

O CAPITAL HUMANO COMO UM *DRIVER* DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM EMPRESAS INOVADORAS: O CASO DA APPLE

Edson Roberto Scharf^{*}
Josiane Fernandes^{**}
Roberto Carlos dos Santos Pacheco^{***}

Resumo

Este estudo tem o objetivo de analisar a participação do capital humano como um *driver* das estratégias de marketing da empresa Apple. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com a coleta de dados primários e secundários. Entrevistas em profundidade foram realizadas com executivos responsáveis por unidades iPlace no Brasil e analisadas por meio da técnica de análise do conteúdo. A triangulação ocorreu por meio dos dados secundários. Os resultados demonstraram que o capital humano está inserido nas ações mercadológicas da Apple como um construto central e práticas estratégicas relevantes da Apple foram concebidas e encorajadas por Steve Jobs, sendo o capital humano um dos direcionadores das estratégias de marketing da organização.

Palavras-chave: Estratégias de marketing. Capital humano. Proposta de valor. Direcionadores de orientação de mercado. Apple.

1 INTRODUÇÃO

Segmentos de mercado em que a base de atuação é tecnológica são formados por organizações cujos bens e serviços são facilmente copiáveis, exigindo investimentos em soluções inovadoras de diversas naturezas, como novos usos, comunicações mais criativas ou ações eficazes de distribuição.

Com essas atividades demandando esforços consideráveis de criação ou cópia, uma maneira de lançar ou manter vantagens competitivas é a criação de

^{*} Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina; Professor da Universidade Regional de Blumenau; Rua Antonio da Veiga, 140, 89012-900, Blumenau, SC; artigos@gmail.com

^{**} Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau; jozibnu@gmail.com

^{***} Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; pacheco@egc.ufsc.br

valor, ação com a qual as organizações maximizam os benefícios percebidos pelo cliente sobre os custos envolvidos na aquisição dos produtos.

Uma ação mercadológica para criar valor é a adoção de benefícios observados pelo consumidor no processo de comunicação da proposta de valor. Composta de benefícios emocionais, funcionais, de autoexpressão e de capital humano, uma proposta de valor é a comunicação que resume o que é mais importante para o consumidor (do seu ponto de vista) ao comprar um produto.

Entre os benefícios da proposta de valor, o referente ao capital humano é o que tem obtido substanciais resultados quanto mais se depende do talento e da experiência para a criação de novas oportunidades no mercado.

Nesse sentido, este estudo analisou a participação do capital humano como um *driver* das estratégias de marketing da empresa Apple, fabricante de equipamentos eletrônicos, do ponto de vista dos executivos comerciais responsáveis por unidades iPlace no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir ao objetivo deste estudo, são tratados os conceitos centrais como proposta de valor e capital humano.

2.1 PROPOSTA DE VALOR

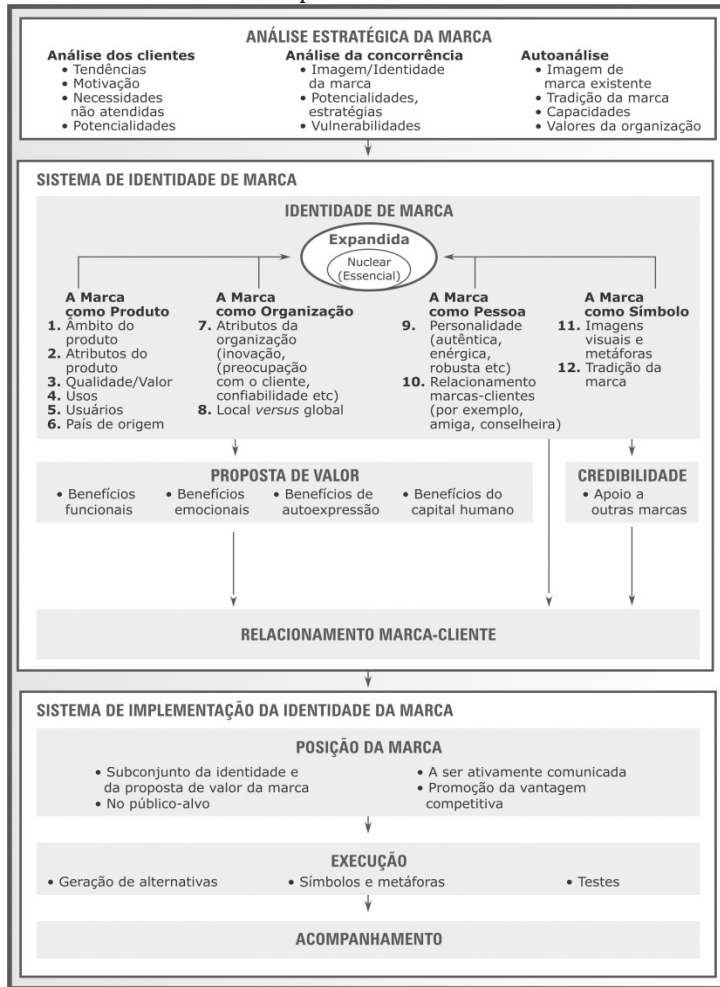
A proposta de valor está no encontro daquilo que a empresa se propõe a proporcionar ao cliente com os benefícios que este procura ao adquirir determinado bem ou serviço; nessa junção de interesses está a decisão de compra. Para Aaker (2007, p. 98), “[...] a proposta de valor de uma marca é uma afirmação dos benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão oferecidos pela marca que proporcionam valor ao cliente.” Para Scharf (2012) uma proposta de valor emerge como uma maneira de conexão entre o comprador e a marca, um relacionamento. Segundo Kotler e Pfoertsch (2008, p. 185), “[...] a proposta de valor consiste no conjunto de benefícios das promessas da empresa,” ou seja, é uma declaração daquilo que os clientes obterão ao fazer negócios com a organização.

Aaker (2007) afirma que os benefícios procurados na decisão de compra podem ser de três ordens (funcional, emocional e de autoexpressão). Scharf (2009, 2012) propõe um quarto benefício, o do capital humano (Figura 1). O primeiro conjunto de benefícios são os funcionais; tratam da utilidade do bem ou servi-

ço e das suas funções. Tybout e Sternthal (2006) destacam, sobre os benefícios funcionais, que em alguns casos estes não são relevantes tecnicamente, embora reforcem a ideia da marca. O segundo conjunto, benefícios emocionais, é aquele que proporciona ao cliente uma sensação positiva e que, segundo Aaker (2007), acrescenta significado e inclui as sensações e emoções envolvidas ao possuir e usar a marca. O terceiro conjunto de benefícios é o de autoexpressão, que lida com aspectos abstratos, e que para o autor se concentra na própria pessoa, nos cenários e produtos públicos, nas aspirações, no futuro e no ato de usar o produto. Logo, na decisão de compra, quando benefícios de autoexpressão são buscados pelo consumidor, uma das perguntas é: “Como quero ser visto?”. Para Tybout e Sternthal (2006), esses benefícios permitem aos seus consumidores projetarem sua personalidade e fazerem associações positivas, como crescimento pessoal, realização e autodeterminação.

