

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA: UM ESTUDO DE CASO NA SANOFI  
AVENTIS BRASIL**

**João Paulo Cavalcante Lima**

**São Paulo  
2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**João Paulo Cavalcante Lima**

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA: UM ESTUDO DE CASO NA SANOFI  
AVENTIS BRASIL**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para  
a obtenção do título de Mestre em  
Controladoria Empresarial.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Thereza Pompa Antunes**

**São Paulo  
2010**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Professora Dra. Maria Thereza Pompa Antunes**

L732g

Lima, João Paulo Cavalcante

Gestão do capital intelectual na indústria farmacêutica: um estudo de caso na Sanofi Aventis Brasil / João Paulo Cavalcante Lima – 2010.

149 f.: il.; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Bibliografia: f. 137-149

1. Estratégia. 2. Visão baseada em recursos (VBR). 3. Capital Intelectual. I. Título.

CDD 658.4038

*“Toda a estrutura de uma sociedade  
encontra-se incorporada no  
mais evasivo de todos os materiais:  
o ser ‘humano’.”  
Malinowski (1975)*

*Dedico este trabalho a meus pais, José Antonio e Luiza pela formação que me propiciaram.*

*Agradeço a Deus; A minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Thereza Pompa Antunes, pelo conhecimento e sabedoria compartilhados; Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial da Universidade Presbiteriana Mackenzie; Aos Professores Drs. Ricardo Lopes Cardoso e Ivam Ricardo Peleias pelas sugestões e comentários no exame de qualificação; Aos Professores Drs. Rodrigo Takashi Okimura e Octavio Ribeiro de Mendonça Neto e a Professora Dra. Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar pelas valiosas orientações nas análises estatísticas; Aos gestores da Sanofi Aventis Brasil que não hesitaram em disponibilizar as suas preciosas horas de trabalho para que esta pesquisa pudesse se materializar.*



## RESUMO

De acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR), os Recursos Humanos (RH) são apresentados como um dos principais fatores na busca por competitividade. Diante disso, é freqüente encontrar-se estudos que apontam pessoas como recursos valiosos, raros, não-substituíveis e não-imitáveis. Assim, as pessoas são consideradas, ao menos no discurso, como Capital Intelectual, como recurso raro e dificilmente imitável, são vistas como geradoras de valor e, portanto, como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva. Este estudo buscou identificar quais são os atributos relevantes para a gestão do Capital Intelectual, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) de forma a se propor indicadores de gestão desses elementos, alinhado ao ambiente econômico de uma indústria farmacêutica. A pesquisa é um estudo de caso, apoiado em um protocolo, e para a qual realizou-se a triangulação das informações obtidas na análise de conteúdo das entrevistas e nas análises estatísticas dos dados obtidos com o questionário. Foi usada a análise fatorial para redução dos dados. Os resultados apontaram que existe alinhamento entre a percepção da alta gestão com a percepção da gerencia operacional.

**Palavras-Chave:** Capital Intelectual; Gestão do Capital Intelectual; VBR; Capital Humano; Indústria Farmacêutica.

## **ABSTRACT**

According to the Resource Based View (RBV), Human Resources (HR) are presented as a major factor in the search for competitiveness. Therefore, it is common to find studies that show people as valuable resources, rare, non-replaceable and non-imitable. Thus, people are considered, at least in discourse, such as Intellectual Capital, as scarce and hardly imitable, are seen as generators of value and therefore, as a strategic resource and source of competitive advantage. This study sought to identify those attributes relevant to the management of Intellectual Capital, according to the perception of managers of Sanofi Aventis Brazil from the perspective of the Resource Based View (RBV) in order to propose indicators for the management of these elements, aligned economic environment of the pharmaceutical industry. The research is a case study, supported by a protocol, and which held the triangulation of information obtained in the content analysis of interviews and statistical analysis of data obtained by questionnaire. Factor analysis was used for data reduction. The results showed that there is alignment between the perception of senior management with an insight into operational management.

**Keywords:** Intellectual Capital; Intellectual Capital Management; VBR; Human Capital; Pharmaceutical Industry.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do Tema.....	14
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativas e Contribuições.....	18
1.4 Modelo Teórico do Estudo.....	19
1.5 Estrutura do Trabalho.....	20
CAPÍTULO 2: REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Estratégia.....	21
2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	22
2.2.1 Recursos, Capacidades Dinâmicas e Conhecimento.....	23
2.2.2 A Relação da VBR com a Gestão de Recursos Humanos.....	24
2.2.3 A Aplicação da VBR na GERH.....	26
2.2.4 Revisão dos Principais Artigos Internacionais sobre a Relação da VBR e da GERH.....	26
2.2.5 A Convergência da VBR e da GERH: Contribuições Mútuas em Potencial.....	30
2.2.6 As Competências Essenciais.....	31
2.2.7 As Capacidades Dinâmicas.....	32
2.2.8 As Teorias Baseadas em Conhecimento da Empresa.....	34
2.2.9 A Integração da Estratégia e da GERH sob a Ótica da VBR.....	35
2.3 Capital Intelectual.....	38
2.3.1 Capital Intelectual como Fonte de Vantagem Competitiva – Breve Menção.....	39
2.3.2 Definição das Dimensões do Capital Intelectual.....	41
2.3.3 Dimensões Primárias do Capital Intelectual e seus Subfatores.....	43
2.3.4 Plano Teórico de Classificação do Capital Intelectual.....	44
2.3.5 Subfatores do Capital Humano, Estrutural e Relacional.....	46
2.3.5.1 Capital Humano.....	46
2.3.5.2 Capital Estrutural.....	46
2.3.5.3 Capital Relacional.....	47
CAPÍTULO 3: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Tipo de Estudo.....	49
3.2 Método de Estudo.....	51
3.3 Estudo de Caso.....	53
3.4 O Protocolo de Realização do Estudo de Caso.....	54
3.5 Plano de Amostragem.....	55
3.6 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados.....	57
3.7 Elaboração, Validação e Disponibilização do Questionário.....	57
3.7.1 Bloco I – Competências Organizacionais.....	59
3.7.2 Bloco II – Auto-avaliação de Desempenho.....	60
3.7.3 Bloco III – Incertezas Estratégicas.....	60
3.7.4 Bloco IV – Estratégia.....	61
3.7.5 Bloco V – Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa.....	62
3.7.6 Bloco VI – Identificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual.....	62
3.7.7 Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual.....	63
3.8 Análise dos Dados.....	64
3.8.1 Pesquisa Qualitativa.....	64

3.8.2 Pesquisa Quantitativa.....	65
3.8.2.1 Análise Fatorial Exploratória.....	65
<b>CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E TRIANGULAÇÃO DOS</b>	
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1 Perfil da Sanofi Aventis Brasil.....	67
4.1.1 Sanofi-Aventis Missão e Valores.....	70
4.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Qualitativa.....	70
4.2.1 Perfil dos Entrevistados da Alta Gestão.....	70
4.2.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas.....	73
4.2.2.1 Da Pergunta 1.....	73
4.2.2.2 Da Pergunta 2.....	76
4.2.2.3 Da Pergunta 3.....	78
4.2.2.4 Da Pergunta 4.....	80
4.2.2.5 Da Pergunta 5.....	82
4.2.2.6 Da Pergunta 6.....	85
4.2.2.7 Da Pergunta 7.....	88
4.3 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Quantitativa.....	90
4.3.1 Perfil dos Respondentes da Gerência Operacional.....	90
4.3.2 Apresentação dos Resultados dos Questionários.....	93
4.3.2.1 Do Objetivo 1.....	94
4.3.2.1.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 1.....	94
4.3.2.1.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 1.....	97
4.3.2.2 Do Objetivo 2.....	102
4.3.2.2.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 2.....	102
4.3.2.2.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 2.....	106
4.3.2.3 Do Objetivo 3.....	108
4.3.2.3.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 3.....	108
4.3.2.3.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 3.....	110
4.3.2.4 Do Objetivo 4.....	112
4.3.2.4.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 4.....	112
4.3.2.4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 4.....	115
4.3.2.5 Do Objetivo 5.....	117
4.3.2.5.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 5.....	117
4.3.2.5.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 5.....	119
4.3.2.6 Do Objetivo 6.....	120
4.3.2.6.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 6.....	120
4.3.2.6.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 6.....	122
4.3.2.7 Do Objetivo 7.....	123
4.3.2.7.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 7.....	124
4.3.2.7.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 7.....	127
4.4 Triangulação dos Resultados.....	129
<b>CAPÍTULO 5: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICES</b>	

## LISTA DE FIGURAS

1. Modelo teórico do estudo.....	19
2. Um modelo dos componentes estratégicos básicos da GRH.....	28
3. Um modelo para integrar estratégia e GERH.....	36
4. Plano teórico de classificação do capital intelectual.....	45
5. Perfil dos entrevistados quanto a idade.....	71
6. Perfil dos respondentes quanto ao sexo.....	90
7. Histograma com a distribuição normal da variável V2.....	96
8. Histograma com a distribuição normal da variável V7.....	96
9. Composição do fator 1 do bloco I do questionário.....	100
10. Composição do fator 2 do bloco I do questionário.....	101
11. Composição do fator 3 do bloco I do questionário.....	101
12. Composição do fator 4 do bloco I do questionário.....	101
13. Histograma com a distribuição normal da variável V36.....	104
14. Histograma com a distribuição normal da variável V37.....	104
15. Histograma com a distribuição normal da variável V41.....	105
16. Histograma com a distribuição normal da variável V42.....	106
17. Composição do fator único da parte a do bloco III do questionário.....	106
18. Composição do fator único da parte b do bloco III do questionário.....	107
19. Histograma com a distribuição normal da variável V19.....	109
20. Composição do fator 1 do bloco II do questionário.....	110
21. Composição do fator 2 do bloco II do questionário.....	111
22. Composição do fator 3 do bloco II do questionário.....	111
23. Composição do fator 4 do bloco II do questionário.....	111
24. Histograma com a distribuição normal da variável V44.....	113
25. Histograma com a distribuição normal da variável V51.....	114
26. Composição do fator único da parte a do bloco IV do questionário.....	115
27. Composição do fator 1 da parte b do bloco IV do questionário.....	116
28. Composição do fator 2 da parte b do bloco IV do questionário.....	116
29. Histograma com a distribuição normal da variável V68.....	118
30. Composição do fator 1 do bloco VI do questionário.....	119
31. Composição do fator 2 do bloco VI do questionário.....	120
32. Histograma com a distribuição normal da variável V55.....	122
33. Composição do fator 1 do bloco V do questionário.....	123
34. Composição do fator 2 do bloco V do questionário.....	123
35. Histograma com a distribuição normal da variável V72.....	126
36. Composição do fator 1 do bloco VII do questionário.....	127
37. Composição do fator 2 do bloco VII do questionário.....	128
38. Composição do fator 3 do bloco VII do questionário.....	128
39. Composição do fator 4 do bloco VII do questionário.....	128

## LISTA DE QUADROS

1. Bloco I – Competências Organizacionais.....	59
2. Bloco II – Auto-avaliação de Desempenho.....	60
3. Bloco III – Incertezas Estratégicas: questão 3a.....	61
4. Bloco III – Incertezas Estratégicas: questão 3b.....	61
5. Bloco IV – Fatores e Estratégia: questão 4a.....	61
6. Bloco IV – Funções e Estratégia: questão 4b.....	62
7. Bloco V – Práticas Gerenciais sobre a Gestão do Conhecimento na Empresa.....	62
8. Bloco VI – Identificação dos Elementos que compõem o Capital Intelectual.....	62
9. Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual.....	63
10. Valores da Sanofi Aventis.....	70
11. Respostas dadas pelos diretores quando questionados se concordavam com a definição de capital intelectual adotada no estudo.....	73
12. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre o que eles entendiam por capital intelectual no ambiente em que a organização atua.....	76
13. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre a sua percepção em relação a importância do capital intelectual para a Sanofi Aventis.....	78
14. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre quais são os principais elementos que compõem o capital intelectual.....	80
15. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre quais fatores são relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual.....	82
16. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre como a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual na empresa.....	85
17. Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre como a área de recursos humanos pode contribuir para a gestão do capital intelectual na companhia.....	88

## LISTA DE TABELAS

1. Perfil dos entrevistados quanto a escolaridade.....	71
2. Tempo de atuação dos entrevistados no mercado.....	72
3. Tempo de atuação dos entrevistados na empresa.....	72
4. Frequência das categorias das variáveis de definição de capital intelectual direcionado a indústria farmacêutica.....	75
5. Perfil dos respondentes quanto a idade.....	91
6. Perfil dos respondentes quanto a formação acadêmica.....	91
7. Perfil dos respondentes quanto a escolaridade.....	91
8. Perfil dos respondentes quanto a formação na pós-graduação.....	92
9. Tempo de experiência dos respondentes.....	92
10. Variáveis e resultados obtidos no bloco I do questionário.....	94
11. Análise descritiva dos resultados do bloco I do questionário.....	95
12. Resultados do teste de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) e do teste de esfericidade de <i>Bartlett</i> do Bloco I do questionário.....	97
13. Resultado do MSA individual das variáveis no teste da matriz anti-image do Bloco I do questionário.....	98
14. Resultado do teste de comunalidade das variáveis do Bloco I do questionário.....	99
15. Resultado do teste da variância total explicada das variáveis do Bloco I do questionário.....	99
16. Matriz rotacionada dos componentes do Bloco I do questionário.....	100
17. Variáveis e resultados obtidos na parte a do bloco III do questionário.....	102
18. Resultados obtidos na parte b do bloco III do questionário.....	103
19. Análise descritiva dos resultados da parte a do bloco III do questionário.....	103
20. Análise descritiva dos resultados da parte b do bloco III do questionário.....	105
21. Variáveis e resultados obtidos no bloco II do questionário.....	108
22. Análise descritiva dos resultados do bloco II do questionário.....	109
23. Variáveis e resultados obtidos na parte a do bloco IV do questionário.....	112
24. Resultados obtidos na parte b do bloco IV do questionário.....	112
25. Análise descritiva dos resultados da parte a do bloco IV do questionário.....	113
26. Análise descritiva dos resultados da parte b do bloco IV do questionário.....	114
27. Variáveis e resultados obtidos no bloco VI do questionário.....	117
28. Análise descritiva dos resultados do bloco VI do questionário.....	118
29. Variáveis e resultados obtidos no bloco V do questionário.....	121
30. Análise descritiva dos resultados do bloco V do questionário.....	121
31. Variáveis e resultados obtidos no bloco VII do questionário.....	124
32. Análise descritiva dos resultados do bloco VII do questionário.....	125

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do Tema

O contexto sócio econômico atual impõe às organizações a adoção de uma atitude flexível e estratégica, que possibilite uma rápida adaptação às volatilidades que o caracterizam. Diante disso, o conhecimento e as novas tecnologias tornaram-se um instrumento imprescindível para a sobrevivência das organizações. Sendo assim, o capital intelectual apresenta-se como um recurso diferencial e indispensável para a manutenção de vantagem competitiva.

O tema capital intelectual emerge em um momento histórico singular a ponto de suscitar a discussão sobre a sua relevância na riqueza das organizações. Nesse sentido, considera-se que o capital intelectual pode ser associado e explicado pela compreensão do que significa, atualmente, a sociedade do conhecimento e a conseqüente valorização do conhecimento como recurso econômico (ANTUNES, 2004).

Antunes (2004) explica que por conseqüência das organizações estarem inseridas em um contexto economicamente competitivo, elas fazem uso intenso do “recurso conhecimento” a fim de se manterem competitivas e esse fato vem impactando, sobremaneira, nas suas atividades, estruturas gerenciais e desempenhos. A materialização da aplicação desse recurso, mais as tecnologias disponíveis, empregadas para garantir as suas continuidades, produzem benefícios intangíveis que lhes agregam valor. A esse conjunto de elementos intangíveis tem-se denominado capital intelectual (BROOKING, 1996; ANTUNES, 2004).

Nesse sentido, pode-se verificar que, nos últimos anos, o capital intelectual tem sido alvo de estudos e hoje, assume papel central na geração de riqueza das empresas e na economia como um todo (BROOKING, 1996; CRAWFORD, 1994; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1998 e LEV, 2001, 2003).

Dessa forma, tem-se a valorização do elemento humano que é o detentor do conhecimento que passa a ser um recurso econômico que vem a se juntar aos demais recursos, tradicionalmente reconhecidos: terra, capital e trabalho (TOFFLER, 1980; HANDY, 1997; DRUCKER, 1993; McGEE e PRUSAK, 1994; SVEIBY, 1998; STEWART, 1994, 1998 e 2001).



De acordo com Drucker (1993), é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação, que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial. Considera que o dinamismo dos mercados na sociedade do conhecimento têm se revelado importantes fatores de aumento na competitividade entre as organizações que buscam, cada vez mais, a satisfação de seus consumidores e, por meio dela, a obtenção de ganhos superiores.

