano apresenta reações diretas no desempenho de empresas de serviços. Para que isto ocorra, é preciso que as pessoas da empresa, segundo Tjan (2009), saibam exatamente o que os produtos fazem e o que eles têm de únicos.

No atributo Funcional, os entrevistados citaram aproximadamente sete dos nove elementos relacionados, sendo os mais citados, a segurança (BF2) e a inovação (BF3); em seguida, a efetividade do software (BF9) e a capilaridade, identificada como cobertura nacional (BF8). A garantia (BF1) e o investimento em P&D (BF4) foram mencionados apenas uma vez, por um dos entrevistados. O preço (BF5) teve menção uma única vez. No entanto, contrariamente, o Executivo 4, gestor de produto, afirmou que se a organização entregar valor, não haverá necessidade de discutir preço. É um conceito basilar nas atividades de Marketing. Para Celsi e Gilly (2010), um 'produto' promovido nas ações mercadológicas pode ser o trabalho das pessoas como criadoras de serviço e valor. Outros elementos deste atributo, como flexibilidade, confiança e resoluções de problemas foram citados nove vezes durante as entrevistas. O elemento de identificação dos benefícios (BF6) foi citado três vezes, quando solicitada a conceituação de proposta de valor. Apenas um único elemento os entrevistados não



citaram, referente à qualidade (BF7), o que é compreensível em decorrência de a organização necessariamente ter qualidade percebida pelo mercado, sendo desprezível ser ressaltado como elemento participante.

Quanto ao atributo Emocional, o elemento mais relevante na opinião dos entrevistados é o elemento relacionamento da marca com o mercado (BE3). Alguns reforçaram sobre o próprio cliente utilizar a Senior como referência, a criação do portal de ideias, espaço onde o cliente adiciona suas sugestões, ou o desejo de ter relações duradouras com seus clientes. Mesmo existindo um conjunto de variáveis que influenciam a valorização da marca, no entendimento de Spry et al. (2011), são as conexões realizadas que podem facilitar bons relacionamentos. O elemento representatividade da marca (BF4) aborda como sendo um ótimo aliado à proposta de valor da organização. Para os entrevistados, adicionar referências de clientes ou até mesmo *cases* nos anúncios, faz com que o mercado sinta maior confiança. O posicionamento da marca (BE2) e identidade da marca (BE5) foi citado uma única vez cada um. Experiências são inerentemente emocionais e pessoais, segundo Pullman e Gross (2003), e abrangem as interpretações pessoais baseadas em cultura, experiências anteriores, senso de humor e personalidade. Dois elementos não foram percebidos durante a entrevista: a experiência única da marca (BE6) e a tradição (BE1).

No atributo de Autoexpressão, o elemento de status (BAE5) foi o único elemento percebido quando os gestores afirmaram que os próprios clientes referenciam a Senior e sentem orgulho de estar próximo à marca. Os demais itens não foram citados pelos entrevistados, que abordam o desenvolvimento econômico, meio ambiente, ações sustentáveis e a imagem daquele que adquire a marca.

Na fase quantitativa, se realizou a análise descritiva dos dados, mais especificamente a frequência de cada um dos elementos estudados. Após esta extração, foram obtidas as médias com o propósito de verificar quais elementos estes clientes identificam como participantes da proposta de valor e presentes nos anúncios publicitários da Senior.

Nesta pesquisa os itens vinculados ao benefício emocional foram os mais bem posicionados, sendo a identidade da marca (BE5), posicionamento de mercado (BE2) e a tradição (BE1), os itens nos quais os clientes identificaram consideravelmente como presentes nos anúncios publicitários da Senior.

Os benefícios funcionais inovação (BF3), possibilidade de melhor gestão da empresa (BF9), cobertura nacional (BF8), e o atributo do capital humano compromisso do colaborador (CH5), vêm na sequência com as médias mais elevadas.

Os elementos de status (BAE5), a imagem da marca (BAE4), a valorização dos colaboradores (CH6), a experiência única (BE6), a capacidade (CH1), a responsabilidade de desenvolvimento econômico (BAE1), ações sustentáveis (BAE3), e as ações com o meio ambiente (BAE2), foram identificados razoavelmente nos anúncios publicitários, sendo o preço competitivo (BF5) o elemento menos percebido.

Os maiores desvios-padrão foram BE6, BF5, BAE2 e BAE5. Quanto a assimetria, que trata da propriedade que indica a tendência de maior concentração dos dados em relação ao ponto central e a curtose, conforme Hair Jr. et al. (2005), é possível afirmar que os clientes ativos da empresa identificaram os benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano, conforme Aaker (2007) e Scharf (2009; 2012) afirmam em seus estudos. Desta forma, a hipótese H1 é verdadeira.