Em proposição complementar ao modelo de Aaker (2007), Scharf (2009, p. 296) argumenta que o capital humano possibilita o desenvolvimento da proposta de valor e a união desses construtos. Entre os resultados, Scharf (2012) obteve que todas as empresas entendem o capital humano como um atributo fundamental durante a fase de desenvolvimento da proposta de valor e defendem o uso do capital humano nesta.

Figura 1 – Modelo de Planejamento da Identidade de Marca de Aaker (2007), adaptado com o benefício do capital humano



Fonte: Scharf (2009).

Para Scharf (2009, p. 300), o novo desenho do modelo de Aaker “[...] 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*.”

No presente estudo, o capital humano é compreendido como um *driver* da estratégia de marketing da empresa Apple Inc. e como participante da proposta de valor, ambas tratadas como ações de orientação ao mercado.

Nesse sentido, são duas as estratégias mercadológicas comumente estudadas pelas organizações para atendimento à orientação de mercado: a estratégia de *market driven* e a estratégia de *market driving*. São decisões a serem tomadas pela administração das empresas como resposta ou ação para o atendimento do segmento em que atua.

As empresas que adotam a estratégia de *market driven* são caracterizadas como voltadas para a compreensão e satisfação das necessidades dos clientes e de postura reativa ao comportamento do mercado (DAY, 1992; ZEITHAML; ZEITHAML, 1984). Em contrapartida, as empresas podem guiar as necessidades dos seus consumidores em novas direções, aumentar dramaticamente a proposta de valor ao consumidor e alterar a composição do mercado. Ao guiar as necessidades dos consumidores, as empresas estão direcionando o mercado e aplicando a estratégia de orientação de mercado do tipo *market driving* (JAWORSKI; KOHLI; SAHAY, 2000; KUMAR; SCHEER; KOTLER, 2000; CARRILLAT; JARAMILLO; LOCANDER, 2004).

Para Day (1992, p. 388), uma organização voltada para o mercado conforme o conceito de *market driven* deve ter suas atividades “[...] voltadas para uma compreensão, profunda e consensual, das necessidades e do comportamento dos clientes [...]” Já uma empresa que adota o conceito de *market driving*, segundo Kumar, Scheer e Kotler (2000), tem suas ações baseadas na inovação radical em duas dimensões, a saber: salto descontínuo na proposta de valor e implementação de um sistema de negócios único.

2.2 CAPITAL HUMANO

Em *ranking* elaborado pela consultoria Brand Finance em 2012, a marca Apple foi avaliada em 31,5 bilhões de dólares. Em contrapartida, o lucro declarado no quarto trimestre de 2012 foi de 15 bilhões de dólares, registrando alta de 121,3%. O valor contábil da empresa, em 2012, foi calculado em 478 bilhões de dólares. Há grande diferença no valor da companhia nos seus ativos registrados. Sveiby (1998) exemplifica outras corporações com valorizações de mercado discrepantes, afirmando que tal fenômeno se deve à presença de ativos intangíveis, denominados também de “invisíveis”. Justamente por terem essa característica, o valor adicionado é perceptível somente no mercado de ações ou, ainda, quando a companhia está envolvida em uma negociação de compra e venda. Para Stewart (1998), quando o mercado de ações avalia uma empresa por um valor superior ao

valor contábil dos seus ativos, está afirmando que os ativos intangíveis, como os talentos dos seus funcionários e o seu relacionamento com o cliente, contribuem mais para o valor final do seu produto que os ativos tangíveis. Nos últimos 40 anos, a explicação para a variação na cotação das ações tem sido menos atribuída aos registros contábeis e mais aos ativos intangíveis. Embora ativos não físicos incluam o valor da marca e patentes, Pfeffer (2007) sugere que os ativos humanos e a cultura organizacional sejam outros intangíveis que podem criar valor.

Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa e é constituído de intangíveis, como os talentos dos funcionários e o relacionamento com os clientes. É considerado como vantagem sustentável por dificultar a transferência e a reprodução dessa capacidade por seus concorrentes, conforme Schultz (1973, p. 42), quando afirma que “[...] dado que cada capacitação produzida pelo investimento humano torna-se parte do agente humano, e por isso mesmo, não pode ser vendida [...]”

Sveiby (1998) classifica os ativos intangíveis de três formas: a estrutura interna (patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, e cultura organizacional); estrutura externa (relações com clientes e fornecedores e marcas) e a competência do funcionário (capacidades). Já para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual se subdivide em três: o capital estrutural, que inclui infraestrutura de apoio ao capital humano (sistemas informatizados, a imagem da empresa, os conceitos organizacionais, a documentação, entre outros); o capital de clientes (carteira de clientes e seu relacionamento com estes) e o capital humano (capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos indivíduos e a dinâmica de uma organização).

Embora aumentos de produção e retorno financeiro tenham sido amplamente comparados aos acréscimos de terra, de homens-hora e de capital físico reproduzível, segundo Schultz (1973), o capital humano é um forte ativo das organizações para diferenciação e criação de valor. Sveiby (1998) complementa que, em última instância, os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa são resultados das ações humanas e que dependem destas para continuar a existir.

2.2.1 Capital humano como construtor de marcas

Dominguez (2011) afirma que o alto nível de competição econômica motiva as empresas a procurar por fontes que proporcionem vantagem competitiva e que estas não sejam facilmente copiada por seus concorrentes. Pfeffer (2007)

destacou a importância de gerenciar pessoas para o desempenho da organização. Para o autor, a força de trabalho, representada pelos colaboradores e sua cultura, são comumente vistos como o lado “suave” da empresa, com uma dinâmica difícil de entender, com resultados difíceis de medir e de visualizar, mas que, por outro lado, justamente por essas características, tornam-se difíceis de copiar pela concorrência.