Nesse contexto, a *resource based view* (RBV), ou visão baseada em recursos (VBR), traz como pressuposto que a análise da competitividade deve estar focada em fatores internos à firma, que sejam particulares, difíceis de serem copiados ou imitados e, portanto, fonte de vantagem competitiva, tendo essa teoria alcançado destaque a partir da década de noventa (ANTUNES e CESAR, 2007, p.6).

A vantagem competitiva, segundo Barney (1991), advém da impossibilidade de concorrentes de dada empresa implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. Contudo, tal vantagem não elimina, ou posterga, a ação competitiva da concorrência, que pode desenvolver estratégias de criação de valor similares, ou substitutas, às de dada empresa, obtendo resultados equivalentes ou superiores. Já a vantagem competitiva sustentável, segundo o mesmo autor, está condicionada à incapacidade de as empresas concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que implementem estratégias de criação de valor semelhantes.

A obtenção da vantagem competitiva está condicionada à obtenção e retenção de recursos o que, na definição de Grant (2002), pode assumir duas formas distintas: (1) recursos tangíveis, facilmente identificáveis; e (2) recursos intangíveis, assim tipificados por sua difícil mensuração e identificação. Collins (1994) destaca que a efetiva vantagem competitiva é obtida apenas por meio dos recursos intangíveis, uma vez que os recursos tangíveis, por sua natureza, podem ser facilmente identificados e copiados. Os recursos intangíveis, por suas características intrínsecas, dificilmente têm sua origem compreendida e, portanto, dificilmente serão copiados (WERNERFELT, 1995).

Para Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002, p. 105) os recursos tangíveis “são os bens que podem ser vistos e quantificados” e os recursos intangíveis são “bens que se encontram profundamente enraizados na história da empresa, que se acumulam com o passar do tempo” e são caracterizados como conhecimento, confiança recíproca entre colaboradores e idéias.

Levando-se em consideração que “quanto mais difícil de observar é um recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia” (HITT 2003, p. 107), pode-se compreender a problemática dos recursos intangíveis para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Partindo-se da definição proposta por diversos autores (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991) para os recursos – ativos tangíveis e intangíveis que permitem às organizações conceber e programar suas estratégias (BARNEY; ARIKAN, 2001) – compreende-se sua importância para a concepção de estratégias que conduzem as corporações à obtenção de vantagem competitiva sustentável. O conhecimento, e suas formas de conversão, é um dos recursos intangíveis que pode ser caracterizado como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, as organizações necessitam continuamente aperfeiçoarem seus produtos e serviços, para suportar as ameaças do ambiente e superar as expectativas dos seus clientes, que atualmente têm um nível de exigência bastante apurado devido à grande oferta de mercado, que dá prioridade a produtos e serviços eficientes, que tragam soluções inovadoras, com custo acessível e, ainda, que sejam providos de qualidade.

Vale ressaltar que se entende o conhecimento não somente como aquele conhecimento gerado pelos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, que resulta em inovações e novos produtos, mas, também, do conhecimento gerado e transmitido em processos diários de trabalho por toda a organização, da linha de produção à alta administração. Nessa questão há que se observar o aspecto relacionado às pessoas e como elas são gerenciadas nas organizações, ou seja, qual o valor que a empresa atribui ao seu capital humano que é o detentor do conhecimento.

Para fins deste estudo, entende-se o capital humano como sendo “toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos empregados e gerentes” (EDVINSSON E MALONE, 1997:17).

Assim sendo, faz-se necessário haver a gestão do conhecimento nas organizações. De forma geral, a gestão do conhecimento é entendida como um processo “intrinsecamente ligado ao conceito de capital humano: deve ser vista como um instrumento que possibilite identificar, mapear, medir, gerenciar e, principalmente, explicitar estes ativos intangíveis – talento, criatividade, intuição, capacidade de análise e contextualização – que existem na cabeça das pessoas” e que gera riqueza para as organizações (SANTOS, 2002). Tem-se que o potencial de criação do conhecimento é inerente às pessoas que trabalham nas organizações e

o uso pleno do conhecimento dos profissionais tem sido referido constantemente na literatura como fator estratégico de sucesso.

A indústria farmacêutica é reconhecida como um dos setores que faz uso intensivo do conhecimento. O seu produto principal – drogas (remédios) – possui como matéria-prima básica o conhecimento inerente aos pesquisadores que se materializa em novas fórmulas que, por sua vez, resultam em patentes, após anos de investimentos em pesquisa. Da mesma forma, é reconhecido como um setor altamente competitivo com riscos de intervenção regulatória.

Considerando-se o recurso do conhecimento como um recurso econômico competitivo de acordo com a VBR, é de se supor que a gestão eficaz desse recurso, e dos demais elementos que contemplam o capital intelectual, seja de fundamental importância para a competitividade dessas indústrias.

Em vista do exposto, este estudo se propôs a responder à seguinte questão de pesquisa: **Quais são os atributos relevantes para a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis Brasil sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR)?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é o de identificar quais são os atributos relevantes para a gestão do capital intelectual, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil, sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) de forma a se propor indicadores de gestão desses elementos, alinhados ao seu ambiente econômico, qual seja o de uma indústria farmacêutica.

Para se atingir o objetivo proposto, inicialmente se buscou o entendimento do capital intelectual por parte da alta gestão da empresa de forma a se conhecer a sua relevância no ambiente em que a organização atua para, na seqüência, se verificar a existência de alinhamento entre a percepção da alta gestão com a percepção da gerencia operacional, além de se buscar elementos que permitam identificar os atributos relevantes do capital intelectual para proposição de indicadores de gestão desses elementos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos têm-se:

**Objetivo 1:** Identificar quais competências organizacionais descrevem a organização.

**Objetivo 2:** Identificar as incertezas estratégicas que mais afetam a empresa.

**Objetivo 3:** Identificar que quesitos são importantes para a avaliação do desempenho da companhia.

**Objetivo 4:** Identificar que fatores e quais funções são considerados importantes para a empresa competir no mercado e alcançar os objetivos estratégicos.

**Objetivo 5:** Identificar os elementos nos quais a empresa investe a título de capital intelectual e quais são os atributos relevantes para a sua gestão, de acordo com a percepção dos gestores.

**Objetivo 6:** Identificar quais são as práticas gerenciais que existem na organização para a gestão do capital intelectual.

**Objetivo 7:** Propor indicadores de gestão do capital intelectual aplicáveis à Sanofi Aventis Brasil a partir de lacunas e/ou deficiências encontradas na realidade atual desta empresa e tendo-se como base a teoria.

### 1.3 Justificativas e Contribuições

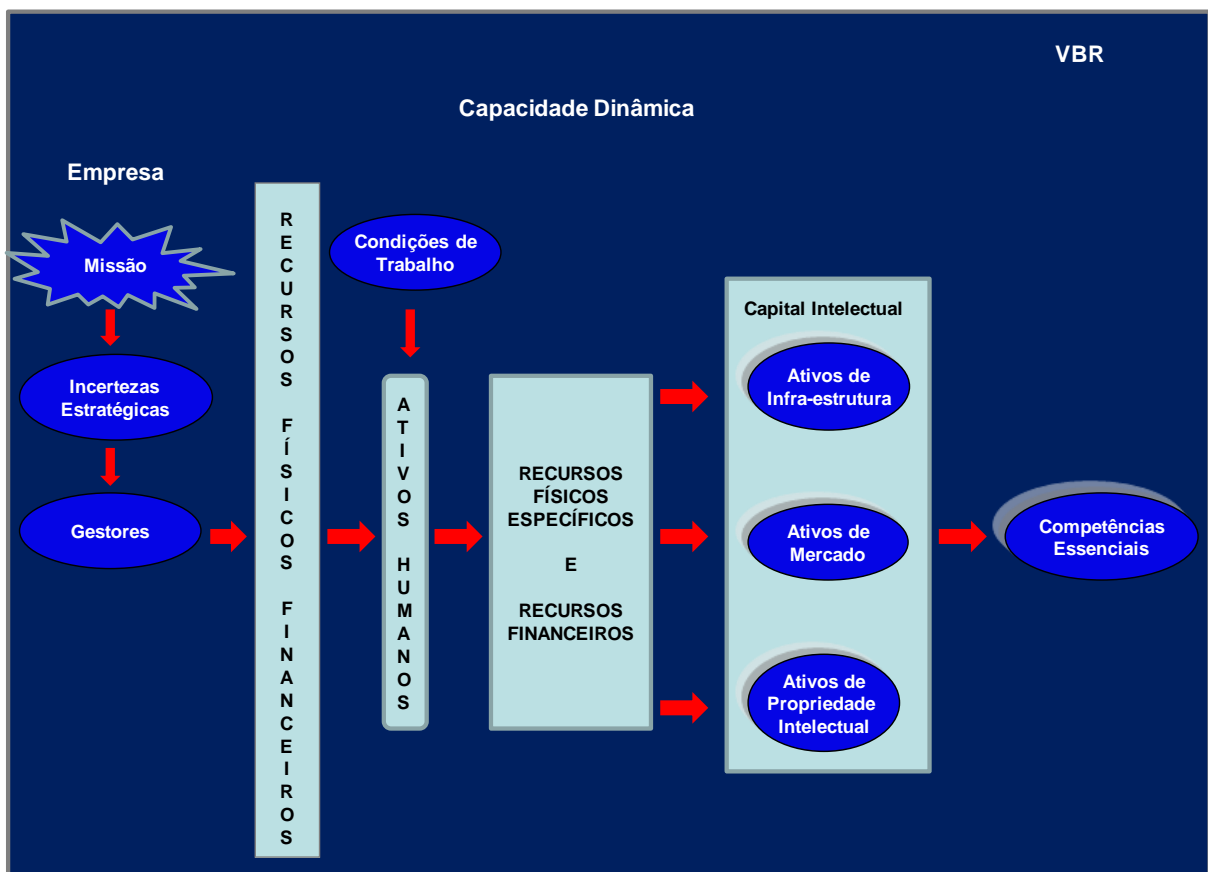
Muito embora se verifique a existência de pesquisas sobre capital intelectual e visão baseada em recursos de forma isolada, o estudo em pauta envolve a relação existente entre esses dois temas. Sob esta perspectiva, a presente pesquisa justifica-se pela importância combinada aos temas capital intelectual e visão baseada em recursos.

Esta pesquisa, por ser baseada na realidade de uma indústria farmacêutica, foi desenvolvida por meio do método do estudo de caso. Assim sendo, e de acordo com Yin (2005), trata-se de um estudo de caso raro, pois, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos e, também, por ser um caso revelador, ou seja, que trará a público o acesso a informações do processo de gerenciamento, mensuração e evidenciação do capital intelectual da Sanofi Aventis Brasil sob a ótica da visão baseada em recursos e, ainda, por ser um estudo que reunirá, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Adicionalmente, faz-se importante mencionar que a presente pesquisa pode contribuir, para a gestão atual do processo de gerenciamento, mensuração e evidenciação do capital intelectual da empresa objeto de estudo visto que se propôs, baseado na teoria, indicadores para gestão do capital intelectual, que podem ser aplicados na empresa caso julguem oportuno. Entende-se, ainda, que esses indicadores poderão ser utilizados por outras indústrias do segmento farmacêutico, fazendo-se as devidas e necessárias adaptações. Assim sendo, poderá auxiliar os gestores dessas empresas na execução de suas atividades, de forma a resguardar os interesses dos proprietários e agregar valor ao empreendimento.

#### 1.4 Modelo Teórico do Estudo

O processo de geração do capital intelectual e das competências essenciais em um mercado dinâmico como o da Sanofi Aventis Brasil pode ser ilustrado conforme evidencia a Figura 1.



**Figura 1:** Modelo Teórico do Estudo  
Fonte: Adaptado de Antunes e Martins, 2007.

O modelo teórico deste estudo (Figura 1) se baseia no modelo conceitual proposto por Antunes e Martins (2007) que explica o processo de geração do capital intelectual em uma organização.

Em linhas gerais, os gestores, orientados pela missão da empresa, investem recursos físicos e financeiros nos recursos humanos da organização e propiciam condições para o seu desenvolvimento. O recurso humano, por meio de suas habilidades e conhecimento, gera o recurso do conhecimento. Esse recurso, somado aos recursos físicos específicos mais os recursos financeiros, materializa-se no capital intelectual (Antunes e Martins, 2007) que possibilita o desenvolvimento das competências essenciais que são “o aprendizado coletivo desenvolvido na organização, especialmente sobre como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas tecnológicas,” e que envolvem “vários níveis de pessoas e todas as funções” (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Por fim, afetando sua capacidade de competitividade e podendo gerar-lhe vantagem competitiva.

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho inicia-se com esse capítulo. No capítulo 2, faz-se a revisão bibliográfica relativa à estratégia, visão baseada em recursos (VBR) e capital intelectual. As questões metodológicas são tratadas no capítulo 3. A apresentação, análise e triangulação dos resultados são desenvolvidas no capítulo 4. No capítulo 5 são feitas as conclusões.

## CAPÍTULO 2

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 Estratégia

Para Bourgeois e Eisenhardt (1988) estratégia é o meio pelo qual os gestores de uma empresa definem objetivos e buscam alcançá-los, alinhando os recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças do ambiente.

De acordo com Ansoff (1983), a resposta de uma empresa a desafios estratégicos não requer apenas um novo método para pensar sobre o problema, mas, também, novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica. O processo que comporta esses dois ingredientes tem sido conhecido cada vez mais por administração estratégica.

Na concepção de Thompson, Strickland e Gamble (2008), estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir com excelência, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Portanto, ela tem ligação direta com o modo como os gerentes pretendem fazer a empresa crescer, como conseguirão clientes fiéis e suplantará os rivais, como cada área funcional (pesquisa e desenvolvimento, atividades da cadeia de suprimentos, produção, vendas e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos) será operada e como o desempenho será melhorado.

Ainda de acordo com Thompson, Strickland e Gamble (2008), ao optarem por uma estratégia, os gestores afirmam efetivamente: “Entre todas as diferentes abordagens e modos de competir que poderíamos ter escolhido, decidimos empregar esta combinação particular de métodos competitivos e operacionais para conduzir a empresa na direção almejada, fortalecer sua posição de mercado e competitividade e aumentar o desempenho”.

Por fim, vale mencionar a definição dada por Andrew (1971), que elaborada por Vasconcelos e Brito (2004) aponta as quatro funções da estratégia corporativa, a saber: 1) a definição dos objetivos estratégicos, já que apenas a dimensão financeira, como a maximização do lucro, seria inadequada; 2) o planejamento do futuro mais distante que seria necessário para empreendimentos de ciclo mais longo; 3) a capacidade de influenciar o

ambiente além de simplesmente responder às suas mudanças; e 4) a criação de objetivos visíveis que mobilizassem e inspirassem a cooperação e o esforço organizacional.

## **2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)**

Conforme anteriormente mencionado, Barney (1991) considera que a vantagem competitiva sustentável deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Estes recursos e capacidades podem ser vistos como bens tangíveis e intangíveis, incluindo as competências de gestão da empresa, seus processos organizacionais e rotinas e as informações e conhecimento que controla.

Barney (2001a) discute, ainda, as implicações de ligar a VBR às literaturas de microeconomia neoclássica e economia evolutiva. Considera que situar a VBR em relação à microeconomia neoclássica teria ajudado a levantar questões relativas a se é possível ou não aplicar-se a análise de equilíbrio nas análises baseadas em recursos, se a VBR é tautológica, e a identificação dos atributos dos recursos e das capacidades que os levam a apresentar oferta inelástica. Posicionar a VBR contra a economia evolutiva teria ajudado a desenvolver argumentos sobre como as rotinas e capacidades mudam ao longo do tempo. Barney (2001a) salienta que todas as três perspectivas têm sido desenvolvidas ao longo da última década, e fornecem um conjunto de ferramentas teóricas baseadas em recursos relacionados, ainda que distintas possam ser aplicadas de diferentes formas em diferentes contextos.

Já Mahoney (2001), analisa as semelhanças e diferenças entre VBR e a economia de custos de transação, questionando o argumento de Conner (1991) de que a diferença fundamental é que a primeira tem foco na implantação e na combinação de fatores específicos, enquanto a segunda foca evitar o oportunismo. Mahoney (2001) argumenta que, ao se continuar a desenvolver a VBR sem assumir nenhum oportunismo significa ignorar questões essenciais. O referido autor menciona que, com o oportunismo, a presença da empresa facilita a transposição superior de conhecimento relativa ao mercado. Para o referido autor a VBR e a economia de custos de transação são vistos como complementares, pois a primeira é uma teoria da distribuição de recursos da empresa enquanto a última é uma teoria sobre a existência da empresa.

Harrison et al. (1991) apresentaram em seus estudos evidências que sugerem que a complementaridade de recursos, e não a similaridade, fosse associada ao maior desempenho em aquisições. Ações para obter recursos complementares permitem às empresas aprender novas e valiosas capacidades. Os autores mostram que as alianças estratégicas podem ser uma



alternativa atraente para obtenção de recursos complementares, porque o investimento ou compromisso a longo prazo é menor do que o exigido em aquisições.