O teste-T tem como propósito avaliar se existem diferenças significativas entre as médias, para Hair Jr. et al. (2005). O índice de significância obtido foi de 0,357, isto é, maior do que o sugerido, assim não havendo diferença estatística.

Os indicadores referentes ao teste-T entre o benefício do capital humano e o benefício emocional, demonstraram um indicador de 0,049, inferior ao sugerido. Portanto, existe diferença significativa entre os grupos.

Quanto às hipóteses, os resultados emergiram da seguinte maneira:

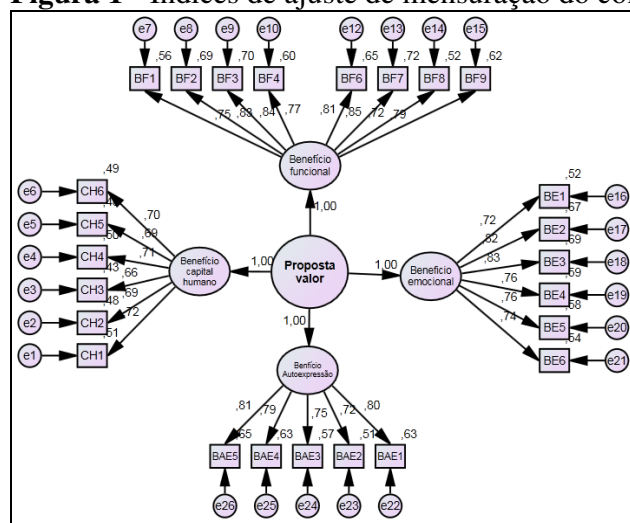
**H1** - Com base no modelo de proposta de valor sugerido por Aaker (2007), que traz os atributos funcionais, os emocionais e os de autoexpressão, esta pesquisa identificou a percepção dos clientes quanto à proposta de valor da Senior, por meio de seus anúncios publicitários. Quanto à questão do capital humano, evidenciada nos estudos de Scharf (2009; 2012), o mercado também identificou como estando presente na proposta de valor da empresa. Dessa forma, é possível afirmar que os clientes ativos da Senior percebem a proposta de valor da empresa em seus anúncios publicitários. As quatro dimensões propostas – funcionais, emocionais, de autoexpressão e de capital humano – têm alto grau de significância. Estudado por diversos autores, como Aaker (2007) e Bititci et al. (2004), o tema ‘proposta de valor’ requer aprofundamento, principalmente no estabelecimento dos atributos que podem ser utilizados na sua construção, segundo Blackston (2000), Martinez et al. (2001) e Aaker (2007).

**H2** - Hipótese não confirmada, devido a não haver diferença estatística de percepção entre os dois construtos. Os dados foram acima de 0,05 de significância entre o capital humano e o benefício funcional;

**H3** - Esta hipótese também não está confirmada, embora haja diferença estatística com relação ao grau de significância. Dessa forma, foi medida a média, com a dimensão do benefício emocional obtendo melhores indicadores em relação ao capital humano;

**H4** - A hipótese foi confirmada, visto que o capital humano com relação ao benefício de autoexpressão teve um indicador de 0,003 e que, conforme Hair Jr. et al (2005), quando este valor for menor do que o sugerido, de 0,05 de significância, existe diferença estatística perceptível no grau de significância entre as dimensões. Assim, o capital humano foi melhor avaliado em comparação ao benefício de autoexpressão.

**Figura 1** - Índices de ajuste de mensuração do construto no modelo completo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na figura 1, se vê que os elementos que representam os construtos têm significâncias elevadas, confirmando que os itens compõem os atributos funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano.

O quadro 2 apoia o entendimento dos resultados qualitativos e quantitativos do estudo.