Slater e Narver (2000) argumentam que o processamento da informação nas organizações acontece em quatro etapas: primeiramente, os indivíduos adquirem informação; em seguida, transformam-na em conhecimento e a disseminam pela organização; após, os membros da organização atingem uma interpretação compartilhada do conhecimento; e, por fim, a organização considera mudanças no leque dos seus potenciais comportamentos baseados na interpretação compartilhada. Ou seja, quem adquire o conhecimento e permite que a inteligência de mercado não apenas passe a existir, mas também perdure, são as pessoas integrantes das organizações. Para o autor, são elas que adquirem, interpretam e transformam a informação em conhecimento.

Para Teixeira (2007), o sucesso de uma empresa é proporcional aos recursos investidos no capital humano. Ainda, segundo a autora, o capital humano é fundamental na atividade de pesquisa e desenvolvimento das organizações, constituindo um recurso crítico ao processo de melhoria na qualidade dos produtos e no crescimento. Seleim, Ashour e Bontis (2007) sugerem que, conforme os indivíduos elevam seu nível de educação e treinamento ao longo de suas vidas, impulsionam a produção de bens e serviços, bem como a inovação no mercado. Por sua vez, Dominguez (2011) afirma que a motivação do funcionário, o treinamento e a aquisição de conhecimento são elementos que contribuem para a imagem corporativa e para a criação de valor.

Diversos autores têm se dedicado a pesquisar empiricamente a relação do capital intelectual com o desempenho organizacional e a criação de valor. O estudo de Díez et al. (2010), por meio de uma *survey* enviada a empresas espanholas, permitiu aos autores identificar uma relação positiva entre o capital humano e o estrutural com a criação de valor, medida pelo crescimento das vendas. Para Seleim, Ashour e Bontis (2007), o capital humano é considerado um dos componentes centrais do capital intelectual, sendo um recurso crítico em diversas indústrias.

Em pesquisas acerca do conceito de orientação de mercado, as organizações formam um corpo de informações a respeito dos clientes e concorrentes, podendo criar conhecimento. Este, na literatura de marketing, é tratado como inteligência de mercado e, segundo diversos autores (KOHLI; JAWORSKI, 1990;

SLATER; NARVER, 2000; SLATER; OLSON; HULT, 2006), com a utilização da inteligência de mercado, é possível entregar valor superior ao cliente. Para que a criação e a disseminação da inteligência de mercado sejam conduzidas com excelência para criar valor, alguns autores (SCHEIN, 1984; HARRIS; OGBONNA, 2001; KUMAR, 2004) se dedicaram a destacar uma figura central: o líder Chief Executive Officer (CEO), ou a Alta Administração. Para os autores, empresas que alteraram a composição dos mercados concentraram seus esforços em inovações e mudança. E, em muitos casos, o CEO da empresa foi o propulsor dessas mudanças radicais, por vezes simbolizando fortemente a marca. Exemplos são a Virgin, a Apple ou o Facebook.

Hambrick e Mason (1984) desenvolveram um estudo propondo hipóteses baseadas na literatura disponível. Para tanto, basearam-se no argumento de que os resultados de uma empresa são o reflexo dos valores e das bases cognitivas (conhecimento ou suposição sobre o futuro, conhecimento de alternativas e de suas consequências) dos principais atores dentro das organizações, a Alta Administração. Para os autores, as decisões estratégicas contêm um componente comportamental e, portanto, refletem de alguma forma as características dos tomadores dessas decisões. Em um estudo sobre orientação de mercado, Webster (1988) destaca o papel do CEO no desenvolvimento de estratégias mercadológicas. Para ele, os valores a serem adotados pelas organizações são de responsabilidade do CEO porque os subordinados percebem seu foco e também os adotam. Kumar (2004) afirma que quando o CEO assume essa responsabilidade e se torna o líder da inovação radical (ou descontínua), ele transfere credibilidade e alta prioridade para o programa. Mudanças radicais impulsionadas pelo CEO fizeram história em empresas como a IBM e a Sony, em que cada situação requereu um estilo de liderança diferente por parte dele. Harris e Ogbonna (2001), partindo da afirmação de que o estilo de liderança influencia a orientação de mercado da organização, pesquisaram 1.000 unidades de empresas de diversos segmentos. Concluíram que o estilo de liderança, especialmente o estilo mais participativo, está forte e positivamente relacionado à orientação de mercado adotada pela empresa. O estilo de liderança instrumental, em que o líder especifica suas expectativas e estabelece procedimentos, está negativamente associado à orientação de mercado. Weerawardena e O’Cass (2004), em uma das hipóteses confirmadas de seu estudo, também afirmaram que a intensidade empreendedora da organização (quão proativos, inovadores e propensos a assumir risco são os tomadores de decisão) afeta significativamente as capacidades de marketing que, por sua vez, influenciam

o grau de inovação e a possibilidade de conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Tarnovskaya, Elg e Burt (2008) destacam o papel do líder e dos membros da organização quanto à perpetuação e comunicação dos valores da empresa, estendendo estes à marca.

Steve Jobs faz parte do grupo de líderes fortemente associados à marca que criaram. Para Shane, Locke e Collins (2003, p. 263), é provável que o desenvolvimento da Apple tenha sido influenciado pelas motivações de Jobs e que o sucesso do computador pessoal dependeu da abordagem direcionada por ele. “De certo modo, Jobs criou o mercado de massa [para o computador pessoal].” Sua visão de simplicidade foi retratada desde o início da história da Apple Inc. quando em um comercial em 1984 afirmou que “[...] se você consegue apontar, você consegue usar Macinstosh.” (*If you can point, you can use Macinstosh*, no original em inglês), referindo-se à comodidade trazida pelo *mouse* para apontar e clicar.

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do estudo foi realizada uma pesquisa exploratória que, segundo Vergara (2000), deve ser realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Este estudo teve a coleta de dados primários realizada por meio de entrevistas aplicadas aos executivos de operações das lojas iPlaces no Sul do Brasil. Foram realizadas em unidades próprias da Apple, mais especificamente as iPlaces (oficialmente chamadas de Apple Premium Resellers (APR), lojas voltadas exclusivamente para os computadores Mac, iPods e iPhones), com amostragem por acessibilidade.

As entrevistas foram realizadas com o diretor de negócios no Grupo Herval (identificado como “Diretor”), organismo responsável pela operação da Apple na região Sul, e os gerentes de duas lojas existentes no Sul do País sob responsabilidade do Grupo Herval (identificados como “Gerente SC” e “Gerente RS”). No Sul do País, estão localizadas quatro unidades no Rio Grande do Sul e uma em Santa Catarina. No estado do Paraná não há operação da Apple nesse nível e não existem unidades gerenciadas por outras empresas nessa região do País. O Grupo Herval, localizado no estado do Rio Grande do Sul, detém o maior número de lojas do tipo APR no Brasil, com 23 lojas em 13 estados.