Por fim Fiol (2001) argumenta que no ambiente atual, mais competitivo, as competências e recursos das organizações e a forma como as utilizam deve mudar constantemente para produzir vantagens temporárias continuamente variáveis. Portanto, é provável que melhores retornos sejam obtidos a partir da capacidade de destruir e reconstruir recursos ou rotinas especializadas e inimitáveis ao longo do tempo. Esta opinião é também vista no trabalho de Eisenhardt e Martin (2000). Uma implicação deste ponto de vista é que existe uma necessidade de se nutrir as identificações situadas constantemente mutáveis dos trabalhadores com identidades organizacionais sempre variáveis baseadas em um compromisso com um conjunto imutável de valores e resultados, em vez de uma cultura estável e completamente elaborada.

### **2.2.1 Recursos, Capacidades Dinâmicas e Conhecimento**

Alguns artigos sugerem que os recursos, capacidades dinâmicas e conhecimentos estão intimamente interligados. Por exemplo, Wright, Dunford e Snell (2001) discutem a importância destas relações para a ponte entre a gestão estratégica e a gestão de recursos humanos (GRH). Já Fiol (2001) considera estas relações no que diz respeito à capacidade de continuamente se reconfigurar a vantagem competitiva de uma organização e conclui que, em alguns ambientes, uma vantagem competitiva sustentada pode não ser possível. Essas observações são consistentes com uma crescente literatura sobre o conhecimento e a vantagem competitiva (por exemplo, Spender e Grant, 1996). Grande parte dessa literatura centra-se no papel das capacidades dinâmicas, isto é, processos específicos usados pelas empresas para alterar suas bases de recursos, como fontes de vantagem competitiva (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Assim como Fiol (2001), grande parte desta literatura conclui que as vantagens competitivas podem existir em mercados dinâmicos apenas devido à capacidade das empresas de mudar constantemente e que vantagens competitivas sustentadas não são possíveis em tais mercados.

Eisenhardt e Martin (2000), junto com Fiol (2001), concluem que vantagens competitivas não podem ser sustentadas em mercados dinâmicos, rapidamente mutáveis. Esses autores sugerem que tais ambientes evoluem tão rapidamente que nenhuma vantagem competitiva sustentada é possível. Porém, Eisenhardt e Martin (2000) especificamente identificam as condições sob as quais a vantagem competitiva sustentada é possível. De

acordo com os referidos autores quando uma determinada empresa aplica as suas capacidades dinâmicas "mais cedo e mais astutamente" nas suas tomadas de decisões estratégicas será mais capaz de se adaptar à evolução das condições de mercado, mais rapidamente do que seus concorrentes e assim poderá obter vantagem competitiva. Na medida em que a agilidade, a capacidade de mudar rapidamente e a atenção às mudanças no mercado são custosas de se imitar, essas habilidades podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Essa vantagem competitiva continuará enquanto as habilidades de ser ágil, mudar rapidamente e estar atento as mudanças que ocorrem no mercado forem economicamente valiosas, ou seja, enquanto o ambiente competitivo continuar a mudar rapidamente.

Ainda de acordo com Eisenhardt e Martin (2000) isso não implica que a capacidade de implementar capacidades dinâmicas possa ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável em todas as configurações de mercado. Por exemplo, se uma empresa tem a capacidade de ganhar e manter vantagens competitivas em um mercado em rápida mutação e o mercado de repente se torna estável e imutável, a capacidade de ser flexível não é provavelmente valiosa, e logo não é uma fonte de vantagem competitiva. De forma mais geral, o valor de um conjunto em particular de capacidades deve ser avaliado no contexto do mercado dentro do qual a empresa opera. Se o contexto deste mercado muda radicalmente, o que eram capacidades valiosas pode não mais ser. Assim sendo, tem-se que tudo isto é perfeitamente consistente com a lógica tradicional da VBR e, conseqüentemente, a habilidade de aprender e a habilidade de mudar estão provavelmente entre as capacidades mais importantes que uma empresa pode possuir.

### **2.2.2 A Relação da VBR com a Gestão de Recursos Humanos**

A função de recursos humanos consistentemente enfrentou uma batalha para justificar sua posição em organizações (DRUCKER, 1954; STEWART, 1996). Em tempos de fartura, empresas facilmente justificam gastos com sistemas de treinamento, contratação, recompensa e envolvimento de empregados, porém frente a dificuldades financeiras, tais sistemas de RH são vítimas dos primeiros cortes.

O advento do subcampo de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), devotado à exploração do papel do RH no suporte à estratégia de negócios, propiciou um caminho para demonstrar seu valor à empresa. Walker (1978) chamou atenção para uma ligação existente entre planejamento estratégico e planejamento de recursos humanos que significou a concepção do campo de GERH, mas o seu nascimento veio no começo dos anos 80 com o

artigo de Devanna, Fombrum e Tichy (1984) devotado a explorar extensivamente a ligação entre estratégia de negócios e RH. Desde então, a evolução da GERH seguiu consistentemente (com alguns anos de atraso) os desenvolvimentos dentro do campo de gestão estratégica. Por exemplo, os tipos organizacionais de Miles e Snow (1978) foram depois expandidos para incluir seus sistemas de RH associados (MILES e SNOW, 1984). O modelo de estratégias genéricas de Porter (1980) foi depois usado por pesquisadores de GERH para delinear as estratégias específicas de RH e o que esperar-se-ia observar sob cada uma delas (JACKSON, SCHULER e RIVERO 1989; WRIGHT e SNELL, 1991).

Apesar de o campo de GERH não ter nascido diretamente da visão baseada em recursos (VBR), ela foi um instrumental para o seu desenvolvimento. Isto deveu-se em grande parte à VBR ter afastado a ênfase na literatura estratégica de fatores externos (como a posição da indústria) e a voltado na direção de recursos internos da firma como fonte de vantagem competitiva (HOSKISSON et al., 1999). A aceitação crescente de recursos internos como fonte de vantagem competitiva trouxe legitimidade à afirmação do RH de que as pessoas são estrategicamente importantes para o sucesso da empresa. Assim, dadas ambas a necessidade de justificar conceitualmente o valor do RH e a propensidade do campo de GERH de emprestar conceitos da literatura estratégica mais abrangente, a integração da VBR da empresa na literatura de GERH não deve surpreender ninguém.

Porém, dois desenvolvimentos não tão facilmente previstos emergiram ao longo dos últimos dez anos. Primeiro, a popularidade da VBR dentro da literatura de GERH como uma base para análises tanto teóricas quanto empíricas provavelmente ultrapassou em muito as expectativas de todos (MCMAHAN, VIRICK e WRIGHT, 1999). Segundo, as aplicações e implicações da VBR dentro da literatura estratégica levaram a uma crescente convergência entre os campos de administração estratégica e GERH (SNELL, SHADUR e WRIGHT, 2001). Dentro da literatura estratégica, a VBR ajudou a pôr as “pessoas” (ou os recursos humanos de uma empresa) no centro das atenções corporativas. Conceitos como conhecimento (Argote e Ingram, 2000; Grant, 1996; Liebeskind, 1996), capacidade dinâmica (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, Pisano e Shuen, 1997), organizações de aprendizado (Fiol e Lyles, 1985; Fisher e White, 2000) e liderança (Finkelstein e Hambrick, 1996; Norburn e Birley, 1988; Thomas, 1988) como fontes de vantagem competitiva voltam a atenção à intersecção entre questões de estratégia e RH.

### **2.2.3 A Aplicação da VBR na GERH**

Mesmo tendo sido baseada no trabalho de Penrose (1959) e outros, a articulação de Wernerfelt (1984) sobre a visão baseada em recursos da firma certamente representou a primeira declaração coerente da teoria. Esta declaração inicial da teoria serviu como a fundação a ser estendida por outros como Rumelt (1984), Barney (1996) e Dierickx e Cool (1989). Porém a especificação de Barney (1991) sobre as características necessárias para uma vantagem competitiva sustentável tornou-se um artigo imprescindível à popularização da teoria dentro da literatura estratégica e outras. Nesse artigo, ele observa que recursos que são raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis podem prover fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Enquanto debates sobre a VBR continuam a ocorrer intensamente (p.ex. se a VBR é uma teoria, se é tautológico, etc. Priem e Butler, 2001a, b; Barney, 2001b), mesmo seus críticos reconheceram a “extensão de sua difusão” em vários programas de pesquisa estratégica (PRIEM e BUTLER 2001a, p 25–26). Com sua ênfase nos recursos internos da firma como fontes de vantagem competitiva a popularidade da VBR na literatura de GERH não foi uma exceção. Desde o artigo de Barney (1991) destacando o modelo teórico básico e os critérios para as fontes de vantagens competitivas sustentáveis, a VBR se tornou de longe a teoria mais comumente utilizada dentro da GERH, tanto no desenvolvimento de teorias quanto no argumento para estudos empíricos (MCMAHAN, VIRICK e WRIGHT, 1999).

### **2.2.4 Revisão dos Principais Artigos Internacionais sobre a Relação da VBR e da GERH**

Wright e McMahan (1992) apresentaram a VBR como uma perspectiva que forneceu um argumento de como os recursos humanos de uma empresa poderiam prover uma fonte potencial de vantagem competitiva sustentável.

Quase simultaneamente, Cappelli e Singh (1992), dentro da literatura de relações industriais, apresentaram uma análise das implicações da VBR na GERH. Especificamente, eles observaram que a maioria dos modelos de GERH baseados em adequação da VBR assume que (1) uma determinada estratégia de negócios exige um conjunto específico de comportamentos e atitudes dos empregados, e (2) certas políticas de recursos humanos produzem um conjunto específico de respostas dos empregados. Posteriormente, os referidos autores argumentaram que muitas pessoas da área de estratégia assumiram implicitamente que é mais fácil reorganizar recursos complementares, dado a escolha de uma estratégia do que

reorganizar uma estratégia dado um conjunto de recursos, mesmo que os estudos empíricos pareçam indicar o contrário. Assim propuseram que a visão baseada em recursos pode prover um argumento teórico de porque o RH pode ter implicações na formulação estratégica assim como em sua implementação.

Wright et al. (1994), distinguiram os recursos humanos de uma empresa (capital humano) das práticas de RH (as ferramentas de RH usadas na gestão de capital humano). Ao se aplicar os conceitos de valor, raridade, inimitabilidade e insubstitutabilidade, argumentaram que as práticas de RH não poderiam formar a base para vantagem competitiva sustentável porque qualquer prática individual de RH poderia facilmente ser copiada pela concorrência. Ao invés disso, propuseram que o capital humano (uma força de trabalho altamente habilidosa e motivada) teria maior potencial para constituir a fonte de vantagem competitiva sustentável. Tais autores observaram que para constituir uma fonte de vantagem competitiva o estoque de capital humano deve possuir tanto altos níveis de qualificação quanto uma vontade (motivação) de exibir comportamento produtivo.

Em contraste, Lado e Wilson (1994) propuseram que as práticas de RH de uma empresa poderiam prover uma fonte de vantagem competitiva sustentável. A partir da perspectiva de explorar o papel do RH em influenciar as competências da empresa, eles sugeriram que sistemas de RH (em oposição a práticas individuais) podem ser únicos, causalmente ambíguos e sinérgicos na maneira como melhoram as competências da empresa e assim, poderiam ser inimitáveis.

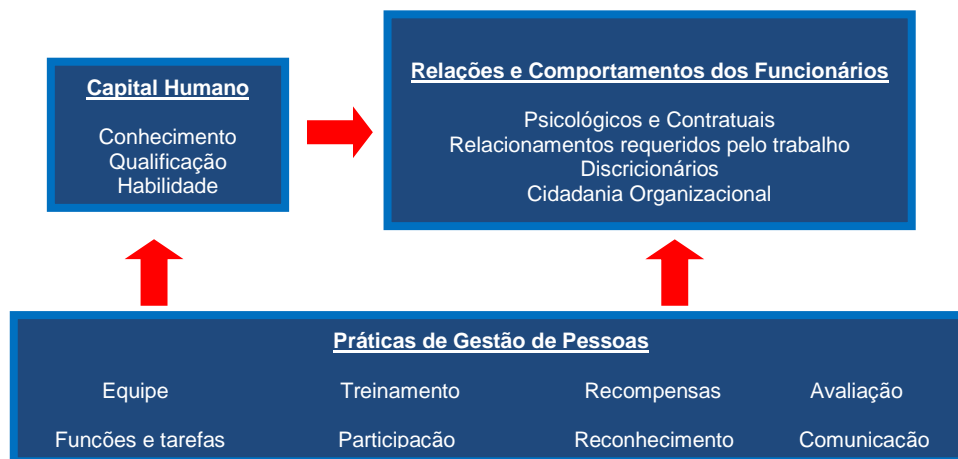
Assim, enquanto Wright et al.(1994) argumentavam a favor da imitabilidade de práticas individuais, Lado e Wilson (1994) observaram que o sistema de práticas de RH, com todas as complementaridades e interdependências entre o conjunto de práticas, seria impossível de imitar. Esse ponto de vista é bem aceito no atual paradigma de RH (SNELL, YOUNDT e WRIGHT, 1996).

Boxall (1996, p. 67) aprimorou o paradigma de VBR/GERH, sugerindo que a vantagem de recursos humanos (a superioridade da GRH de uma empresa sobre outra) consiste de duas partes. Primeiro, a vantagem de capital humano refere-se ao potencial de capturar um estoque de talento humano excepcional “latente de possibilidades produtivas”. A vantagem de processo humano pode ser compreendida como uma “função de processos causalmente ambíguos, socialmente complexos e historicamente evoluídos como aprendizado, cooperação e inovação. Boxall (1998) então expandiu este modelo básico, apresentando um modelo mais abrangente de gestão estratégica de RH. Ele argumentou que uma das principais tarefas de uma organização é a administração de mutualidade (alinhamento de interesses) para

criar uma força de trabalho talentosa e comprometida. É da realização bem sucedida desta tarefa que resulta uma vantagem de capital humano. Uma segunda tarefa é a de capacitar funcionários e grupos de modo a criar uma organização capaz de aprender tanto nos ciclos industriais internos como externos. Da realização bem sucedida dessa tarefa resulta a vantagem de processo organizacional.

Mais recentemente, Lepak e Snell (1999) apresentaram uma visão arquitetônica da GERH baseada ao menos parcialmente na VBR. Propuseram que dentro das organizações existe uma variação considerável em relação tanto à exclusividade quanto ao valor das habilidades. Justapondo essas duas dimensões, construíram uma matriz que descreve combinações diferentes com suas relações de contratação e sistemas de RH correspondentes. A principal implicação deste modelo foi que alguns grupos de funcionários são mais importantes para a vantagem competitiva do que outros. Como consequência, é provável que sejam administrados de maneira diferente. Enquanto a proposta de uma perspectiva arquitetônica é baseada em pesquisas proeminentes em RH (Baron et al., 1986; Osterman, 1987; Tsui et al., 1997) e estratégia (Matusik e Hill, 1998), Lepak e Snell (1999) ajudaram pesquisadores de GERH a reconhecer que uma variação real e válida existe nas práticas de RH dentro de uma organização e que procurar uma estratégia de RH pode mascarar diferenças importantes entre os tipos de capital humano disponíveis às empresas (TRUSS e GRATTON, 1994).

De acordo com Becker e Huselid (1998), em essência, o desenvolvimento conceitual dentro do campo de GERH levou a VBR a chegar a certo consenso sobre as áreas dentro da arquitetura de recursos humanos nas quais a vantagem competitiva sustentável pode ser obtida. A Figura 2 descreve esses componentes.



**Figura 2:** Um Modelo dos Componentes Estratégicos Básicos da GRH.  
 FONTE: Adaptado de Becker e Huselid, 1998.

Para Becker e Huselid (1998), primeiramente o capital humano se refere ao estoque de capacidades dos funcionários que existe dentro de uma empresa num determinado momento. Segundo os referidos autores, alguns teóricos focam a necessidade de desenvolver um capital humano que possua níveis maiores de qualificações (gerais e/ou específicas da empresa), ou conseguir um melhor alinhamento entre as capacidades representadas na empresa e aquelas requeridas por sua intenção estratégica. O estoque de capital humano em si pode mudar com o tempo, e assim o faz, e deve ser constantemente monitorado para sua adequação às necessidades estratégicas da empresa.

Ainda de acordo com Becker e Huselid (1998) em segundo lugar, um consenso crescente vem emergindo entre pesquisadores de que o comportamento dos funcionários é um importante componente independente da GERH. Distinto das qualificações do capital humano, o comportamento dos funcionários reconhece os indivíduos como seres cognitivos e emocionais que possuem livre arbítrio que os possibilita a tomar decisões em relação aos comportamentos que terão.