**Quadro 2** – Resumo dos resultados qualitativos e quantitativos.

| ETAPA QUALITATIVA   | ETAPA QUANTITATIVA   |
|---|--|
| Gestores entendem os conceitos de proposta de valor e seus atributos quando tratados em conjunto, mas tiveram dificuldade em discorrer sobre os elementos pertencentes a cada atributo.   | O mercado identificou os atributos da proposta de valor nos anúncios publicitários da Senior. Os emocionais foram os mais enaltecidos, seguido dos funcionais, dos benefícios do capital humano e, por fim, os de autoexpressão. O fato de a agência não adotar os conceitos de capital humano determinados pela organização são fundamentais para a ocorrência deste resultado. |
| Os gestores afirmam participar do processo de elaboração das campanhas. No entanto, têm dificuldade em identificar quais elementos pertencem a cada atributo contido nos anúncios da marca.   | Os clientes entendem que os benefícios do capital humano são mais identificados nos anúncios do que os benefícios de autoexpressão.  |
| Embora afirmem participar da elaboração da campanha publicitária, ficou claro que a agência de comunicação é responsável pela criação do conteúdo do anúncio, ficando como responsabilidade dos gestores apenas identificar tópicos referentes às questões técnicas do seu produto. | Os elementos conhecimento, criatividade e compromisso dos colaboradores, vinculados ao atributo do capital humano, foram identificados por mais de 50% dos clientes.   |
| Apesar de evidenciarem fortemente o benefício do capital humano, a agência não está destacando este atributo no material.   | O elemento preço competitivo, pertencente ao benefício funcional, foi excluído da análise dos dados por apresentar baixa significância ao construto. Todos os elementos funcionais, com exceção do preço competitivo, foram identificados nos anúncios publicitários por mais de 50% dos clientes ativos.  |
| Estas deficiências de comunicação entre departamento de Marketing da empresa e agência de comunicação, quanto ao desenvolvimento do conceito das peças e a inserção dos atributos de capital humano nas peças publicitárias, corrobora com os estudos de Scharf (2009; 2012).       | Os elementos vinculados ao benefício emocional foram bem avaliados pelos entrevistados, com tradição, posicionamento, identidade da marca, relacionamento, e representatividade sendo identificado por mais de 50% dos participantes da pesquisa como itens veiculados nos anúncios publicitários.   |

Fonte: dados da pesquisa, 2015.

O trabalho ora desenvolvido aprofundou os achados de Scharf (2009), quando se propôs a identificar a proposta de valor nos anúncios publicitários, e enfatizou, ainda, a identificação do capital humano no contexto da proposta de valor, por parte do mercados e dos executivos de uma empresa desenvolvedora de software.

Por fim, ambos os estudos enfatizam a importância da participação da dimensão do capital humano, sendo que ressaltam possíveis falhas de comunicação entre empresas e empresas assessoras, tais como agência de propaganda ou de design, quanto a criação de anúncios publicitários.

A seguir, as considerações finais deste trabalho, à luz dos resultados obtidos.

## Considerações Finais

A proposta de valor neste estudo se apresenta como um dos principais pilares para a consecução dos objetivos da empresa, baseado em conhecimento e envolvimento mercadológicos. A partir do modelo de planejamento da identidade de marca de Aaker (2007) e do enriquecimento do modelo proposto por Scharf (2009; 2012), foi estudada especificamente a proposta de valor da Senior Soluções em Gestão Empresarial, com os componentes de benefício apontados pelos autores, a saber, os atributos: funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano.

Os executivos afirmaram participar do processo de elaboração da campanha publicitária. Porém, quando questionados a respeito de quais atributos ou elementos identificam nos anúncios publicitários, não referenciaram os mesmos elementos identificados pelos clientes. Os gestores afirmam que a valorização do colaborador é algo sempre ressaltado em suas campanhas e que o mercado tem este entendimento; todavia, este elemento foi um dos menos identificado pelo mercado, quando avaliado o atributo do capital humano presente nos anúncios publicitários.

Os clientes identificaram o atributo emocional como o valor mais presente nos anúncios publicitários, seguido dos atributos funcionais, dos atributos do capital humano e, por último, com menor expressividade, dos atributos de autoexpressão. Embora a literatura enalteça o benefício do capital humano para o fortalecimento da marca por meio da proposta de valor, este não foi o mais identificado na pesquisa. Isso vai de encontro ao entendimento dos gestores, que estabelecem que a valorização do capital humano está no DNA da organização e é sempre fortalecida junto ao mercado.

Assim, é possível afirmar que, os processos de definição (*briefing*) e de controle do desenvolvimento/criação da anunciante não estão sendo adotados pela agência de comunicação. Ou seja, o entendimento dos gestores é de que a empresa está enaltecendo o atributo do capital humano na mensagem ao público, mas a agência de comunicação não está evidenciando tais atributos nas peças publicitárias. Este achado corrobora com os estudos de Scharf (2009; 2012), que identificou o não atendimento, pela agência de comunicação, dos preceitos de capital humano definidos pelas organizações anunciantes estudadas.

É a conclusão mais importante deste trabalho, uma vez que sua gênese é um modelo cujo estudo formador demonstrou a mesma condição: as dez empresas campeãs melhores para se trabalhar no Brasil pelo ranking da Exame/Você S.A. (estudo de Scharf, 2009; 2012) e a empresa Senior, ora estudada.