A entrevista foi estruturada e adaptada ao uso qualitativo a partir de questionário de Scharf (2009), referente aos aspectos de caracterização da estrutura do negócio, a identificação do respondente e o tema “capital humano”. Para

contemplar o tema “orientação de mercado”, foram adaptadas questões formuladas por Day (2001). Por fim, para verificar o papel do capital humano como *driver* na estratégia da Apple, questões desenvolvidas no estudo de Kirca, Bearden e Roth (2011) foram utilizadas. As entrevistas tiveram duração média de uma hora e foram realizadas entre setembro e outubro de 2012. O conteúdo das entrevistas foi gravado, transcrito *ipsis litteris* e seus dados foram tratados qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2010). A autora define a análise de conteúdo como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos [...] de aplicação muito vasto: as comunicações.” (BARDIN, 2010, p. 33). Para Richardson (2012, p. 223) “[...] a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos.”

Após a transcrição, o texto foi organizado em unidades de registro e em categorias. A unidade de registro selecionada é o tema, definido por Berelson (1971 apud BARDIN, 2010, p. 131) como “[...] uma afirmação acerca de um assunto [...] uma frase, ou uma frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada [...]” Foram obtidas as frases após a denominada “leitura flutuante”, isto é, um contato exaustivo com o material para conhecer o conteúdo, segundo Bardin (2010). Com as frases, foram constituídas as unidades de registro, basicamente referentes ao capital humano e às estratégias de marketing. As frases selecionadas foram então organizadas por questão em um arquivo do *software* Excel a fim de facilitar a visualização e a indexação às categorias. Adaptadas de Guthrie e Petty (2000) e Kirca, Bearden e Roth (2011), as categorias utilizadas para análise foram: *know-how*, educação, qualificação vocacional, espírito empreendedor, gerenciamento dos clientes, comunicação e inovação. Cada frase, por condensar várias ideias, pôde ser classificada em mais de uma categoria. O Quadro 1 contém o detalhamento das categorias. Em seguida, procedeu-se a análise das categorias já indexadas com as frases selecionadas.

Quadro 1 – Categorias utilizadas para análise

Categoria	Definição
<i>Know-how</i>	Conhecimento do colaborador sobre um assunto em particular, podendo ser uma atividade simples ou complexa, ainda inclui o conhecimento em relação ao trabalho.
Educação	Educação ou programas continuados e exposição a novos conhecimentos.
Qualificação vocacional	Educação não acadêmica recebida por um colaborador.
Espírito empreendedor	Nível de inovação dos colaboradores.
Gerenciamento dos clientes	Forma como a Apple se relaciona com seus clientes.
Comunicação	Como a Apple realiza sua comunicação interna e externamente.
Inovação	A forma de pensar a inovação na Apple.

Fonte: adaptado de Guthrie e Petty (2000) e Kirca et al. (2011).

Além dessa fase, foram utilizadas fontes diversas como a história da Apple, entrevistas televisionadas sobre a empresa e Steve Jobs e revistas com informações atuais da Apple.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os excertos das declarações, mantidos com eventuais desvios linguísticos, como forma de acentuar o espírito que contextualizou as respostas. As declarações identificadas foram citadas, total ou parcialmente, por categoria.

4.1 *KNOW-HOW*

A categoria *Know-how* diz respeito ao conhecimento do colaborador sobre um assunto em particular, podendo ser uma atividade simples ou complexa, e incluindo o conhecimento em relação ao trabalho (GUTHRIE; PETTY, 2000;

SCHNEIDER; SAMKIN, 2008). Assim, em relação às habilidades da alta administração, os entrevistados declararam que:

[...] a criatividade e a proatividade de desenvolver ações novas, diferentes, são as características mais presentes na alta administração da Apple [...] (Diretor) (informação verbal).

Bom, o foco na inovação, o perfeccionismo [...] (Gerente SC)

[...] o básico deles: comprometimento, isso é uma coisa que a gente consegue perceber [...] (Gerente RS) (informações verbais).

Para Stewart (1998), o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa e é constituído de intangíveis, como os talentos de seus funcionários e o relacionamento com seus clientes. Na Apple, o relacionamento com o cliente é possibilitado por meio de diversos canais como SAC, 0800, o *site* da Apple e a pesquisa na própria loja (*Customer Feedback*). Adicionalmente, a Apple conta com outra abordagem para se relacionar com seus clientes: o projeto *My Store*, que consiste em aproximar o cliente do seu vendedor. A premissa é de que ao se deslocar até a loja, o cliente já possua o seu próprio vendedor. Este está familiarizado com as necessidades dele e com os produtos que utiliza, criando vínculo com o cliente. Além disso, a Apple incentiva os clientes a adotarem a loja como sendo a “sua” *iPlace*, independente de efetuar compras, praticar o lazer ou experimentar novos produtos.

O capital humano inclui os valores, a cultura e a filosofia da organização. Nesse sentido, o Gerente SC percebe o foco no consumidor e na experiência de consumo como parte da cultura da empresa: “Ele [Steve Jobs] queria que o cliente tivesse a experiência máxima de consumo. Então tudo foi pensado no consumidor [...] Eu acredito que é uma cultura que a Apple repassou e vem dele.” (Gerente SC) (informação verbal).

A influência de Steve Jobs na cultura da empresa, apontada pelo entrevistado, encontra sustento na pesquisa de Hambrick e Mason (1984). Para os autores, os resultados de uma empresa são o reflexo dos valores e das bases cognitivas (conhecimento ou suposição sobre o futuro, conhecimento de alternativas e de suas consequências) dos principais atores dentro das organizações, a Alta Administração. Para Pfeffer (2007), os ativos humanos e a cultura organizacional são ativos intangíveis que podem criar valor em razão da sua intangibilidade, da sua complexa mensuração e que, por isso, tornam-se mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

Os entrevistados foram indagados sobre aspectos de criatividade identificados na alta administração. Foram enfáticos nos aspectos relacionados às iPlaces e afirmam que uma relação próxima entre a Administração e os clientes é um reflexo da criatividade daqueles.

[...] a criatividade está em conseguir familiarizar mais os aspectos do ponto de venda, aproximar as pessoas disso e por isso todas essas ações voltadas para o mercado corporativo, as ações dos profissionais na área de educação também e vendo que as principais ações que vão ocorrer *neste* sentido de criatividade ainda estão por vir [...] (Diretor).

[...] a questão da parte de inovação dos produtos, é, o cliente se sentir em casa (Gerente SC) (informação verbal).