Por fim Becker e Huselid (1998) enfatizam que isto é uma distinção importante, mesmo que sutil. Uma premissa básica da teoria do capital humano é a de que não são as empresas que o possuem e sim os indivíduos. As empresas podem ter acesso a capital humano valioso, mas seja por uma má divisão de tarefas ou má administração de pessoal, pode não utilizá-lo adequadamente para obter impacto estratégico. A título de exemplo, MacDuffie (1995) foca o conceito de comportamento autônomo. O comportamento discricionário reconhece que mesmo dentro de papéis organizacionais prescritos, os empregados apresentam autonomia que pode ter conseqüências, sejam positivas ou negativas, para a empresa. Assim, um operador de máquina que ouve um "ping" tem a liberdade de simplesmente deixar a máquina funcionar até que algo quebre ou corrigir o problema imediatamente e, assim, evitar significativa inatividade. Similar ao conceito de March e Simon (1958) da "decisão de contribuir", o foco da GERH em comportamento discricionário reconhece que a vantagem competitiva só poderá ser alcançada se os membros que compõem o capital humano escolherem seguir um comportamento que beneficie a empresa.

Embora muitos autores descrevam práticas de RH, ou sistemas de trabalho de alto desempenho (*high performance work systems*), uma conceituação mais ampla pode ser simplesmente o sistema de gestão de pessoas. Ao utilizar o termo sistema, volta-se a focar a importância de compreender as múltiplas práticas que têm um impacto nos empregados em vez de práticas únicas (BECKER e HUSELID, 1998). Ao utilizar o termo pessoas, em vez de

RH, estendem-se as práticas relevantes àquelas além do controle da função de RH, tais como a comunicação (tanto no sentido ascendente como descendente), cultura, liderança e uma série de outros fatores que afetam funcionários e moldam suas competências, cognições e atitudes. Sistemas eficazes de gestão de pessoas evoluem através de trajetórias históricas únicas e mantêm uma interdependência entre os componentes que os concorrentes não podem facilmente imitar (BECKER e HUSELID, 1998). O aspecto importante desses sistemas é que eles são o meio através do qual a empresa continua a gerar vantagem ao longo do tempo, enquanto os próprios funcionários entram e saem e os comportamentos necessários variam por causa de contingências ambientais e estratégicas variáveis. É através do sistema de gestão de pessoas que a empresa influencia o capital humano e instiga o comportamento desejado dos empregados (BECKER e HUSELID, 1998).

De acordo com Becker e Huselid (1998), as implicações do modelo demonstrado na Figura 2 são que enquanto uma empresa pode alcançar uma posição superior em qualquer um dos três componentes, a vantagem competitiva sustentável exige posições superiores em todos os três.

Ainda de acordo com os referidos autores isso se deve a três motivos. Primeiro, o valor que as competências e comportamentos podem gerar, ou seja, exige que eles sejam emparelhados (isto é, que sem qualificação, certos comportamentos podem não ser exibidos, e que o valor das competências só pode ser realizado através de comportamento exibido). Em segundo lugar, é difícil conceber que o capital humano de uma empresa contenha tanto os maiores níveis de competência quanto ótimos comportamentos na ausência de um sistema de gestão de pessoas alinhado. Finalmente, os efeitos dos sistemas de gestão de pessoas estão sujeitos a deseconomias na compressão de tempo (DIERICX e COOL, 1989). Mesmo que estes sistemas possam ser imediatamente imitados, um defasamento temporal significativo ocorrerá antes que seu impacto seja percebido, assim tornando caro ou difícil para os concorrentes imitar o valor gerado pelo capital humano (BECKER e HUSELID, 1998).

### **2.2.5 A Convergência da VBR e da GERH: Contribuições Mútuas em Potencial**

A VBR pôs efetivamente as “pessoas” no radar estratégico (Snell, Stueber e Lepak 2001), pois na busca por vantagem competitiva, estudiosos de estratégia consideram cada vez mais o capital humano (Hitt et al., 2001), intelectual (Edvinsson e Malone, 1997) e o conhecimento (Grant, 1996; Leibeskind, 1996; Matusik e Hill, 1998) como componentes cruciais. Fazendo isso, a VBR forneceu uma plataforma para destacar a importância das



pessoas para a vantagem competitiva, e assim, o fato inescapável de que os pesquisadores de estratégia e de VBR devem se deparar com questões de pessoal e/ou RH.

De fato, os recentes desenvolvimentos no campo da estratégia parecem provar uma convergência com a GERH (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001). Estas áreas apresentam oportunidades únicas para linhas de pesquisa interdisciplinar que fornecem saltos significativos para frente na base do conhecimento. Por esse motivo tornou-se essencial discutir o conceito de competências essenciais com ênfase nas capacidades dinâmicas, e pontos de vista da empresa com base no conhecimento como potenciais pontes entre as literaturas de RH e de estratégia (BECKER e HUSELID, 1998).

### **2.2.6 As Competências Essenciais**

Prahalad e Hamel (1990, p. 64) são tidos como os autores que popularizaram o conceito de competência essencial dentro da literatura de estratégia. Eles afirmaram que competências essenciais são “o aprendizado coletivo na organização, especialmente sobre como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas linhas tecnológicas,” e que envolvem “vários níveis de pessoas e todas as funções”. Embora a distinção entre as competências essenciais e as capacidades (Stalk, Evans e Schulman, 1992) pareça desfocada, é difícil conceber uma capacidade ou competência da empresa sem as pessoas que as compõem ou os sistemas que as mantêm.

Exemplificando-se, as competências ou capacidades referem-se a processos organizacionais, praticados pelas pessoas, resultando em produtos superiores e, em geral, devem resistir ao longo do tempo enquanto funcionários entram, ficam e saem da empresa. Muitos estudiosos do campo de estratégia focalizam as competências da empresa (KING e ZEITHAML, 2001; BARTON, 1992, 1995). Tais estudiosos reconhecem universalmente a inseparabilidade da competência das habilidades dos funcionários que a compõem. Adicionalmente, alguns como Barton (1992) especificamente reconhece também o aspecto comportamental destes empregados (ou seja, sua necessidade de comportar-se de maneira que executem a competência) e a natureza apoiadora dos sistemas de gestão de pessoas ao desenvolvimento/manutenção da competência. No entanto, muitas vezes esses tratamentos começam especificamente com uma análise da competência e de seu potencial competitivo dentro do mercado. Porém, em seguida se tornam mais genéricos e ambíguos enquanto entram em conceitos mais específicos relacionados às pessoas, como conhecimentos, qualificações, habilidades, comportamentos e práticas de RH (BECKER e HUSELID, 1998).

De acordo com Becker e Huselid (1998) isso ilustra a sinergia em potencial que pode resultar de uma integração mais profunda entre as literaturas de estratégia e GRH. Segundo os referidos autores, para entender profundamente a competência, deve-se analisar (além dos sistemas e processos que os fundamentam) as pessoas que fazem parte do processo, as capacidades que devem possuir individual e coletivamente e, ainda, o comportamento que devem ter (individualmente e interativamente) para implementar o processo. Adicionalmente, entender como tal competência pode ser desenvolvida ou mantida requer, ao menos em parte, uma análise dos sistemas de gestão de pessoas que certificam que a competência permaneça enquanto funcionários específicos saem e novos funcionários precisam ser trazidos para substituí-los. Essa visão exemplifica a interação entre pessoas e processos enquanto compreendem competências.

Ao se focalizar os elementos de uma competência essenciais relacionados às pessoas se verifica um ponto de ligação entre as literaturas de RH e estratégia. Estudiosos tradicionais de RH referem-se a uma “competência” como um conhecimento, qualificação ou habilidade relacionada ao trabalho (Nordhaug, 1993) possuída por um indivíduo, mas isso não é a mesma coisa que as competências essenciais a que os estudiosos de estratégia se referem. Nordhaug e Gronhaug (1994) argumentam que as empresas possuem indivíduos com competências diferentes, as quais se referem como um portfólio de competências e propõem também, que uma competência essencial (ou distintiva) existe quando uma empresa é capaz de colaborativamente misturar as várias competências do portfólio, por meio de uma visão partilhada, para realizar algo melhor que seus concorrentes. Para estudiosos de GERH, isso implica em uma necessidade de desenvolver uma compreensão das empresas, das atividades em suas cadeias de valor e da superioridade relativa em criação de valor para cada uma dessas atividades ao passo que para os estudiosos de estratégia, isso sugere uma necessidade de explorar mais profundamente as questões dos indivíduos e grupos que compõem a competência, e os sistemas que os desenvolvem e compelem a realizar e manter a competência. O modelo de Lepak e Snell (1999) fornece uma ferramenta para se fazer esta conexão entre a competência da empresa, as pessoas que a compõem, e os sistemas que a mantêm.

### **2.2.7 As Capacidades Dinâmicas**

A VBR tem frequentemente focado nos recursos e competências como um conceito estável que pode ser identificado em um ponto no tempo e que irá perdurar ao longo do

tempo. O argumento é que, quando as empresas têm pacotes de recursos que são valiosos, raros, inimitáveis, e insubstituíveis, elas podem implementar estratégias de criação de valor que não são facilmente duplicadas por empresas concorrentes (BARNEY, 1991; CONNER e PRAHALAD, 1996; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984, 1995).

No entanto, a atenção recente centrou-se sobre a necessidade de muitas organizações desenvolverem constantemente novas capacidades ou competências em um ambiente dinâmico (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Tais capacidades têm sido chamadas de "capacidades dinâmicas", que foram definidas como:

Os processos da empresa que usam como recursos especificamente os processos de integração, reconfiguração, obtenção e liberação de recursos para alcançar e até criar mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas reconfigurações de recursos enquanto mercados surgem, colidem, dividem-se, evoluem, e morrem (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Tais capacidades dinâmicas requerem que as organizações estabeleçam processos que as permitam mudar suas rotinas, serviços, produtos e até mercados ao longo do tempo. Enquanto em teoria, pode-se facilmente postular como as organizações devem adaptar-se às contingências ambientais variáveis, mas, na realidade prática, mudanças dessa magnitude são bastante difíceis de alcançar, e essa dificuldade advém quase inteiramente da arquitetura humana da empresa. A empresa pode necessitar de diferentes grupos de qualificações, o que implica o corte de alguns funcionários e a aquisição de novos. A mudança traz diferentes processos organizacionais que implicam em novas redes e novos repertórios comportamentais dos funcionários, visto que as novas qualificações e comportamentos teoricamente devem ser dirigidos por novos sistemas administrativos (ou seja, RH) (WRIGHT e SNELL, 1998).

Isto implica na centralidade das questões de RH em relação à compreensão e ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Esta centralidade é bem articulada por Teece et al. (1997, p. 514-515) ao observarem que:

“De fato, se o controle sobre recursos escassos é a fonte dos lucros econômicos, logo se segue que questões como a aquisição de qualificações, gestão de conhecimento e know-how e aprendizado se tornam questões estratégicas fundamentais. É nesta segunda dimensão, que engloba aquisição de qualificações, aprendizado e acumulação de ativos organizacionais intangíveis ou invisíveis que acreditamos estar o maior potencial para contribuições à estratégia”.

### 2.2.8 As Teorias Baseadas em Conhecimento da Empresa

Indubitavelmente, uma atenção significativa na literatura estratégica dentro do paradigma de VBR tem sido focada no conhecimento. Os esforços para compreender como as empresas geram, apóiam, transferem, integram e protegem o conhecimento foi trazido para a vanguarda do campo (HANSEN, 1999; HEDLUND, 1994; NONAKA, 1991; SVEIBY, 1997; SZULANSKI, 1996). Na verdade, Grant (1996) defende uma teoria da empresa baseada em conhecimento, afirmando que as empresas existem porque melhor integram e aplicam conhecimentos especializados do que os mercados. Liebeskind (1996) acredita de forma semelhante numa teoria da empresa baseada no conhecimento, sugerindo que as empresas existem porque elas podem proteger melhor os conhecimentos da desapropriação e das imitações do que os mercados.

Curiosamente, estudos de estratégia centrados no conhecimento inevitavelmente confrontam uma série de questões de RH. A gestão do conhecimento exige que as empresas definam o conhecimento, identifiquem suas bases existentes e forneçam mecanismos para promover a criação, proteção e transferência do mesmo (ARGOTE e INGRAM, 2000; HENDERSON e COCKBURN, 1994; LIEBESKIND, 1996).

Embora os sistemas de informação forneçam um repositório tecnológico de conhecimento, cada vez mais empresas reconhecem que a chave para a gestão de conhecimento bem sucedida requer atenção aos sistemas sociais e culturais da organização (CONNER e PRAHALAD, 1996).

O conhecimento foi por muito tempo um tópico dentro da literatura de RH, seja focado em testar o conhecimento relacionado ao trabalho (Hatrup e Schmitt, 1990), treinar funcionários para ampliar seus conhecimentos (Gephart, Marsick, Van Buren e Spiro, 1996), desenvolver sistemas de comunicação e participação para transferir conhecimento (Cooke, 1994), ou incentivando os indivíduos a aplicarem seus conhecimentos (Gerhart, Milkovich e Murray, 1992). As grandes distinções entre as literaturas de estratégia e RH em relação ao conhecimento têm a ver com o foco do conhecimento e seu nível. Enquanto a literatura de RH deu foco ao conhecimento relacionado ao trabalho, a literatura estratégica voltou seu foco a conhecimentos mais relevantes ao mercado, como conhecimento sobre os consumidores, sobre os concorrentes, ou conhecimento relevante à criação de novos produtos (GRANT, 1996; LIEBESKIND, 1996).

Adicionalmente, enquanto a literatura de RH tende a tratar o conhecimento como um fenômeno individual, a literatura estratégica e organizacional o encaram mais amplamente

como dividido entre a organização, acessível e transferível. O conhecimento pode ser visto como algo que caracteriza os indivíduos (ou seja, o capital humano), mas também pode ser dividido entre grupos ou redes (ou seja, o capital social) ou institucionalizado dentro de processos e bases de dados da organização (capital organizacional) (ARGYRIS e SCHON, 1978; BROWN e DUGUID, 1991; SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001).

Estas distinções representam certo ponto de partida para os estudiosos de RH. Porém, os processos de criação, transferência e exploração do conhecimento fornecem uma base comum entre os dois campos, novamente destacando sua convergência potencial dentro do paradigma da VBR. Apesar de teóricos como Argyris e Schon (1978) argumentarem que todo aprendizado acontece em nível individual, ele é condicionado pelo contexto social e as rotinas dentro das organizações (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Coleman (1998), por exemplo, observou que o capital social tem uma influência importante na criação do capital humano. Todavia, o que parece claro é que estes “repositórios de conhecimento” complementam e influenciam uns aos outros na definição das capacidades de uma organização (YOUNDT e SNELL, 2001).

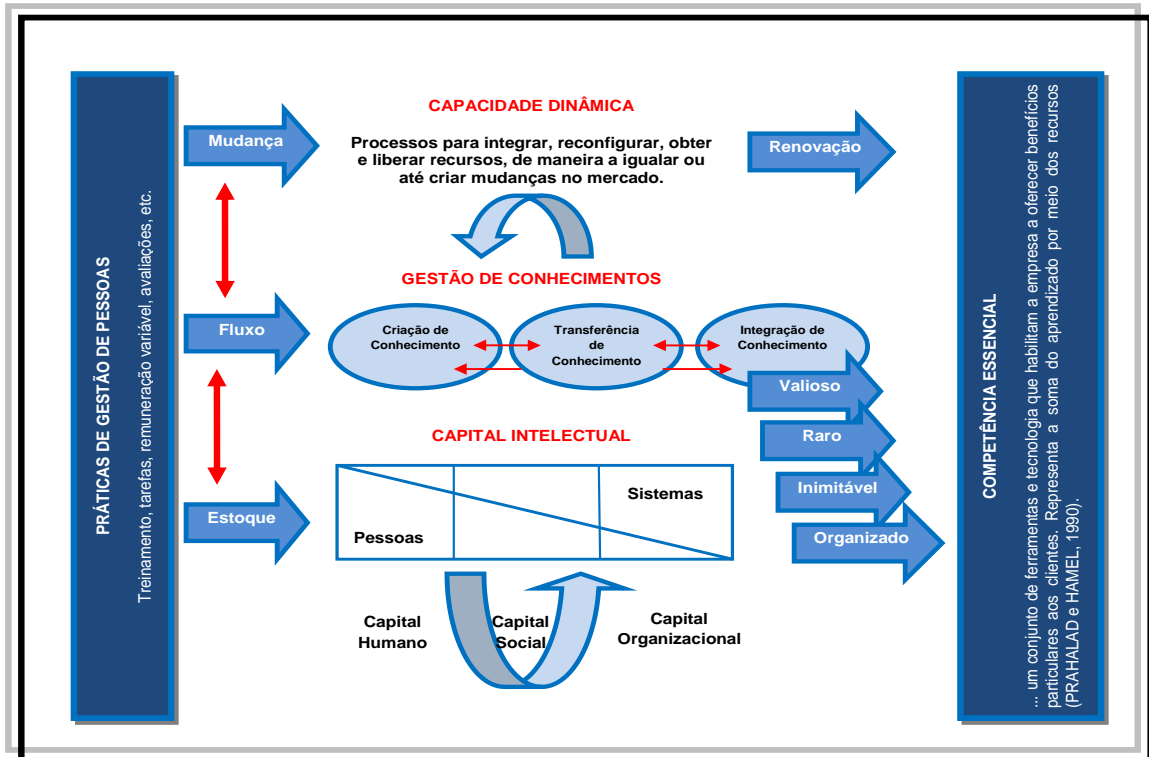
Além disso, observa-se que existem diferenças substanciais entre sistemas de RH que apóiam o aprendizado individual e aqueles que apóiam o aprendizado organizacional. Barton (1992), por exemplo, observou que o aprendizado organizacional e a inovação foram construídos sobre quatro processos inter-relacionados e seus valores relacionados: (1) possuir/resolver problemas, (2) integrar conhecimento interno (conhecimento dividido), (3) experimentação contínua (risco positivo), e (4) integrar conhecimento externo (abertura para fora). Cada um destes processos e valores trabalha sistematicamente com os outros para integrar aprendizado organizacional e inovação. Cada combinação processo/valor é por sua vez apoiada por sistemas administrativos (RH) que incorporam elementos de equipe, funções e tarefas, treinamento, gestão de carreira, recompensas, e avaliação. Novamente, pode-se observar que o conceito de conhecimento aproxima os campos de estratégia e RH.