Com relação à segunda fase desta pesquisa, a quantitativa, a hipótese principal H1 afirma que os usuários percebem os benefícios funcionais, emocionais, de autoexpressão e do capital humano nos anúncios publicitários da empresa. Quanto às hipóteses secundárias, a hipótese H2, que afirma que o capital humano é mais bem avaliado do que o benefício funcional, não pôde ser confirmada, por não haver diferença estatística entre as médias das duas dimensões. Com relação à hipótese H3, na qual o capital humano deve ser mais bem avaliado do que o benefício emocional, os resultados evidenciaram a hipótese como não verdadeira, devido aos clientes perceberem mais os benefícios emocionais do que os de capital humano nos anúncios publicitários. Por fim, a última hipótese H4, afirma que o capital humano é mais bem avaliado do que o benefício de autoexpressão, evidenciando como verdadeira a hipótese. Isso pode representar uma lacuna na comunicação, visto que os clientes podem não estar se sentindo envolvidos pela marca a ponto de valorizar seus atributos perante conhecidos e concorrentes.

Como contribuições acadêmicas, ao confirmar os achados de Scharf (2009; 2012) em outro contexto, permite aos pesquisadores ampliar os trabalhos para novos horizontes, como

áreas geográficas diferentes, segmentos específicos ou comparativos com outras peças publicitárias, como as de ponto-de-venda ou de internet, por exemplo. Também contribui para a ampliação da definição conceitual de construção da identidade de uma marca. Em especial, coopera nos estudos dos atributos da proposta de valor.

Quanto à contribuição gerencial, o trabalho auxilia aos gestores a entender o propósito do conhecimento conceitual da proposta de valor e dos benefícios envolvidos, e da importância do capital humano para a obtenção dos resultados organizacionais. Ao mesmo tempo, sugere que a marca possa não estar sendo valorizada pelos compradores como uma marca da qual é possível se orgulhar.

É recomendado que sejam realizados estudos similares em outros contextos, especialmente utilizando os mesmos elementos, nas mesmas dimensões aqui pesquisadas, com o intuito de confirmar o benefício do capital humano, os benefícios funcionais, os emocionais e de autoexpressão nas propostas de valor comunicadas.

## **Referências**

AAKER, D. A. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ANDRETTI, R. D. **Um estudo comparativo entre a imagem e o posicionamento de marca de duas Instituições de Ensino Superior privadas do município de Pelotas-RS**, PUCRS, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, 2009.

BECKER, G. S. **Human Capital**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

BITITCI, U. S., MARTINEZ, V., ALBORES, P. e PARUNG, J. Creating and managing value in collaborative networks. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.34, n.3/4, p. 251-268, 2004.

BLACKSTON, M. Observations: Building brand equity by managing the brand's relationship. *Journal of Advertising Research*, v. 40, n. 6, p. 101-105, 2000.

CELSI, M. W. e GILLY, M. C. Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 3, p. 520-529, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EBERLE, L.; MILAN, G. S.; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, p. 1-32, 2010.

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

HAIR JR, J. F.; CELSI, M. W.; MONEY, A., H.; PAGE, M. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; e KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 13-28, 2001.

- HOLT, D. B. Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. **Journal of Consumer Research**, v. 29, n. 1, p. 70-90, 2002.
- KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Trad. Arnaldo Ryngelblum. 2003. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KELLER, K. K.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LENCASTRE, P. **O livro da marca**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2007.
- MacDONALD, E. K.; WILSON, H.; MARTINEZ, V. TOOSI, A. Assessing value-in-use: a conceptual framework and exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Laura Bocco, 2006.
- MARQUES, S. P. R. A. J. **Imagem de marca: Um estudo dos vinhos de uma região demarcada**. Dissertação (mestrado). Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2011.
- MARTINEZ, M. T., FOULETIER, P, PARK, K. H. e FAVREL, J. Virtual enterprise: Organization, evolution and control. **International Journal of Production Economics**, v.74, n.1/3, p. 225-238, 2001.
- MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- PULLMAN, M. E.; GROSS, M. A. Welcome to your experience: Where you can check out anytime you'd like, but you can never leave. **Journal of Business and Management**, v. 9, n. 3, p. 215-232, 2003.
- RICHARDSON, R. J. e Colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUÃO, T.; FARHANGMER, M. **A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas**. Um estudo de caso, 2000.
- SCHARF, E. R. **Proposta de Valor na Construção de Identidade de Marca: O capital humano, envolvido na área mercadológica**. Tese (doutorado). Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2009.
- SCHARF, E. R. A Proposta de Valor e o Capital Humano: práticas estratégicas de marketing. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 216-233, 2012.
- SILVEIRA, I.; SILVEIRA, M. Diagnosis of brand identify Lilica Ripilica. Rio de Janeiro: **VIII Colóquio Internacional de Moda**, 2013.
- SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, ABI/INFORM Global, 2002.

SPRY, A.; PAPPU, R.; CORNWELL, T. B. Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 6, p. 882-909, 2011.

TEIXEIRA, Aurora AC. Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 37, n. 3, p. 585-633, 2007.

TJAN, A. Your employees have no clue what your company does. **Harvard Business Publishing**, 2009.

VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa Archpru. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European management journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.