[...] esse estreitamento né da Alta Administração com as lojas, com as pontas, onde tá mesmo, onde vem o cliente pra se reportar [...] (Gerente RS) (informações verbais).

Ma (1999) defende que para obter vantagem competitiva em qualquer mercado são necessários os elementos conhecimento, recursos, capacidade, criatividade e sorte. Para Amabile et al. (1996), a inovação é a implementação de ideias criativas na organização e que toda a inovação começa com a criatividade. A implementação de novos programas ou o lançamento de novos produtos dependem de alguém com uma boa ideia, inserido em uma organização que possibilite o desenvolvimento dela (AMABILE et al., 1996). Para Fitzsimons, Chartrand e Fitzsimons (2008), a Apple tem cultivado uma forte personalidade para a sua marca baseada nas ideias de inconformismo, inovação e criatividade a exemplo da campanha *Think Different*. Para os autores, em uma era de conteúdo gerado pelo consumidor, a criatividade está se tornando mais essencial para vários comportamentos de consumo.

4.2 EDUCAÇÃO

A contratação de colaboradores é delegada totalmente à Herval. A Apple não determina requisitos que a empresa deva aplicar na contratação dos seus colaboradores, ainda que, na Matriz, a Apple recrute profissionais com nível escolar mínimo de graduação em universidades renomadas nos EUA para atuar na gestão dos negócios. Um exemplo é o atual Chief Executive Officer (CEO), Tim Cook, graduado em engenharia industrial na Auburn University e com MBA na Duke University, além de experiência profissional de doze anos na IBM (APPLE,

2013b). Outro exemplo é o vice-presidente sênior de *design*, Jonathan Ive, formado em artes, com doutorado honorário da Newcastle Polytechnic e vencedor de diversos prêmios de *design* (APPLE, 2013b).

Segundo os entrevistados, o foco para a gerência das lojas é encontrar o perfil para trabalhar com a Apple:

[...] pessoas proativas e comprometidas com o desejo principal da Apple que é atender bem e deixar o cliente plenamente satisfeito [...] tem que ser um facilitador [...] um mediador [...] deixar o cliente à vontade. (Diretor).

[...] um perfil que são geralmente descolados, são jovens [...] extremamente responsáveis [...] trabalhar a vontade e o compromisso, o comprometimento. (Gerente SC).

[...] dinâmica, uma pessoa logicamente *com, com* responsabilidade [...] bem motivada, uma pessoa que goste do que faça, uma pessoa que tenha conhecimento [...] (Gerente RS) (informações verbais).

A importância do comprometimento foi defendida por diversos autores como pilar para a criação de valor e como essencial no desenvolvimento de uma cultura orientada para o mercado (SLATER; NARVER, 2000; KUMAR, 2004). A forma como os clientes são tratados pelos colaboradores reflete o tratamento que estes recebem dos seus superiores e que o nível de comprometimento, motivação e as habilidades dos colaboradores dependem do nível de comprometimento, motivação e habilidades do líder (ARNOLD et al., 2005).

4.3 QUALIFICAÇÃO VOCACIONAL

Trata da educação não acadêmica recebida por um colaborador para uma vocação específica, que prova a habilidade e o entendimento daquele a fim de executar o trabalho com excelência (SVEIBY, 1998; SCHNEIDER; SAMKIN, 2008). Ao ingressarem nas operações, os colaboradores da Apple no Brasil passam por dois treinamentos. Um é organizado pelo Grupo Herval, focado em procedimentos, e o outro é formulado pela Apple, abordando questões da cultura, da empresa e de processos. Os colaboradores também recebem treinamentos de reciclagem a cada lançamento de produto.

Quanto aos treinamentos recebidos pelos colaboradores nas lojas Apple, os entrevistados atestaram:

[...] todos os funcionários passam por pelo menos uma semana de imersão na cultura Apple pra então [...] poderem executar suas funções dentro das lojas [...] Existe um treinamento *on-line* ministrado pela Apple também chamado ASTO. Esse treinamento, ele é *on-line* e com reciclagens constantes. [...] Webnar [...] todas as vezes que temos uma nova entrada de um produto ou de uma tecnologia, a Apple ministra os treinamentos de reciclagem com os funcionários. (Diretor).

[...] a gente tem um treinamento antes [...] pra conhecer o universo da Apple, conhecer um pouco a parte institucional da Apple, a parte institucional da Herval [...] também a gente tem programas de treinamento que a gente faz [...] que é o ASTO, eles tão sempre respondendo e pontuando e assim [...] são simuladores pra testar o conhecimento [...] (Gerente SC).

[...] nós temos uma ferramenta que se chama ASTO. É uma ferramenta que a própria Apple nos disponibiliza [...] cada colaborador tem que ter no mínimo 12 mil pontos. Isso significa o conhecimento do produto que está vendendo. (Gerente RS) (informações verbais).

A Apple disponibiliza para os seus colaboradores, em todos os países em que atua, duas ferramentas *on-line*: Webinar e ASTO (*Apple Sales Training Online*). A primeira é um seminário sobre novos produtos e a segunda um conjunto de questionários a fim de testar o conhecimento dos colaboradores acerca de vários aspectos da empresa e dos produtos. A pontuação do ASTO é compartilhada em todos os países, para que os colaboradores comparem os seus desempenhos. Arnold et al. (2005) defendem que quando a equipe de vendas se mostra amigável e disposta a assistir ao cliente, faz com que ele se sinta único. Dominguez (2011) afirma que a motivação, o treinamento e a aquisição de conhecimento pelo colaborador são elementos que contribuem para a imagem corporativa e para criação de valor.

4.4 ESPÍRITO EMPREENDEDOR

A categoria Espírito Empreendedor se refere ao nível de inovação dos colaboradores. Nesse sentido, os entrevistados apontam o foco da Apple na inovação.

[...] a criatividade e a inovação são as características mais presentes em todos os aspectos que a gente observa. (Diretor) (informação verbal).

[...] inovação, porque a gente tá sempre procurando inovar [...] Na verdade é uma forma de pensar diferente. (Gerente SC).

[...] o aprimoramento do uso da tecnologia [...] (Gerente RS). (informações verbais).

Para Seleim, Ashour e Bontis (2007) o capital humano é um dos componentes centrais do capital intelectual e é um recurso crítico em diversas indústrias, como a de desenvolvimento de *software*, setor de atuação da Apple. Assim, o capital humano surge como forte ativo das organizações para diferenciação e criação de valor. Na Apple, o conhecimento necessário para conceber seus produtos está concentrado nos colaboradores e no seu trabalho conjunto. Portanto, quando permanecem na empresa, ela fica dependente desse conhecimento. A Apple, como empresa de destaque no seu setor em todo o mundo, sabe que é dependente do capital humano que a compõe para gerar inovação, criar valor e desenvolver vantagem competitiva.