### **2.2.9 A Integração da Estratégia e da GERH sob a Ótica da VBR**

A GERH, gerou conhecimento sobre a atração, desenvolvimento, motivação, manutenção e retenção de pessoas. No entanto, segundo Wright e Snell (1998), ainda não foi particularmente bem sucedida em identificar quem deve ser o foco destes sistemas e por que.

A literatura estratégica também destacou a importância do estoque e fluxo de conhecimento para a vantagem competitiva. No entanto, não foi explorado em grande detalhe

qual o papel dos indivíduos, bem como suas interações com outras pessoas, contribuem para isso. Inversamente, a GERH deixa passar grande parte da visão organizacional do conhecimento, mas pode proporcionar orientações importantes quanto ao papel que desempenham os indivíduos. Esta situação exige uma maior integração entre estes dois campos (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001). A Figura 3 ilustra essa potencial integração.



**Figura 3:** Um Modelo para Integrar Estratégia e GERH.  
 FONTE: Adaptado de Snell, Stueber e Lepak, 2001.

De forma geral, pode-se observar que a Figura 3 apresenta sistemas de gestão de pessoas à esquerda, competências essenciais à direita, capital intelectual e gestão do conhecimento como os conceitos-ponte entre os dois, e a capacidade dinâmica como um componente de renovação que une todos os quatro conceitos ao longo do tempo. No lado esquerdo do modelo está o construto de sistemas de gestão de pessoas. Este posicionamento não significa que toda a vantagem competitiva começa com sistemas de gestão de pessoas, mas sim, que isto representa o foco do campo de RH. Estes sistemas de gestão de pessoas criam valor na medida em que causam impacto no estoque, fluxo e mudança de capital intelectual e conhecimento que formam a base das competências essenciais (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001).

Observa-se que, ao invés de simplesmente se focalizar os conceitos de "qualificações" e "comportamento", se faz necessário uma análise mais detalhada no que diz respeito ao estoque e fluxo de conhecimento. Para este fim, é importante que o conceito de "qualificação"

possa ser expandido para considerar o estoque de capital intelectual da empresa, incorporado tanto nas pessoas quanto nos sistemas. Esse estoque de capital humano é composto do humano (as capacidades de conhecimento e habilidades das pessoas), do social (o valioso relacionamento entre as pessoas) e do organizacional (os processos e rotinas dentro da empresa). Assim sendo, ele amplia o foco tradicional do RH para além somente das pessoas, para a exploração dos processos e sistemas maiores que existem dentro da empresa (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001).

O conceito de "comportamento" dentro da literatura de GERH pode similarmente ser reconceituado como o fluxo de conhecimento dentro da empresa ao longo de sua criação, transferência e integração. Este comportamento de "gestão do conhecimento" torna-se cada vez mais relevante enquanto a informação e o conhecimento desempenham um papel mais importante na vantagem competitiva da empresa. É por meio do fluxo de conhecimento que as empresas aumentam ou mantêm o estoque de capital intelectual (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001).

No lado direito do modelo (Figura 3) está a competência essencial, um dos principais focos da literatura de estratégia. Esta competência essencial resulta da combinação do estoque de conhecimentos da empresa (capitais humano, social e organizacional incorporados tanto às pessoas quanto aos sistemas) e do fluxo deste conhecimento pela criação, transferência e integração, de um modo que seja valioso, raro, inimitável, e organizado. Isto fornece um quadro para explorar mais especificamente o componente humano das competências essenciais, e fornece uma base para explorar a ligação entre sistemas de gestão de pessoas e competências essenciais através da gestão do estoque e fluxo de conhecimento de uma empresa (SNELL, STUEBER e LEPAK, 2001).

Por último, o construto de capacidade dinâmica ilustra a interação interdependente entre a força de trabalho e a competência essencial, enquanto muda ao longo do tempo. Ele representa o processo de renovação que as organizações devem sofrer para manterem-se competitivas. Capacidade dinâmica exige competências mutáveis tanto das organizações quanto das pessoas que as compõem. Isso é facilitado por sistemas de gestão de pessoas que promovam uma mudança tanto do estoque quanto do fluxo de conhecimento dentro da empresa que permita que a empresa renove constantemente suas competências essenciais (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

## 2.3 Capital Intelectual

A ascensão da economia baseada no conhecimento foi atribuída à crescente importância do conhecimento como um importante e intangível recurso para a vantagem competitiva sustentável das empresas (ROOS e ROOS, 1997). A aplicação do conhecimento nas organizações, juntamente com a tecnologia disponível, tem gerado benefícios intangíveis às mesmas, sendo esses benefícios denominados, de forma geral, por capital intelectual (BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997).

Pesquisadores reconheceram que o capital intelectual, que consiste de medidas não-financeiras e outras informações relacionadas, determina os direcionadores de valor de um empreendimento (BONTIS, KEOW e RICHARDSON, 2000; BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; SAINT-ONGE, 1996; STEWART, 1997). Klein (1998, p.1) define o capital intelectual como “conhecimento, experiências, *expertise*, ao invés de seus capitais sólidos, físico e financeiro”. Logo, o capital intelectual pode ser o bem mais valioso de uma empresa no que se trata de promover valor e vantagem competitiva.

Porém, se o capital intelectual é não só não-financeiro como intangível, como pode ser medido e administrado? Na última década, a contabilidade tradicional usou indicadores financeiros para medir o valor organizacional (GOH, 2005). Porém, este é um método inadequado quando o valor de uma empresa se encontra primariamente em seus bens intangíveis. A capitalização de mercado das empresas listadas no mundo ocidental supera em muito o valor de seus bens tangíveis como demonstrado em seus balanços patrimoniais (LEV, 2001). Durante a década de noventa, milhares de aquisições foram feitas primariamente para obter capital intelectual na forma de tecnologia (LEV, 2003). Lev (2003) identificou que a Cisco Systems Inc., empresa californiana líder na manufatura de equipamentos de rede, sozinha fez 70 aquisições no fim da década de noventa, em um dos casos pagando quase \$6,9 bilhões de dólares pela Cerent Corp., produtora de aparelhos que roteiam chamadas telefônicas e tráfego de internet por cabos de fibra óptica. Claramente, as aquisições foram feitas não pelas cadeiras ou prédios, mas pelo ‘capital intelectual’ da companhia (FINCHMAN e ROSLENDER, 2003).

Como parte de um esforço para representar o valor do capital intelectual, empreendedores e estudiosos voltaram suas atenções ao desenvolvimento de modelos de mensuração e evidenciação do capital intelectual (BONTIS, KEOW e RICHARDSON, 2000; BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; SAINT-ONGE, 1996; STEWART, 1997). Mesmo que o capital intelectual tenha atraído o interesse de muitos



pesquisadores e praticantes a sua avaliação permaneceu problemática. Spender e Grant (1996, p.8) notaram que pesquisadores de estratégia possuem uma “percepção crescente de que as variáveis teoricamente mais interessantes são as menos identificáveis e mensuráveis.” O capital intelectual é uma dessas variáveis (YOUNDT e SNELL, 2004). Logo, o capital intelectual e seus componentes direcionadores devem ser tornados explícitos e mensuráveis, o que pode ser facilitado com o desenvolvimento de um modelo útil e bem-articulado.

Existe um número crescente de modelos para institucionalizar o capital intelectual em nível de empresa. A Skandia, uma companhia de serviços financeiros sueca, definiu e aplicou o princípio de capital intelectual na década de 80 como “as dimensões além do capital humano que foram deixadas para trás quando os funcionários foram para casa” (EDVINSSON e MALONE, 1997, p. 11). O capital estrutural surgiu a partir do capital humano. Ele se refere aos componentes estruturais de uma organização, incluindo estratégia, sistema e cultura (SAINT-ONGE, 1996). Porém, pesquisadores continuam a buscar um meio melhor de definir o valor do capital intelectual no atual contexto empresarial (BONTIS, KEOW e RICHARDSON, 2000; BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997; SAINT-ONGE, 1996; STEWART, 1997).

### **2.3.1 Capital Intelectual como Fonte de Vantagem Competitiva – Breve Menção**

Até a década de 80, a teoria administrativa focalizava o ambiente de uma empresa como base para compreender a vantagem competitiva (Roos e Roos, 1997). De acordo com Porter (1980), cinco variáveis estruturais influenciam as vantagens competitivas e a lucratividade de uma empresa: poder dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade industrial e poder de consumo. De acordo com este modelo, o potencial de lucro de uma empresa é determinado por fatores externos da indústria a qual pertence. Porém, os recursos dentro da maioria das empresas são distribuídos de maneira heterogênea e não facilmente imitados, servindo assim como fontes potenciais de vantagem competitiva. Essa perspectiva baseada em recursos da vantagem competitiva desafia a importância atribuída por Porter aos determinantes ambientais.

De acordo com a perspectiva baseada em recursos (Barney, 1986a; Wernerfelt, 1984), os recursos internos da empresa, ao invés dos da indústria, são considerados essenciais para a vantagem competitiva. Isto implica recursos invisíveis e competências essenciais. O termo competência essencial é freqüentemente usado da mesma maneira que capacidade de absorção

(Cohen e Levinthal, 1990), recurso estratégico (Amit e Schoemaker, 1993), capacidade essencial (Zander e Kogut, 1995) e recurso intangível (Hall, 1992).

As competências essenciais são geralmente vistas como conhecimento sobre os valores intangíveis latentes de uma organização, que permeiam a vantagem competitiva. Estes incluem as competências essenciais na tecnologia da informação (Mata, Fuerst e Barney, 1995; Powell e Dent-Micallef, 1997), gestão de recursos humanos (Lado e Wilson, 1994) e cultura organizacional (Fiol, 1991). A ampliada importância do conhecimento para as companhias muda substancialmente as “regras do jogo”. As empresas que têm sucesso no novo ambiente estratégico são consideradas organizações de aprendizado que buscam como objetivo melhorias contínuas em seus recursos de conhecimento (por exemplo, capital intelectual; Senge, 1990).

Bontis, Crossan e Hulland (2002) notaram uma confusão conceitual entre o capital intelectual e o aprendizado organizacional. Eles dizem:

“O capital intelectual representa o estoque de conhecimento que existe em uma organização em um momento específico. Por outro lado, aprendizado organizacional amplia a discussão para incluir comportamentos além de conhecimento e providencia uma maneira de compreender como o estoque muda ao longo do tempo” (p.440).

Assim, capital intelectual é um estoque estruturado e aprendizado organizacional é concebido como um processo dinâmico de renovação estratégica ocorrendo em nível do indivíduo, do grupo e da organização.

Enquanto muitas pessoas reconhecem que o capital intelectual é um recurso essencial e competitivo, gestores e executivos têm dificuldades em defini-lo e avaliá-lo. Handy (1990) enfatiza que nenhum executivo deixaria dinheiro ou espaço de fábrica inutilizado, porém eles tipicamente usam apenas 20% do conhecimento contido em suas organizações. Eles precisam fazer um trabalho muito melhor de avaliação, administração e comunicação do valor intrínseco aos 80% de conhecimento sobressalentes que não estão sendo utilizados. De fato, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado na Ericsson *Business Consulting* foi estimada em aproximadamente 80% (Lovingsson, Dell'Orto e Baladi, 2000).

Considerando a valorização do capital intelectual, Andriessen (2004) considera que seja necessário algum esclarecimento no que diz respeito a três questões básicas: O que, porque, e como? A questão de “o que” refere-se ao conteúdo dos esquemas de classificação do capital intelectual. A questão de “porque” trata dos motivos para valorizar ou medir o

capital intelectual. Finalmente, a questão do “como” se refere aos vários métodos de valorizar ou medir o capital intelectual.

Existem duas abordagens para se definir o capital intelectual. Na primeira, é concebido como uma união de três amplas dimensões: 1) capital humano, 2) capital estrutural e 3) capital relacional, com a respectiva proposição de indicadores de mensuração para cada dimensão (SVEIBY, 1997).

Sveiby (1997, p.10) define o capital humano como “a capacidade de agir em uma grande variedade de situações para criar recursos tangíveis e intangíveis”; capital estrutural como “patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de informática” e capital relacional como “relacionamentos com consumidores e fornecedores”. Edvinsson e Malone (1997), Brooking (1996) e Sveiby (1997) adotam esta abordagem. O segundo caminho é exemplificado por Saint-Onge (1996) e Knight (1999) que definem as dimensões básicas do capital intelectual, mas não propõem indicadores para medi-las. Os detalhes destas duas abordagens serão discutidos a seguir.

### **2.3.2 Definição das Dimensões do Capital Intelectual**

Em linhas gerais, pode-se verificar que os estudos conduzidos sob a primeira abordagem definem cada uma das grandes dimensões do capital intelectual e proporcionam um índice para cada dimensão e dessa forma, o capital intelectual é bem definido e medidas são oferecidas para sua análise. No entanto, verifica-se haver falta um sistema institucionalizado para ajudar os gestores a tomarem decisões sobre quais elementos devem receber investimento de capital em seus locais de negócios específicos. A título de exemplo tem-se o modelo Navegador da Skandia (Edvinsson e Malone, 1997). Esse modelo inclui 112 índices de mensuração do capital intelectual. O capital de consumidor (relacional) apresenta um índice de participação no mercado (%), número de consumidores (#), satisfação dos clientes (%), distribuição a tempo (%) e número de consumidores perdidos, refletindo o relacionamento entre empresa e cliente. Se estes índices de capital relacional são referenciados e usados em empresas similares à Skandia, uma grande quantidade de tempo seria necessária para que um administrador tivesse conhecimento completo destes índices e determinasse quais são mais dignos de investimento de capital. Entende-se, portanto, que uma estrutura básica para se compreender e administrar os vários elementos-chave do capital intelectual seja necessária para que os administradores possam aproveitar os benefícios potenciais deste.

Brooking (1996) definiu capital intelectual como a combinação de ativos de mercado, recursos humanos, recursos de propriedade intelectual e de infra-estrutura. Brooking começa o processo de diagnóstico fazendo com que a empresa responda 20 perguntas que formam os indicadores de capital intelectual. Quanto menos respostas afirmativas a empresa der a estas 20 perguntas, a autora considera que mais a empresa deva se concentrar em fortalecer seu capital intelectual. Dessa forma, cada componente do modelo de Brooking (1996) é então examinado por meio de um número de questionários de auditoria específicos que fazem perguntas específicas às variáveis que se considera contribuir com aquela categoria de recursos (Bontis, 2001). No entanto, Brooking (1996) não forneceu medidas quantitativas específicas do capital intelectual, ou um processo para análise quantitativa.

Sveiby (1997), por sua vez, classificou o capital intelectual como estrutura externa, estrutura interna e competência individual e identificou dois indicadores de medida em termos de renovação e eficiência para cada uma. Ele propôs, ainda, vários índices de acordo com o tipo da empresa e considerou competência individual uma dimensão chave do capital intelectual.

Bontis et al. (2002) dividiram o capital intelectual entre capital humano, relacional e estrutural. Providenciaram índices para estimar estes três tipos de capital e investigaram a relação entre eles e a performance organizacional. Bontis et al. (2002) forneceram evidência de que a posição de uma companhia nesses índices se refletiam em sua performance. No entanto, sua abordagem não considera as sub-dimensões dos três tipos primários de capital intelectual. Por exemplo, Bontis et al. (2002) usaram 20 itens de medida do capital humano (por exemplo, nível de competência das idéias, programa de treinamento de sucessão), 16 itens de capital estrutural (por exemplo, custo mínimo por transação, melhoria de custo de renda), e 17 itens de capital relacional (por exemplo, melhorias de participação no mercado, lealdade dos consumidores). Uma medida geral de cada dimensão não evidencia quais aspectos do capital humano, estrutural e relacional são particularmente fortes ou fracos.

Diante do exposto, entende-se que sem uma estrutura clara e compreensível de categorização do capital intelectual, incluindo suas principais dimensões e seus subfatores e indicadores, os gestores provavelmente sentirão falta de informação detalhada e sistemática sobre o valor de seus recursos intangíveis. De acordo com Andriessen (2004), um dos propósitos de uma estrutura de categorização é melhorar a administração interna. Uma estrutura pode ser utilizada para providenciar aos gestores uma caixa de ferramentas que os ajude a administrar uma empresa. Por exemplo, se o nível de capacidades como conhecimento de trabalho dos empregados de uma empresa é menor do que o de uma concorrente, esta

empresa deve desenvolver estratégias para melhorar a capacidade dos empregados, prestando atenção em um ou mais fatores definitivos do capital humano (ANDRIESSEN, 2004).

Assim, outra razão para criar uma estrutura de categorização do capital intelectual é poder comunicar melhor as atividades de negócios e resultados de uma companhia e melhorar a comunicação externa (ANDRIESSEN, 2004). Apesar de os itens de medida apresentados por Bontis et al. (2002) serem necessários para administrar cada recurso intangível específico apropriadamente, o desenvolvimento de uma taxonomia de subfatores para cada uma das dimensões primárias do capital intelectual, estrutural e relacional, junto com os indicadores de cada uma dessas sub-dimensões, será útil na comunicação do valor do capital intelectual geral de uma empresa para os acionistas.

Por fim, pode-se verificar que grande parte da literatura sugere que o capital intelectual pode ser definido como capital humano, estrutural e relacional ou de consumidor. Apesar dos vários índices de valorização do capital intelectual, não há um modelo completo e organizado que classifique os índices de cada dimensão chave do capital intelectual (humano, estrutural e relacional), em subfatores ou que providencie uma medida de cada um.

### **2.3.3 Dimensões Primárias do Capital Intelectual e seus Subfatores**

Conforme anteriormente mencionado, a primeira abordagem define o capital intelectual e sugere índices para a mensuração de suas três dimensões chave, mas ela não fornece informação sobre a posição de uma organização nos vários subfatores do capital humano, estrutural e relacional. A informação adicional pode ser muito útil para os administradores na análise das forças e fraquezas de uma companhia dentro de cada uma das três dimensões primárias do capital intelectual.

A segunda abordagem do estudo do capital intelectual, por sua vez, apresenta subfatores de suas dimensões chave e assim providencia uma base mais sólida para um esquema detalhado de categorização. No entanto, ela não fornece índices quantificáveis, limitando, portanto, seu uso em situações práticas de negócios.

Kaplan e Norton (1996) foram os que primeiro descreveram os componentes definitivos do capital intelectual, identificando recursos humanos como um de seus fatores. Eles definiram recursos humanos como a soma de satisfação, produtividade, sustentabilidade e capacidade dos empregados. Saint-Onge (1996) constatou os subfatores do capital estrutural como estratégia, sistema, cultura e componentes estruturais como processo de desenvolvimento de produtos. Indo mais além, Stewart (1994, 1997) explicou que a

propriedade intelectual não era o único componente do capital intelectual, mas sim o ponto inicial de sua avaliação. Além das mecânicas de aplicação de patente, as empresas precisam ver as patentes como recursos financeiros não tradicionais. Stewart (1994, 1997), também disse que a habilidade das empresas de melhorar o valor do capital intelectual para os acionistas, assim como para os investidores é importante.

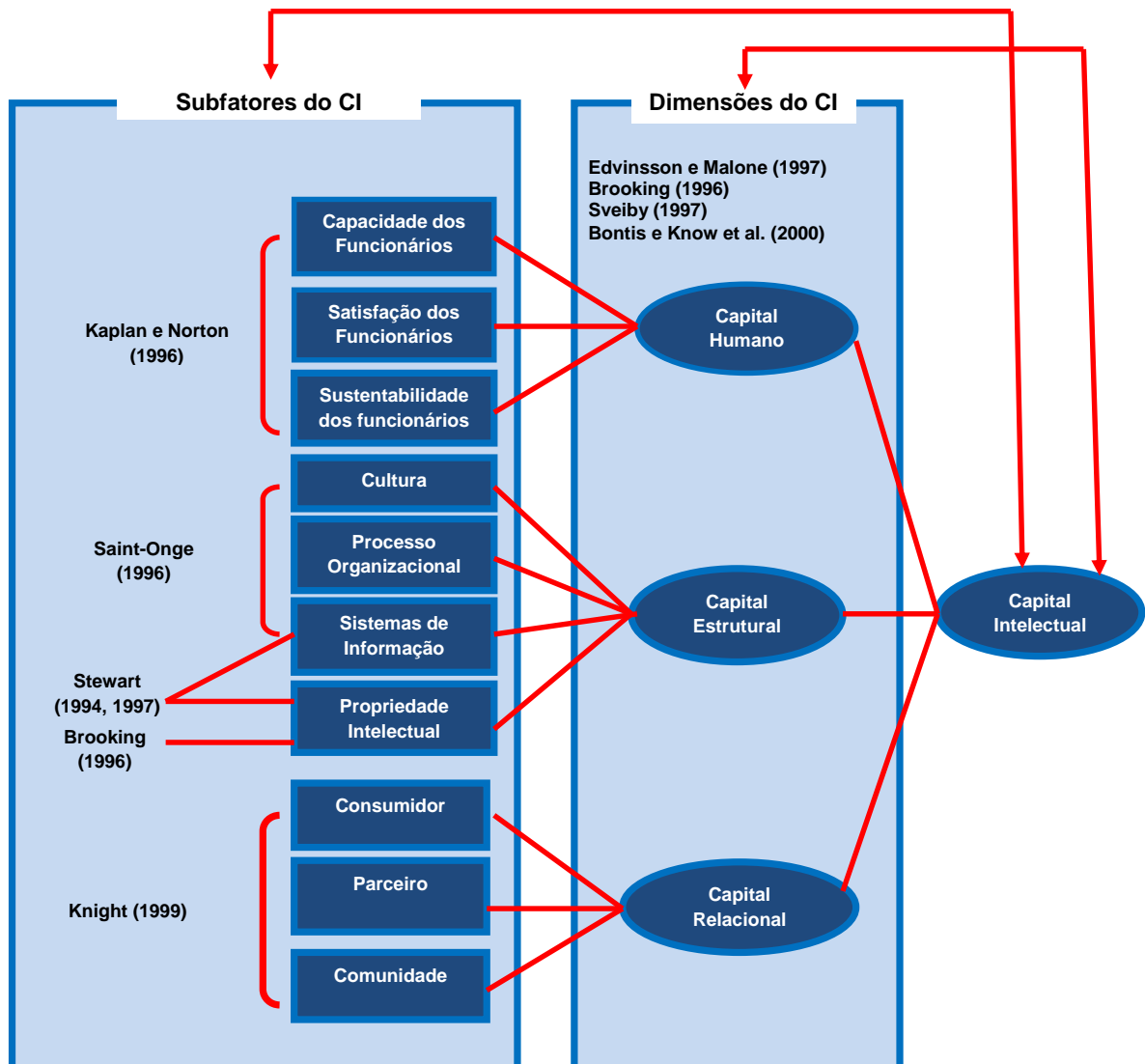
Brooking (1996) afirma que a propriedade intelectual deve ser considerada da mesma maneira que o capital intelectual e estrutural, e que a importância da propriedade intelectual deve ser enfatizada numa sociedade baseada em informação e conhecimento. Assim, para se desenvolver uma estrutura de modelo do capital intelectual, é necessário um processo sistemático que incorpore sistemas de informação, cultura, direitos de propriedade intelectual e estratégia. Além disso, Knight (1999) propôs subfatores do capital relacional, ampliando sua definição para além do capital de consumo, para incluir outros parceiros de negócios, que nomeou capital externo. Especificamente, o capital externo inclui consumidores, fornecedores, parceiros de aliança, membros da comunidade, reguladores e concorrentes. Alguns estudos hoje concebem o capital relacional como algo que se estende além dos consumidores (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

### **2.3.4 Plano Teórico de Classificação do Capital Intelectual**

Neste estudo conseguiu-se identificar por meio da pesquisa bibliográfica as diferentes maneiras como o capital intelectual é classificado. Identificou-se na literatura que o capital intelectual foi definido em termos de capital humano e estrutural, por alguns pesquisadores por meio do estabelecimento de vários índices quantitativos (BONTIS et al., 2002; BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1997). Também, identificou-se que outros pesquisadores foram mais longe na tentativa de delinear os elementos definidores (subfatores) do capital humano e estrutural (KNIGHT, 1999; NAHAPIEAT e GHOSHAL, 1998; SAINT-ONGE, 1996).

Por fim, baseado na revisão literária desenvolvida neste estudo foi possível elaborar um plano teórico de classificação do capital intelectual, conforme demonstrado na Figura 4. De acordo com as diversas teorias e modelos existentes (BONTIS et al., 2002; BROOKING, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1997; KNIGHT, 1999; NAHAPIEAT e GHOSHAL, 1998; SAINT-ONGE, 1996; SVEIBY, 1997) o referido plano teórico de classificação do capital intelectual inclui o capital humano, estrutural e relacional como suas dimensões-chave, além

de elementos definidores (subfatores) de cada uma dessas dimensões e seus indicadores de medida.



**Figura 4:** Plano Teórico de Classificação do Capital Intelectual.

FONTE: Adaptado de Bontis et al., 2002; Brooking, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Kaplan e Norton, 1996; Knight, 1999; Saint-Onge, 1996; Stewart, 1994, 1997; Sveiby, 1997.

Mesmo havendo muita discussão sobre a melhor maneira de mensurar o capital intelectual, a maior parte dos autores favorece um modelo tripartido, concordando que o capital intelectual consiste de capital humano, estrutural e de consumo ou relacional (ALLEE, 1999; CASCIO, 1998; CARSON, RANZJIN, WINEFIELD e MARSDEN, 2004; FISCHER, 2001; MOURITSEN, LARSDEN e BUKH, 2001; PETTY e GUTHRIE, 2000).

## **2.3.5 Subfatores do Capital Humano, Estrutural e Relacional**

### **2.3.5.1 Capital Humano**

O capital humano está no âmbito do capital intelectual. Wright, McMahan e McWilliams (1994), trabalhando a partir de uma perspectiva baseada em recursos, argumentam que, em determinadas circunstâncias, uma vantagem competitiva sustentável pode advir do capital humano. Hudson (1993) definiu o capital humano em nível individual como a combinação de herança genética, educação, experiência e atitudes sobre a vida e os negócios. O capital humano inclui habilidades relacionadas à tarefa, tais como: conhecimento tácito e de competências transversais, tais como habilidades de comunicação e empreendedorismo, e os atributos pessoais, tais como consciência e vontade de se envolver na aprendizagem ao longo da vida (Carson et al., 2004). Kaplan e Norton (1996) consideraram o capital humano como um conjunto de capacidades dos funcionários, satisfação dos colaboradores e sustentabilidade do empregado.

A capacidade dos funcionários inclui competências individuais e habilidades comportamentais e também, consiste de qualificações explícitas e criatividade (DULEWICZ e HERBERT, 1999; MAYO, 2000). Sveiby (1997) enfatizou a capacidade dos funcionários como recurso chave para o crescimento organizacional. A satisfação dos funcionários refere-se primariamente ao estado emocional ou afetivo. A satisfação dos funcionários é relacionada positivamente com o comprometimento organizacional (Brooke, Russell e Price, 1988; Cramer, 1996; Currivan, 1999; Glisson e Durick, 1988; Lance, 1991) e retenção (Mowday, Porter e Steers, 1982). A sustentabilidade dos funcionários se refere principalmente à retenção dos mesmos. A rotatividade voluntária pode ameaçar a subsistência de uma empresa, já que o conhecimento organizacional acumulado é perdido com a saída de membros organizacionais experientes (Bontis e Fitzenz, 2002). Assim, as empresas devem ser proativas em seus esforços de retenção.

### **2.3.5.2 Capital Estrutural**

Enquanto o conceito de capital humano é bem estabelecido na literatura, e não é contencioso conceitualmente, o capital estrutural é menos óbvio e requer maior especificidade. Capital estrutural é convencionalmente usado para se referir aos processos e procedimentos formados pelo input intelectual dos funcionários da empresa (Carson et al.,



2004). Neste estudo o capital estrutural foi conceituado em termos de cultura, processos organizacionais e sistemas de informação.

Cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1986b) e é definida como as percepções unidas de práticas organizacionais dentro de unidades organizacionais e suposições e percepções mútuas, frequentemente em um nível não-consciente (Lund, 2003). Band (1991) sugeriu que a cultura é refletida na orientação de mercado, direção estratégica, políticas e práticas de recursos humanos, redes internas, e distribuição de informações de uma empresa. Os processos organizacionais, se referem à maneira como as pessoas realmente utilizam os recursos de informação e conhecimento disponíveis a elas no local de trabalho. Os processos afetam diretamente as ações corriqueiras que acontecem (Hobley e Kerrin, 2004). Dessa forma, assim que uma companhia obtém um processo único de rotinas para realizar tarefas e atividades, este se torna eventualmente capital intelectual e uma fonte potencial de vantagem competitiva. Os sistemas de informação, se refere a tecnologia de informação utilizada na gestão de conhecimento. Os sistemas de informação sozinhos não têm um grande efeito na performance de uma organização, mas quando administrados estrategicamente em simbiose com processos de trabalho e desenvolvimento de conhecimento melhorados, são cruciais para alavancar a influencia do capital intelectual no valor de uma empresa (Soh e Markus, 1995).

Quanto à propriedade intelectual, considera-se que este seja o recurso mais explícito e tangível do capital intelectual porque é legalmente protegida. A propriedade intelectual ajuda a organização a assegurar investimentos de capital por meio da aquisição de patentes e marcas registradas, por exemplo. Stewart (1997) e Brooking (1996) afirmaram que a propriedade intelectual é um ponto inicial para o desenvolvimento e administração do capital intelectual. De fato, compreender o efeito da propriedade intelectual no mercado consumidor pode ajudar uma empresa a integrar a propriedade intelectual e os esforços de marketing e estratégias de negócios. Assim, para manter o sucesso no mercado, as empresas devem entender como a propriedade intelectual contribui para criação de valor.

### **2.3.5.3 Capital Relacional**

As relações com os consumidores são consideradas por muitos o componente mais importante do capital relacional. O novo ambiente de negócios requer que empresas mudem de uma atitude centrada em produtos, para uma focada nos consumidores. Sem dúvida, a contribuição dos consumidores para as rendas atuais e futuras é fundamental em se julgar

quão bem-sucedida uma empresa é em transformar a relação com os consumidores em vantagem competitiva sustentável (DUFFY, 2000). O capital de cliente é um tipo de conhecimento acumulado entre uma empresa e seus clientes. Custa mais vender um produto para um cliente novo do que para um cliente já existente. Uma base de consumidores forte e leal é fundamental para o sucesso econômico (AAKER, 1991, 1996; FORNELL et al., 1996; KELLER, 1993).

A definição expandida de capital relacional adotada neste estudo inclui as relações com grupos constituintes além dos consumidores. Por exemplo, um aspecto do capital relacional é a parceria, que relaciona alianças estratégicas, relações colaborativas, parcerias de negócios, *joint ventures*, e associações de indústria que ajudam a criar reputação no mercado (LEV, 2001). Assim, em contraste com a corporação verticalmente integrada da era industrial, as corporações atuais administram uma teia de parcerias variadas. Isto provavelmente tem um papel cada vez mais importante na manutenção e administração da vantagem competitiva de uma companhia. No capital relacional também está incluso o capital comunitário, que se refere a relações de confiança baseadas em ética corporativa e um poderoso senso de destino unificado. Kogut e Zander (1996) propuseram que uma firma seja compreendida como uma comunidade social especializada na criação e transferência rápida e eficiente de conhecimento. O capital comunitário denota confiança, cooperação, e ação coletiva nas comunidades (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998).

Enfim, de acordo com a revisão literária, o plano teórico de classificação do capital intelectual demonstrado na Figura 4 sumariza e evidencia que o capital intelectual é composto de capital humano, estrutural e relacional. Sucessivamente, o capital humano é composto de capacidade, satisfação e sustentabilidade dos funcionários; O capital estrutural é composto de cultura, processos organizacionais, sistemas de informação e propriedade intelectual; e o capital relacional é composto do capital vindo dos clientes, parceiros e da comunidade.

## CAPÍTULO 3

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de Estudo

A atitude científica é entendida “como princípio do pensamento e da reflexão que norteia a compreensão e a construção da ciência; bem como o sentido profundo para o qual a ciência deve apontar” (TURATO, 2003, p. 43).

Essa atitude científica deve ser destituída de preconceitos e juízos preestabelecidos, visto que, para se construir um novo conhecimento, deve-se colocar-se em atitude de aprendizagem, de querer descobrir o novo, de procurar encontrar fundamentos para esclarecer dúvidas inerentes aos fatos, pessoas, objetos e fenômenos da natureza para os quais ainda não se tem resposta, tanto no domínio empírico como no teórico.