Quando perguntados sobre o esforço da Alta Administração na busca de novas oportunidades de negócio para seus clientes, os entrevistados mencionaram o trabalho iniciado pela Apple no Brasil, com os nichos: corporativo, por demanda, e educacional.

É, hoje, realmente existe esse trabalho que eu comentei dessa socialização, de buscar o cunho profissional também dentro das lojas [...] [A Apple] tá iniciando um trabalho no Brasil voltado pro mercado educacional também. (Diretor).

A gente não trabalha num nicho corporativo [...] Porém, o nicho corporativo quer trabalhar com a gente. (Gerente SC) (informações verbais).

Em relação às habilidades da Alta Administração percebidas pelos entrevistados, declarou-se que “[...] a proatividade de desenvolver ações novas, diferentes, são as características mais presentes na Alta Administração da Apple [...]” (Diretor) (informação verbal).

O Gerente SC e o Diretor concordam ao mencionar a inovação (ações novas e foco na inovação) como habilidades da Alta Administração. Para os entrevistados, o conceito da Apple como empresa inovadora está fortemente presente em suas respostas, como, também, a capacidade da Apple de gerar inovação. Quando perguntados sobre o empenho da Administração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, os entrevistados percebem que:

A Apple, de alguns anos pra cá, conseguiu convergir um pouco mais seus equipamentos que no passado, eram voltados para um público muito específico [...] eles [os executivos] começam a criar iniciativas que permitem uma interação com profissionais hoje que no passado a Apple focava apenas no público doméstico. Então a própria Administração cria alternativas [...] (Diretor).

[...] eles investiram no produto e eles investiram nas pessoas. (Gerente SC).

[...] é fundamentalmente esse canal [...] Grupo Herval junto com a Apple [...] pra que assim tudo isso seja levado à Alta Administração pra que isso possa dar demanda a novos projetos [...] (Gerente RS) (informações verbais).

Para os entrevistados, a Apple segue em busca de novas soluções para atender a um maior número de pessoas em suas necessidades. Também investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento e na manutenção da comunicação com as pontas, nesse caso, entre o Grupo Herval e a matriz da Apple nos EUA.

Quando perguntados sobre os valores da Alta Administração que pautam o trabalho das equipes na Apple, o papel de Steve Jobs se mostrou relevante na identidade e na unificação da Apple como empresa global:

[...] quando a gente teve o falecimento do Steve Jobs [...] identificando justamente isso que se conseguiu na Apple, que é essa unidade [...] (Gerente RS).

[...] principal dele é pessoas excelentes, é um dos valores da Apple [...] (Gerente SC) (informações verbais).

Para diversos autores (HAMBRICK; MASON, 1984; WEBSTER, 1988) a alta administração possui papel central na formação dos valores e na orientação das organizações. Ao disseminar os valores centrais da empresa, interna e externamente, é possível criar valor para o cliente (TARNOVSKAYA; ERG; BURT, 2008).

4.5 GERENCIAMENTO DOS CLIENTES

É a maneira como a Apple se relaciona com seus clientes. Os entrevistados foram questionados quanto ao conhecimento da Alta Administração sobre como tratar os clientes. No entendimento dos respondentes, são desenvolvidos produtos e ações voltados ao consumidor:

[...] o produto em si é voltado pro consumidor, a Apple foca todas as suas ações no consumidor [...] (Diretor).

[...] são coisas simples, mas foi pensado no cliente. (Gerente SC).

[...] o gerente tá sempre acompanhando aqui no piso de loja as situações que acontecem [...] pro cliente saber (Gerente RS) (informações verbais).

Gupta (2012) defende que ser orientado para as necessidades dos clientes é vital para a experiência de consumo. Conhecer seus consumidores permite às empresas criarem intimidade, envolvendo o consumidor na cocriação de valor e tornando a experiência relevante para ele. Para Jaworski e Kohli (1993), a menos que a organização receba sinais claros da Alta Administração sobre a importância de responder às necessidades dos clientes, é pouco provável que ela seja orientada ao mercado. Para os entrevistados, o foco da Apple em atender às necessidades dos seus clientes era uma prática preconizada por Steve Jobs:

[...] o Steve Jobs buscava com que o cliente tivesse todas as suas necessidades de tecnologia e entretenimento atendidas pela gama de produtos da Apple [...] (Diretor).

[...] ele se preocupou [...] surpreender o cliente com aquilo que ele precisava e que ele nem sabia que precisava. (Gerente SC).

[...] eu atribuiria pelo perfil que ele [Steve Jobs] sempre teve minuciosidade, sabe, pra tu identificar no cliente realmente a necessidade dele [...] (Gerente RS) (informações verbais).

Segundo os entrevistados, a Apple preza pela qualidade no atendimento dos clientes, desde a etapa de demonstração dos produtos e experimentação nas lojas até a compra e assistência técnica. Para os entrevistados, a Apple procura surpreender e encantar seus clientes:

[...] a Apple trabalha muito forte no pilar da qualidade do seu produto, mas da experiência do consumidor com o seu produto também pra que ele seja percebido realmente como ela projetou. (Diretor).

[...] é uma coisa de encantar o cliente [...] A gente quer que o cliente tenha a experiência [...] (Gerente SC) (informações verbais).

As afirmações dos gestores vão ao encontro do que afirma Gupta (2012), para quem a inovação e a diferenciação são elementos centrais na experiência em marketing. Já para Jaworski e Kohli (1993) a ênfase da Alta Administração na importância de ser orientado para o mercado incentiva os membros da organização a compartilhar conhecimento e a responder aos anseios dos clientes. Assim, na

percepção dos seus gestores no Brasil, a Apple claramente comunica o seu foco no cliente e em suas necessidades.

4.6 COMUNICAÇÃO

Trata da maneira como a Apple realiza a sua comunicação interna e externa. Para os gestores, a empresa procura interagir com seus clientes e colaboradores, construindo relacionamentos: “[...] independente do número de produtos, da complexidade do que o cliente comprou [...] a Apple tem uma relação muito aberta pra, independente da etapa que ele esteja, ele possa interagir com a Apple e ter um trabalho de consultoria.” (Diretor) (informação verbal).