Köche (1999) considera que a Ciência se apresenta como um processo de investigação que procura atingir conhecimentos sistematizados sendo necessário um planejamento. O referido autor complementa que o planejamento da pesquisa dependerá tanto do problema a ser investigado, da sua natureza e situação espaço temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador. Isso pode levar a um número sem fim de tipos de pesquisa.

Considerando como critério de classificação o procedimento geral que é utilizado para investigar o problema de pesquisa, Köche (1999) e Cervo e Bervian (2002) distinguem três tipos de pesquisa, a saber: a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

De acordo com Gil (2009), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para o referido autor, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

No entanto, Gil (2009), comenta que essas vantagens da pesquisa bibliográfica têm uma contrapartida que pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa visto que muitas vezes as fontes secundárias podem apresentar dados coletados ou processados de forma

equivocada. Assim, um trabalho fundamentado nessas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo a ampliar esses erros.

Segundo Rudio (1985), a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los; a pesquisa experimental, por sua vez, pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido. Portanto, de acordo com o referido autor, a pesquisa descritiva vai além do experimento: procura analisar fatos e/ou fenômenos, fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos ou, mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada.

Oliveira (1999) comenta que uma pesquisa descritiva exige um planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para coleta e análise de dados. É recomendável que nesse tipo de pesquisa se utilizem informações obtidas por meio de estudos exploratórios. Essas pesquisas não só explicam a relação entre variáveis, como procuram determinar a natureza dessa relação, fundamentando com precisão os pressupostos ou hipóteses do objeto de estudo.

Além dos três tipos de pesquisa supracitados, alguns autores também incluem a pesquisa exploratória, bastante utilizada nas pesquisas sociais conforme se pode verificar em Gil (2009) e em Cerro e Bervian (2002). Esse tipo de pesquisa, segundo os referidos autores, tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. O planejamento da pesquisa exploratória, na maioria das vezes assume a forma de estudo de caso (GIL, 2009, p. 41).

Isso posto, o presente estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre quais são os atributos importantes, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil, para a gestão do capital intelectual, sobre os elementos que o caracterizam, mensuram e os evidenciam sob a ótica da visão baseada em recursos. Descritiva, pois procurou entender como os fenômenos relacionados ao capital intelectual são gerenciados na empresa objeto de estudo, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

### 3.2 Método de Estudo

De acordo com Turato (2003, p. 149), etimologicamente, a palavra método deriva do latim *methodus* e do grego *methodos*, cujo significado é “caminho através do qual se procura chegar a algo ou um modo de fazer algo”. Para o referido autor, o método de pesquisa deve ser entendido numa perspectiva ampla, como sendo o caminho escolhido para atingir os objetivos preestabelecidos na elaboração do projeto de pesquisa. É ainda Turato que afirma: “O método científico é o modo pelo qual os estudiosos constroem seus conhecimentos no campo da ciência, sendo compreensível que, na realidade, o método seja basicamente (filosoficamente) único para todos os saberes (TURATO, 2003, p. 149)”.

De acordo com Beuren (2008, p. 30), o método científico é um traço característico da ciência aplicada e em seu sentido mais geral, o método é o ordenamento que se deve auferir aos diferentes processos necessários para alcançar determinado fim estabelecido ou um objetivo esperado.

Cervo e Bervian (2002) lembram que, nas ciências, entende-se por método o conjunto de procedimentos empregados na investigação e demonstração da verdade.

Fachin (2006) explica que o método científico conduz a uma reflexão crítica e consiste em: (a) postular um modelo fundamentado nas observações ou medidas existentes; (b) verificar os prognósticos desse modelo com respeito às observações ou medições anteriores; e (c) ajustar ou substituir o modelo conforme exigências de novas observações.

Cervo e Bervian (2002) afirmam que existem dois métodos científicos a serem considerados: o experimental e o racional. O método experimental aplica-se principalmente às ciências formais e factuais naturais, onde os fatos ou fenômenos são suscetíveis de comprovação experimental; já o método racional, é o mais empregado nas ciências factuais sociais. O ponto de partida dele é a observação da realidade, ou a aceitação de certas proposições evidentes, princípios ou axiomas, para em seguida prosseguir por dedução ou indução, em virtude das exigências unicamente lógicas e racionais. Por ele, procura-se obter uma compreensão e visão mais ampla sobre o homem, sua vida, sobre o mundo e o ser.

Todavia, oportuno se faz distinguir um método e seus procedimentos. Cervo e Bervian (2002) entendem que, enquanto por método compreende-se o dispositivo ordenado, em um plano geral, o procedimento, por sua vez, é a aplicação específica do plano metodológico e a forma especial de executá-lo. De acordo, com os referidos autores, o método racional tem

como procedimentos metodológicos usuais a observação, a experimentação, o estudo de caso, dentre outros.

Segundo Richardson (2007), método em pesquisa significa, num sentido genérico, a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos em ciências sociais. No entanto, de acordo com o referido autor, há dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Eles se diferenciam pela sistemática de trabalho e pela forma de abordar o problema.

Godoy (1995a, p.58) conceitua diferenciando o método quantitativo e qualitativo:

“Num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo”.

No presente estudo, em sua primeira parte, foi aplicado o método qualitativo para se obter o entendimento do capital intelectual por parte da alta gestão da empresa objeto de estudo de forma a se conhecer a sua relevância no ambiente da Sanofi Aventis Brasil.

Na segunda parte, foi adotado o método quantitativo de forma a se verificar o alinhamento entre a percepção da alta gestão e a percepção da gerência operacional, além de se buscar elementos que permitissem identificar os atributos relevantes do capital intelectual para a proposição de indicadores. Para tanto, os dados coletados foram organizados em tabelas e, conforme sugerem Stevenson (1981), Morettin e Bussab (2003), estes foram submetidos a uma análise descritiva e, posteriormente, a uma técnica de análise multivariada.

De acordo com Flick (2004), adotar a prática de combinar técnicas de análise quantitativa com técnicas de análise qualitativa proporciona maior nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa evitando-se, assim, o reducionismo por uma só opção de análise. Por isso, o referido autor apresenta os seguintes benefícios quanto ao emprego conjunto de técnicas quantitativas e qualitativas na análise de dados:

1. Possibilidade de congregar controle de vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidos no fenômeno (pelos métodos qualitativos);
2. Possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);
3. Possibilidade de completar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;
4. Possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
5. Possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

### 3.3 Estudo de Caso

A estratégia metodológica empregada nesta pesquisa é o estudo de caso que, segundo Yin (2005, p. 28), é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. Segundo o referido autor:

“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32).

Gil (2009, p.54) aponta alguns propósitos aos quais os estudos de caso costumam servir:

- a) “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de levantamentos e experimentos”.

Segundo Huberman (1987); Yin (2005); o estudo de caso é uma estratégia metodológica do tipo exploratório e descritivo.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Para Gil (2009), o conceito de caso ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura. De acordo com o referido autor em estudo de caso define-se a unidade-caso que se refere a um indivíduo num contexto definido.

Yin (2005, p. 33) comenta que a pesquisa na forma de estudo de caso inclui tanto o caso único como os casos múltiplos – ambos são variantes dos projetos de estudo de caso. O autor faz as seguintes considerações sobre estudo de caso único:

No geral, o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições – quando o caso representa: (a) um teste crucial da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva, ou (c) um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito (d) revelador ou (e) longitudinal (YIN, 2005, p. 33).

Diante do exposto, esta pesquisa optou-se pelo caso único, materializado no estudo sobre o processo de gestão do capital intelectual sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) na empresa Sanofi Aventis Brasil Farmacêutica Ltda. Inicialmente foi obtido o consentimento do diretor financeiro da empresa para apresentação do projeto de pesquisa e em seguida, foi possível a obtenção formal de autorização para a realização do estudo. A apresentação foi realizada em março de 2009 e o trabalho foi formalmente autorizado pelo diretor geral (presidente) da empresa no Brasil em 30 de outubro de 2009 (APÊNDICE A).

### **3.4 O Protocolo de Realização do Estudo de Caso**

Segundo Santos (2008, p. 63), o protocolo de desenvolvimento do estudo de caso é um documento que serve como um roteiro facilitador para a etapa de coleta de dados contemplando o instrumento de coleta de dados e toda a conduta a ser seguida pelo pesquisador durante a verificação. Da mesma forma, Martins (2008) explica que no contexto



de um estudo de caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia da pesquisa constituindo-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa, ou seja, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do estudo de caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo.

O roteiro proposto para esta pesquisa possui um conjunto de atividades e procedimentos, apresentados a seguir:

1. revisão dos principais artigos e publicações sobre visão baseada em recursos (VBR) e capital intelectual;
2. definição da unidade caso;
3. obtenção da autorização formal da empresa objeto de estudo para realização da pesquisa de campo (APÊNDICE A);
4. desenvolvimento de uma matriz de amarração para garantir a realização dos objetivos da pesquisa (APÊNDICE H);
5. construção de uma matriz de análise de conteúdo dos conceitos de capital intelectual abordados na literatura e posterior desenvolvimento de um conceito de capital intelectual mais direcionado para a indústria farmacêutica (APÊNDICE I);
6. elaboração do plano de amostragem;
7. estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados;
8. realização do pré-teste do questionário (APÊNDICES B e C);
9. delineamento e formatação das questões propostas no questionário (APÊNDICE E) e no roteiro de entrevista estruturada (APÊNDICE F);
10. construção de um site para armazenamento das respostas obtidas pelos respondentes do questionário (APÊNDICE G);
11. investigação sobre as técnicas de análise de dados apropriadas;
12. interpretação e discussão dos resultados (triangulação) e elaboração do relatório final.

### **3.5 Plano de Amostragem**

Segundo Mattar (2002), três conceitos devem ser entendidos para se compreender o plano de amostragem: população, amostra e amostragem.

Gil (2009) define população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Marconi e Lakatos (2002, p. 41) entendem a população ou universo como o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Richardson (1999) argumenta que, em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham num mesmo local, os alunos matriculados em uma mesma universidade, a produção de refrigerantes de uma indústria e outros.

Já a amostra, de acordo com Marconi e Lakatos (2002), é um subconjunto da população; uma parcela convenientemente selecionada do universo a ser pesquisado. Gil (2009) define amostra como o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Richardson (1999) infere que cada unidade ou membro de uma população, ou universo, denomina-se elemento, e quando se toma certo número de elementos para averiguar algo sobre a população, está-se falando em amostras. Assim, amostra é qualquer subconjunto do conjunto universal ou da população.

Considerando-se que a coleta de dados desta pesquisa foi efetuada em diferentes níveis organizacionais, sendo que o primeiro nível consistiu em entrevistas estruturadas com o diretor geral (presidente) da empresa no Brasil e mais sete diretores da companhia; e o segundo nível de coleta de dados se consistiu na aplicação de um questionário direcionado a gerência operacional atuante na sede administrativa da empresa pode-se inferir que o presente estudo possui populações distintas. Assim sendo, num primeiro momento tem-se como população os 13 (treze) diretores da empresa e no segundo momento 102 (cento e dois) executivos da gerência operacional atuantes na sede administrativa.

A amostragem foi realizada que no primeiro nível (alta gestão) por acessibilidade ou conveniência, de acordo com a disponibilidade dos diretores da empresa, e no segundo nível (gerência operacional) a amostragem foi realizada por tipicidade e intencionalidade, visto que os executivos atuantes na gerência operacional foram selecionados de acordo com a planilha de *headcount* da empresa fornecida pelo departamento de recursos humanos. Assim sendo, caracteriza-se como um processo de amostragem não-probabilístico para as duas populações.

### 3.6 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

De acordo com Gil (2009), o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção dos dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar e no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica o que se reveste de um princípio básico que não pode ser descartado. Logo, obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos e os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos. É dessa maneira que se torna possível conferir validade ao estudo, evitando que ele fique subordinado à subjetividade do pesquisador.

Da mesma forma Martins (2008) diz que, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel.

As técnicas e os instrumentos de coleta de dados usados neste estudo que serviram como fontes de evidências foram:

- a) entrevistas estruturadas (APÊNDICE F) com o diretor geral (presidente) da Sanofi Aventis no Brasil e os diretores das áreas comercial, *business development*, *business* suporte, médica, financeira, jurídica e recursos humanos;
- b) aplicação de um questionário (APÊNDICE D e APÊNDICE E) que foi disponibilizado em um site (APÊNDICE G) aos gestores operacionais da sede administrativa da empresa;

### 3.7 Elaboração, Validação e Disponibilização do Questionário

Para dar continuidade às pesquisas anteriores, optou-se por usar como base os questionários já utilizados em pesquisas, tendo como base principal o desenvolvido por Oyadomari (2008) que, por sua vez foi elaborado com base em Henri (2006). Para tanto, foi necessária uma adaptação do questionário de forma a refletir mais adequadamente a realidade da indústria farmacêutica brasileira. Sempre que se julgou necessário, novas questões foram formuladas com base na revisão bibliográfica.

Segundo Hill e Hill (2002), a construção de um questionário equivale a traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, devendo refletir cuidadosamente o objetivo geral, ou seja, o tipo de informação que se pretende buscar.

Para tanto, dois cuidados foram tomados para não inviabilizar a pesquisa. O primeiro está relacionado à extensão do questionário, pois é sabido que os gerentes têm pouco tempo disponível para se dedicar a essa atividade e, o segundo, está relacionado à garantia de confidencialidade da pesquisa, pois existem cada vez mais cláusulas de confidencialidade que impedem a divulgação de informações (OYADOMARI, 2008, p.69). Quanto à escala, todas as questões possuíam respostas fechadas dentro da escala Likert 1 a 7, uma vez que os respondentes são gestores e habilitados a discernir valores dentro de uma escala mais abrangente e consoante as pesquisas em Contabilidade Gerencial (OYADOMARI, 2008, p.69).

Cooper e Schindler (2003, p. 201-202) defendem a construção de uma escala Likert para mensurar variáveis abstratas:

A escala de Likert é a variação mais freqüentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. Cada resposta recebe uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes do respondente.

Para obter um melhor resultado do questionário foi realizado um pré-teste (APÊNDICE B e APÊNDICE C) com 15 (quinze) gestores de áreas diversas da sede administrativa da empresa. O mesmo também foi submetido à avaliação de um pesquisador doutor em Controladoria e Contabilidade. Modificações foram feitas e algumas contribuições podem ser destacadas, dentre elas a recomendação do pesquisador doutor em Controladoria e Contabilidade para adequar algumas questões ao segmento farmacêutico e excluir outras que estavam no questionário original do estudo desenvolvido por Oyadomari (2008). Outras contribuições foram feitas pelos colaboradores da empresa objeto de estudo que participaram do pré-teste e apontaram à necessidade de desdobrar algumas questões e, também, transformar as siglas em texto, visto que nem todo gestor está habituado a usar determinadas siglas.

Assim, como no procedimento adotado por Oyadomari (2008) o questionário foi disponibilizado de forma eletrônica na internet e uma página foi desenvolvida para este fim (APÊNDICE G). A correspondência inicial foi via correio eletrônico na forma de uma carta

convite (APÊNDICE D), com um caminho eletrônico (*link*) para o questionário da pesquisa; passado cerca de cinco a sete dias foi enviado um novo e-mail para os potenciais respondentes que ainda não tinham respondido a pesquisa. O envio dos questionários foi realizado no mês de novembro de 2009. É importante mencionar que a lista de correios eletrônicos referente a população de executivos da gerencia operacional foi obtida mediante um levantamento feito pela área de tecnologia da informação da companhia objeto de estudo.

Os constructos que orientaram a elaboração dos questionários, após a revisão da literatura, seguida da submissão das versões ao especialista consultado e aos colaboradores da Sanofi Aventis Brasil, que fizeram parte do pré-teste, são os seguintes:

- Competências organizacionais;
- Desempenho;
- Incertezas estratégicas;
- Estratégia;
- Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa;
- Identificação dos elementos que compõem o capital intelectual;
- Indicadores de mensuração do capital intelectual.

Para cada constructo foi elaborado um conjunto de assertivas que melhor o representasse, segundo o referencial teórico adotado e as contribuições do especialista consultado. A seguir, apresentam-se as assertivas que compuseram cada um dos constructos.

### 3.7.1 Bloco I – Competências Organizacionais

No bloco I (Quadro 1) buscou-se identificar as competências organizacionais. A seguinte pergunta foi feita: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

**Quadro 1:** Bloco I – Competências Organizacionais

AFIRMAÇÕES
<b>APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>
1. O interesse de aprender é visto como fundamental para a melhoria do desempenho.
2. Os gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização.
3. O conhecimento adquirido sobre novas situações é compartilhado entre os gestores e a alta direção.

(continua)

(conclusão)

4. As visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção.
<b>INOVAÇÃO</b>
5. Os gestores perseguem constantemente inovações.
6. A inovação tecnológica é aceita com facilidade.
7. Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização.
8. Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado.
9. A inovação em processos é prontamente aceita.
<b>ORIENTAÇÃO PARA MERCADO</b>
10. A organização identifica as necessidades dos clientes.
11. O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido.
12. Frequentemente a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes.
13. As informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores.
14. A organização identifica como adicionar valor aos clientes.
<b>EMPREENDEDORISMO</b>
15. A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais.
16. A organização busca ser pioneira na introdução de novos medicamentos.
17. Há cautela na exploração de novas idéias.
18. Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco.