Por meio do endereço eletrônico sjobs@apple.com, alguns *e-mails* enviados à Apple por consumidores foram respondidos (APPLE, 2013b), embora não haja comprovação de que Steve Jobs em pessoa tenha redigido as mensagens. Segundo um dos entrevistados, o atual CEO, Tim Cook, continua o legado de Steve Jobs respondendo a *e-mails* de consumidores e replicando suas contribuições para outras unidades: “Existe uma participação conjunta [...] existe um *e-mail* [...] o *e-mail* do Tim Cook, ele recebe diretamente alguns *feedbacks* e [...] a gente percebe *e-mails* dele repassados para o Brasil.” (Diretor) (informação verbal).

Os entrevistados foram questionados sobre a crença, durante a Administração Steve Jobs, de que filiais bem-sucedidas eram filiais que aplicavam os modelos da matriz:

Sim. Eram sim. [...] eu vejo que [...] uma loja de sucesso é aquela que segue as diretrizes da matriz e consegue seguir o plano. Eu não percebo praticamente como consumidor diferença entre as lojas Apple que eu visito nos EUA. A loja de Miami é muito parecida com as lojas da Califórnia e assim por diante. Então o sucesso de um modelo eficiente, testado, comprovadamente de sucesso. (Diretor).

[...] tem os valores que são seguidos, que são os da matriz [...] Os valores que são seguidos são os mesmos. [...] Tanto que por isso que o cliente, ele sabe que ele tá dentro de uma Apple Store, ele sabe que ele tá dentro de uma Apple Premium Reseller [...] qualquer outra loja nossa no Brasil, ele vai chegar lá e ele vai se sentir dentro da loja dele. (Gerente SC).

[...] eu acredito que todas as filiais no momento que tu segue essa máxima que é proposta, essa filosofia de empreendedorismo que ele [Steve Jobs] tinha, eu acho que é resultado de sucesso, sim. [...] isso é qualidade, isso é controle de qualidade né. [...] Eu acredito que todo sucesso aí que nós temos [...] se dá por conta disso. (Gerente RS) (informações verbais).

Os gestores foram taxativos sobre a replicação do modelo da matriz no Brasil e mostraram confiança no sucesso da aplicação do modelo. Conforme estudo de Kirca, Bearden e Roth (2011), a matriz é uma das maiores influências no ambiente interno e as subsidiárias tendem a seguir o modelo, pois os gestores deduzem que a forma como a matriz opera é percebida como mais apropriada. Segundo os autores, os gerentes das subsidiárias adotam a orientação de mercado similar à orientação da matriz a fim de reduzir a ambiguidade e a incerteza.

Kumar (2004) defende que o líder visionário, podendo ser o CEO ou o fundador da organização, contribui para o direcionamento da empresa, e suas atitudes impactam o consumidor na mesma proporção ou mais que os esforços de comunicação.

4.7 INOVAÇÃO

Esta categoria se refere à maneira como os entrevistados entendem a forma de pensar a inovação na Apple. Para os entrevistados, a Apple procurou popularizar a tecnologia. Para o Gerente SC, a Apple busca facilitar o cotidiano dos seus clientes, apresentando soluções simples que foram concebidas considerando as necessidades dos clientes na vida pessoal e profissional: “[...] cada vez mais você usando menos e fazendo mais com menos [...] Então é transformar a coisa em fácil [...]” (Gerente SC) (informação verbal).

A Apple orienta o *design* de seus produtos para a simplicidade e para que a *interface* dos seus *softwares* seja a mais fácil possível.

Para os entrevistados, Steve Jobs foi o precursor da simplicidade pregada pela Apple. Para os gestores, o ex-CEO foi o responsável pelo foco da Apple em desenvolver produtos interativos com *interfaces* de uso simples e equipamentos mais leves e mais portáteis:

[...] ele [Steve Jobs] planejou muita coisa em relação a produtos que todas as pessoas pudessem interagir [...] (Diretor) (informação verbal).
[...] Fazer mais com menos [...] Eu percebo que eles continuam com a mesma [...] prática [do Steve Jobs] [...] (Gerente SC).

[...] ele [Steve Jobs] foi um perfeccionista, um idealizador perfeccionista [...] Eu acho que isso daí que foi e tá sendo a chave do sucesso. (Gerente RS) (informações verbais).

Weerawardena e O’Cass (2004) afirmaram que a intensidade empreendedora da organização (quão proativos, inovadores e propensos a assumir risco são os tomadores de decisão) influencia o grau de inovação e a possibilidade de

conquistar uma vantagem competitiva sustentável. Para os entrevistados, a ideia de simplicidade e de empresa altamente inovadora é compreendida como parte da Apple e da estratégia que a conduz. Para os entrevistados, Steve Jobs foi o precursor de grande parte dessas estratégias.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a participação do capital humano como um *driver* das estratégias de *marketing* da empresa Apple Inc.

A cultura da Apple está presente nos colaboradores e é refletida na maneira como estes se relacionam com os clientes e conduzem o atendimento, no entendimento dos entrevistados. Para eles, a Apple preza o conhecimento e o relacionamento dos seus colaboradores e entendem esses aspectos como centrais para o seu sucesso, como o investimento em pessoas e na experiência que estas podem proporcionar aos clientes. Conforme encontrado no trabalho de Scharf (2009, 2012), a Alta Administração entende o capital humano como importante nas suas estratégias de marketing. No caso da Apple, cujo foco está na experiência de consumo, o capital humano se mostrou central em sua estratégia mercadológica. Confirmado pelas categorias de análise “*Know-how*”, “Gerenciamento de clientes” e “Comunicação”, o papel dos colaboradores eleva a relevância estratégica do capital humano.

As atividades organizacionais mais enfatizadas pelos entrevistados foram o foco da Apple na experiência de consumo, na inovação radical e na proposta de valor. Especificamente, as categorias de análise “*Know-how*”, “Espírito empreendedor” e “Gerenciamento dos clientes” possibilitam essa leitura e permitem compreender com mais profundidade as ações da Apple. Conforme a revisão de literatura, tais práticas são centrais para a construção da identidade mercadológica da organização. O capital humano, nesse momento do estudo personificado por Steve Jobs, foi o direcionador das estratégias de marketing concebidas e encorajadas pela Alta Administração da Apple. As categorias de análise “Espírito empreendedor” e “*Know-how*” sugerem a relevância das ações e das diretrizes traçadas pelo líder, mesmo sem a sua presença física.

Por último, em todas as categorias de análise, a estratégia que guia a Apple está enraizada no modelo projetado por Steve Jobs e mantido por Tim Cooks. O líder está fortemente amalgamado à imagem da Apple e ao seu conceito. Essa cultura é disseminada às lojas para ser repassada aos clientes. Assim, a Apple conse-

que criar valor para seus clientes e vantagem competitiva por exceder os benefícios funcionais de seus produtos e investir em ativos únicos em seu negócio: o capital humano. Esse investimento é um dos *drivers* das estratégias de marketing da Apple.

5.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

Este estudo traz implicações acadêmicas à medida que o capital humano é compreendido como fundamental para a diferenciação das organizações, por meio da proposta de valor. Dado o nível de competição atual e a quantidade de oferta aos consumidores, desenvolver estratégias que criem valor para o consumidor é essencial.

Este estudo contribui com as pesquisas em orientação de mercado, cuja subdivisão em *market driven* e *market driving* é recente e carece de exploração, especialmente no Brasil. Além disso, mesmo com o conhecimento mundial acerca dos seus produtos, a Apple e suas práticas estratégicas continuam pouco estudadas academicamente. Os autores de orientação de mercado preconizam que as empresas tendem a ter uma orientação de mercado *market driving* e, posteriormente, alternam para a orientação *market driven*. Essa realidade deve ser estudada à luz do capital humano como *driver* das estratégias de mercado para apresentação de novas práticas no mercado.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações gerenciais deste estudo se apresentam ao se verificar a influência da Alta Administração nas operações de uma empresa de base tecnológica e como essa influência norteou suas estratégias.

Tais descobertas podem ser estendidas para sua aplicação nas empresas iniciantes de base tecnológica as chamadas *startups*. Os estudos sobre empresas de base tecnológica se voltam para empresas consolidadas na indústria, em que o capital humano é central para a criação de produtos e soluções, embora as estratégias de orientação de mercado sejam pouco estudadas nessas empresas.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de estudo de caso único, não é passível de generalizações. Os fatos e informações apresentados se referem tão somente à realidade encontra-

da nas lojas iPlaces localizadas no Sul do Brasil e controladas pelo Grupo Herval. O estudo também não representa as opiniões da Apple matriz.

O estudo foi desenvolvido no Brasil e não foi possível a sua realização na sede da Apple nos Estados Unidos. Além do obstáculo geográfico, outra limitação é o fato de não ser possível entrevistar pessoas da matriz da Apple, na Califórnia, e que conviveram no ambiente da empresa juntamente com Steve Jobs.

Human capital as a driver of marketing strategies in innovative companies: the case of the Apple

Abstract

This study aimed at analyzing the participation of human capital as a driver of Apple Inc's marketing strategies. A qualitative research was conducted with primary and secondary data collection. The results demonstrated that human capital is embedded in Apple's marketing actions with a focus on their employees and on their knowledge. However, beyond culture propagated by Steve Jobs there was no emphasis on the ex-CEO. The analysis on Apple's market orientation can be characterized as market driving, confirming the second assumption. In the interviewees' understanding, various practices of Apple were designed and encouraged by Steve Jobs, confirming that human capital was the driver of Apple's marketing strategies and that human capital is treated as central in Apple's marketing strategy.

Keywords: Marketing strategy. Human capital. Value proposition. Market orientation. Apple.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AMABILE, T. M. et al. Assessing the work environment for creativity. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

APPLE. **App Review**. Disponível em: <<https://developer.apple.com/appstore/guidelines.html/>> Acesso em: 29 maio 2013a.

_____. **Executive profiles**. Disponível em: <<http://www.apple.com/pr/bios/>> Acesso em: 16 jan. 2013b.

ARNOLD, M. J. et al. Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, p. 1132-1145, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: 2010.

BRAND FINANCE. **Brand finance global 500 2012**. Disponível em: <http://www.brandfinance.com/knowledge_centre/reports/brand-finance-global-500-2012>. Acesso em: 11 mar. 2013.

CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F.; LOCANDER, W. B. Market-Driving organizations: a framework. **Academy of Marketing Science Review**, n. 5, p. 1-14, 2004.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estratégia voltada para o mercado**: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1992.

_____. The capabilities of market-driven organization. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-58, 1994.

DÍEZ, J. M. et al. Intellectual capital and value creation in Spanish firms. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 3, p. 348-367, 2010.

DOMINGUEZ, A. A. The impact of human resource disclosure on corporate image. **Journal of Human Resource Costing & Accounting**, v. 15, n. 4, p. 279-298, 2011.

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

FITZSIMONS, G. M.; CHARTRAND, T. L.; FITZSIMONS, G. J. Automatic effects of brand exposure on motivated behavior: how Apple makes you “think different”. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 1, p. 21-35, 2008.

GUPTA, S. Interdependence between experience marketing and business strategy. **Journal of Indian Business Research**, v. 4, n. 3, p. 170-193, 2012.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. Intellectual capital: Australian annual reporting practices. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 3, p. 241-251, 2000.

- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-106, 1984.
- HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. Leadership style and market orientation: an empirical study. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 5, p. 744-764, 2001.
- HUNT, S.D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n. 1, v. 28, p. 45-54, 2000.
- KIRCA, A. H.; BEARDEN, W. O.; ROTH, K. Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: the role of institutional factors. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 683-699, 2011.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KOTLER, P; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KUMAR, N. **Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.; KOTLER, P. From market driven to market driving. **European Management Journal**, n. 2, v. 18, p. 129-142, 2000.
- MA, H. Anatomy of competitive advantage: a select framework. **Management Decision**, v. 37, n. 9, p. 709-718, 1999.
- PFEFFER, J. Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 115-134, 2007.
- RICHARDSON, R. J. 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.
- _____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHARF, E. R. **Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano evoluindo na área mercadológica**. 2009. 341p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHNEIDER, A.; SAMKIN, G. Intellectual capital reporting by the New Zealand local government sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 3, p. 456-486, 2008.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 789-80, 2007.

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 2, p. 257-279, 2003.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-31, 2006.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARNOVSKAYA, V.; ELG, U.; BURT, S. The role of corporate branding in a market driving strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 11, p. 941-965, 2008.

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

TUOMINEN, M.; RAJALA, A; MÖLLER, K. Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 3, p. 207-217, 2003.

TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Significado da marca. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11, p. 1171-1202, 1999.

WEBSTER JÚNIOR, F. E. Rediscovering the marketing concept. **Business Horizons**, v. 31, n. 3, p. 29-39, 1988.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419-28, 2004.

ZEITHAML, C. P.; ZEITHAML, V. A. Environmental management: revising the marketing perspective. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 2, p. 46-53, 1984.

Recebido em 13 de agosto de 2013

Aceito em 14 de março de 2014