### 3.7.2 Bloco II – Auto-avaliação de Desempenho

No bloco II (Quadro 2) buscou-se uma auto-avaliação sobre desempenho. A seguinte pergunta foi formulada: Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância dos mesmos para o desempenho da sua organização. De “1. nenhuma” a “7. extrema”.

**Quadro 2:** Bloco II – Auto-avaliação de Desempenho

<b>QUESITOS</b>
1. Vendas.
2. Market-share.
3. Margem de Lucro.
4. Retorno sobre o Patrimônio Líquido.
5. Satisfação dos Clientes.
6. Retorno sobre o Investimento.
7. Lançamento de novos medicamentos.
8. Ganho em processos de licitações.
9. Aprovação e liberação de processos pela ANVISA.
10. Redução das contingências (processos cíveis, tributários e trabalhistas).
11. Comprovação por meio de estudos de bioequivalência da possibilidade da utilização dos produtos já existentes para prescrição para um número maior de pacientes.
12. Ampliação dos canais de distribuição.
13. Estabelecimento de parcerias com os Institutos de Pesquisa e Tecnologia das Universidades.
14. Aprovação pelos órgãos governamentais dos estudos clínicos realizados pela área médica da empresa.

### 3.7.3 Bloco III – Incertezas Estratégicas

Nesse Bloco o objetivo foi identificar as Incertezas Estratégicas relevantes. Duas questões foram feitas: a primeira buscou identificar a capacidade da organização em prever o comportamento das variáveis; a segunda identificar a influência ou o impacto de cada variável no resultado da empresa.

Questão 3.a (Quadro 3). Assinale o grau de Previsibilidade de cada uma das variáveis abaixo. De “1. pouco previsível” a “7. muito previsível”.

**Quadro 3:** Bloco III – Incertezas Estratégicas: questão 3a

VARIÁVEIS
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.
3. Intervenção governamental na política de preços.
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.
5. Alterações na política econômica.

Questão 3.b (Quadro 4). Assinale o grau de influência de cada uma das variáveis abaixo sobre os resultados da empresa. De “1. muito pequena” a “7. muito grande”.

**Quadro 4:** Bloco III – Incertezas Estratégicas: questão 3b

VARIÁVEIS
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.
3. Intervenção governamental na política de preços.
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.
5. Alterações na política econômica.

### 3.7.4 Bloco IV – Estratégia

Esse bloco teve como objetivo identificar os Fatores Estratégicos relevantes. Duas questões foram feitas: a primeira buscou identificar quais fatores são considerados importantes para a empresa competir no mercado; a segunda buscou identificar as funções que são consideradas mais importantes para a empresa alcançar os objetivos estratégicos.

4.a (Quadro 5). Classifique por grau de importância os fatores para uma empresa competir no mercado. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

**Quadro 5:** Bloco IV – Fatores e Estratégia: questão 4a

FATORES
1. Preço
2. Qualidade
3. Entrega
4. Inovação
5. Relacionamento com clientes

4.b (Quadro 6). Indique o grau de importância das seguintes funções para o alcance dos objetivos estratégicos da sua empresa. De “Pouco Importante” a “7. Extremamente Importante”.

**Quadro 6:** Bloco IV –Funções e Estratégia: questão 4b

<b>FUNÇÕES</b>
1. Produção
2. Logística
3. Pesquisa e Desenvolvimento
4. Vendas e Marketing
5. Financeiro
6. Jurídico
7. Recursos Humanos

### 3.7.5 Bloco V – Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa

Nesse Bloco (Quadro 7) buscou-se identificar as práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa. A seguinte pergunta foi feita: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

**Quadro 7:** Bloco V – Práticas Gerenciais sobre a Gestão do Conhecimento na Empresa

<b>AFIRMAÇÕES</b>
1. Em relação à visão e estratégia, a alta administração possui um papel indispensável na clarificação da estratégia, definição dos campos de conhecimento nos quais os funcionários deverão focalizar seus esforços.
2. Quanto ao aspecto da cultura organizacional existe um incentivo ao desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização do resultado de todas as áreas.
3. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares.
4. As práticas e políticas de recursos humanos estão associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos.
5. Os sistemas de informações são avançados.
6. A mensuração de resultados é realizada sob várias perspectivas e sua comunicação é feita por toda a empresa.
7. Existe um engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas.
8. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes com alto grau de autonomia.

### 3.7.6 Bloco VI – Identificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual

Nesse Bloco (Quadro 8) buscou-se identificar os elementos que compõem o capital intelectual na empresa. A seguinte pergunta foi feita: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

**Quadro 8:** Bloco VI – Identificação dos Elementos que compõem o Capital Intelectual

<b>AFIRMAÇÕES</b>
1. Em minha empresa todo empregado tem conhecimento da sua tarefa e sabe o quanto ele contribui para o atingimento dos objetivos corporativos.
2. Em minha empresa avalia-se o retorno sobre os investimentos em pesquisa & desenvolvimento.
3. Em minha empresa sabemos o quanto representa a nossa marca.
4. Em minha empresa existe um mecanismo para receber as sugestões dos empregados.

(continua)



(conclusão)

5. Em minha empresa há um processo de inovação contínuo e há o incentivo para que todos os empregados participem do mesmo.
6. Em minha empresa existe uma infra-estrutura que contribui para que o empregado faça um bom trabalho.
7. Em minha empresa a cultura corporativa é considerada um ponto forte.
8. Em minha empresa cada funcionário é tratado como um raro ativo e há esforços para colocar a pessoa certa na função certa.
9. Em minha empresa existe um processo eficaz para estudar e implementar as sugestões dos empregados.

### 3.7.7 Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual

Conforme evidencia o Quadro 9, nesse Bloco buscou-se identificar quais são os indicadores considerados relevantes na percepção dos gestores da empresa para mensuração do capital intelectual. A seguinte pergunta foi feita: Classifique por ordem de importância os indicadores que podem contribuir para a mensuração do Capital Intelectual na Sanofi Aventis. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

**Quadro 9:** Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual

<b>INDICADORES</b>
1. Despesa de treinamento / n°. de Empregados (\$)
2. Valor de Mercado / n°. de Empregados (\$)
3. Lucro / n°. de Empregado (\$)
4. Receita de Novos Clientes / Receita Total (%)
5. Despesas com Tecnologia da Informação / Despesas Administrativas (%)
6. Receitas Resultantes de Novos Negócios (\$)
7. Despesas com treinamento e cursos / n°. de novos projetos ou produtos (\$)
8. Volume de Vendas / Volume de Vendas do Segmento (%)
9. Montante de Vendas / Montante de Vendas do Segmento (%)
10. Montante na queda de vendas com perdas de patentes / Receita de Vendas (%)
11. Redução das despesas tributárias / Receita de Vendas (%)
12. Volume de devoluções / Volume de Vendas (%)
13. Despesa com contingências / Receita de vendas (%)
14. Investimentos em Propaganda / Receita de Vendas (%)
15. (Receitas com Parcerias – Gastos com Parcerias) / Receita de Vendas (%)
16. Projeção de Vendas / Projeção de Vendas do Segmento (%)
17. Quantidade de medicamentos com falhas / Volume de Produtos Acabados (%)
18. Gastos com treinamentos em Sistemas de Informações Gerenciais / Número de usuários dos sistemas (\$)
19. Média Salarial da Empresa / Média Salarial do Segmento (%)
20. n°. de horas de treinamento / n°. de funcionários
21. n°. de promoções / n°. de funcionários (%)
22. n°. de avaliações positivas / n°. de funcionários avaliados (%)
23. n°. de demissões voluntárias / n°. de funcionários (%)
24. n°. de lançamentos de novos medicamentos / n°. de novos lançamentos do segmento (%)
25. Investimentos em Tecnologia da Informação / Despesas Operacionais (%)
26. Recursos investidos em pesquisas clínicas / investimento total (%)
27. Investimento em especialização dos colaboradores / Projeção da receita de vendas (%)
28. Investimento no desenvolvimento social / Receita de Vendas (%)
29. Investimento em P&D / n°. de novas drogas aprovadas (\$)
30. Quantidade de novas drogas aprovadas / Quantidade de novas drogas projetadas para aprovação (%)

## 3.8 Análise dos Dados

### 3.8.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo Richardson (1999), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoado que se aplicam a discursos diversos e o seu desenvolvimento deveu-se ao interesse antigo de se interpretarem textos, utilizando como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos inscritos e outras formas de comunicação.

Entre as técnicas de análise de conteúdo a mais antiga e mais utilizada é a análise por categoria. Richardson (1999) explica que, na análise por categoria, o pesquisador deverá decodificar um texto em diversos elementos, os quais são classificados para formar agrupamentos analógicos. Nesse aspecto, entre as possibilidades de categorização, a mais comum, rápida e eficaz é a análise por tema ou análise temática. Consiste em isolar os temas de um texto coletado e extrair as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa, para permitir a comparação com outros textos escolhidos do mesmo modo.

A análise de conteúdo é, assim, definida por Bardin (2009, p. 38):

Conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos objetivos de descrição das mensagens (...) A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativo às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que ocorre a indicadores (quantitativos ou não).

Com relação à metodologia da análise de conteúdo, Bardin (2009) identifica um processo de três fases: a pré-análise, a análise do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é identificada com uma fase de organização em que estabelece o esquema de trabalho tendo-se o primeiro contato com os documentos (GODOY, 1995b).

A análise do material é a fase de exploração do material cumprindo-se o esquema anteriormente proposto. Na leitura dos documentos, o pesquisador adota procedimentos de codificação, classificação e categorização (GODOY, 1995b, p.24).

Na fase de tratamento dos resultados e interpretação, o pesquisador, apoiado nos dados brutos, procurará torná-los significados e válidos. Para tanto, utilizam-se de técnicas quantitativas e/ou qualitativas, condensando os resultados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas. Essa interpretação deverá ir além do conteúdo manifesto dos documentos,

pois o que interessa ao pesquisador é o conteúdo latente, ou seja, o sentido que está por trás do imediatamente aprendido (GODOY, 1995b).

Neste estudo, utilizou-se da metodologia de análise de conteúdo para proceder a análise das entrevistas aplicadas aos diretores da empresa, tendo como base os objetivos específicos estabelecidos.

Como forma de categorização adotou-se a matriz de análise de conteúdo, segundo Cerreto (2003), cuja metodologia segue a firmada por Bardin (2009).

Para a determinação de frequência e demais inferências estatísticas realizadas como apoio à análise de conteúdo das entrevistas fez-se uso do *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 18.

### **3.8.2 Pesquisa Quantitativa**

Nessa fase da pesquisa, primeiramente os dados foram organizados em tabelas de frequência, gráficos e medidas resumo para a realização de análises descritivas, conforme ensinam Stevenson (1981), Morettin e Bussab (2003). Seguindo-se a orientação dos especialistas consultados e das pesquisas realizadas nas obras de Hair et al. (2006) e Aaker et al. (2001) foi adotada a análise fatorial para realização de uma análise inferencial dos dados.

#### **3.8.2.1 Análise Fatorial Exploratória**

Para realização da análise inferencial aplicou-se a técnica estatística análise fatorial para redução dos dados. Segundo Hair et al. (2006, p. 95), a análise fatorial visa resumir muito da informação original (variância) em um número mínimo de fatores e, ao mesmo tempo, identificar fatores subjacentes que reflitam o que tais variáveis têm em comum. Nesta pesquisa, utilizou-se a análise dos componentes principais, que considera a variância total dos dados (variância comum, específica e erro) para a extração dos fatores, em contraposição a análise fatorial comum, que considera apenas a variância comum.

A redução no número de variáveis fez-se necessária porque o número excessivo de variáveis poderia revestir de complexidade e mascarar fenômenos relevantes. A análise fatorial foi processada com o *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 18.

Em função da limitação da amostra (48 respondentes), cuidados adicionais foram tomados. Seguindo as orientações de Hair et al. (2006), para considerar um fator, requereu-se que possuísse:

- um grau de explicação do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), também conhecido como *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) maior do que 0,50;
- que o valor de *Sig.* (significância) obtido por meio do teste de esfericidade de *Bartlett* não ultrapassasse 0,05;
- que os valores de MSA individuais obtidos na Matriz Antiimagem (*Anti-image Correlation*) sempre estivessem acima de 0,50;
- que as comunalidades (*Communalities*) das variáveis, também sempre estivessem acima de 0,50; e
- que a variância total explicada, fosse de pelo menos 60% da variância original.

De forma geral, a análise seguiu o seguinte procedimento: a) escolha das variáveis de acordo com os blocos do questionário; b) aplicação da análise fatorial; c) análise do KMO, avaliação da significância obtida por meio do teste de esfericidade de *Bartlett*, avaliação dos valores de MSA individuais obtidos na Matriz Antiimagem, avaliação das comunalidades das variáveis e avaliação da variância total explicada; d) eliminação das variáveis com baixa comunalidade e baixo MSA individual; e) repetição do item b em diante, até que todas as variáveis atingissem as condições especificadas para comunalidade e MSA. A seguir, os resultados foram rotacionados a fim de se obter maior facilidade de interpretação dos fatores. Foi utilizado o método de rotação ortogonal VARIMAX com normalização de Kaiser.

## CAPÍTULO 4

### APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi dividida em 2 (duas) partes distintas. Na primeira parte apresenta-se o perfil da empresa analisada, o perfil dos entrevistados da alta gestão da empresa, juntamente com a transcrição das entrevistas realizadas e sua posterior análise, que seguiu os critérios da técnica de análise de conteúdo apontados no capítulo anterior. Na segunda parte, apresentam-se o perfil dos gestores da gerência operacional e os resultados obtidos com a aplicação dos questionários a esses gestores, seguido de sua análise com a aplicação da técnica de análise fatorial.

Por fim, de forma a se concluir este capítulo, realizou-se a discussão desses resultados e procedeu-se à triangulação das evidências obtidas, requisito indispensável para a realização de um estudo de caso.

#### **4.1 Perfil da Sanofi Aventis Brasil**

A Sanofi Aventis Farmacêutica tem sede em Paris, França, e é um dos líderes farmacêuticos mundiais. Com forte vocação internacional, está presente em mais de 100 países, possuindo cerca de 300 filiais e dezenas de instalações industriais nos cinco continentes. Em 2008, a companhia realizou vendas de 27,6 bilhões de euros e conta com mais de 100 mil colaboradores.

A referida empresa tem um portfólio de medicamentos variado e equilibrado, pois conta com mais de 18.000 cientistas em 28 centros de pesquisa e desenvolvimento em três continentes, que se dedicam diariamente para avaliar dezenas de moléculas promissoras, diversas delas em fases avançadas de desenvolvimento clínico. A organização busca continuamente o desenvolvimento de novos medicamentos para prevenir, combater e erradicar doenças mundialmente disseminadas e possui um orçamento anual de pesquisa e desenvolvimento de mais de 4,6 bilhões de euros, o que representa 17% do faturamento anual da empresa. A companhia tem sete áreas terapêuticas de especialização, sendo elas: cardiovascular, trombose, sistema nervoso central, doenças metabólicas, medicina interna, oncologia e vacinas de uso humano.

No Brasil, a organização ocupa a liderança de mercado em várias áreas terapêuticas, como a de relaxantes musculares, a prevenção da trombose e o tratamento da tireóide. A empresa dispõe de um dos mais abrangentes portfólios da indústria farmacêutica do país e possui 6,22% de participação no mercado, além de ter mais de 500 apresentações, destinadas ao mercado local e exportações. A companhia também é líder na área de vacinas, por meio da divisão Pasteur e conta, atualmente, com mais de 2.200 colaboradores atuando no Brasil.

Com uma presença industrial marcante no país, a organização possui um parque fabril de alta tecnologia que atende aos mais rígidos padrões internacionais de garantia da qualidade. A fábrica se localiza na cidade de Suzano em São Paulo e foi construída dentro dos mais avançados conceitos de produção farmacêutica, pois possui instalações e equipamentos de alta tecnologia onde produz cerca de 500 apresentações farmacêuticas, destinadas ao mercado local e exportações, totalizando produção superior a 200 milhões de unidades anualmente. A unidade dispõe, ainda, de uma área de desenvolvimento de novos produtos atuante capaz de responder às novas demandas do mercado.

Desde 2000, a unidade industrial de Suzano recebeu investimentos superiores a 100 milhões de dólares. Até 2011, estão previstos mais US\$ 70 milhões. A fábrica gera empregos para mais de 1.200 pessoas da região. É a maior unidade industrial do grupo Sanofi-Aventis no mundo e vem se firmando como plataforma exportadora para outras filiais do continente latino-americano.

Desde 2007, a unidade concentra toda a produção do medicamento Glucantime® (antimoniato de meglumina), um dos tratamentos de primeira linha recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS) contra a leishmaniose.

Com certificação ISO 14001, a unidade foca seu crescimento de forma sustentável, procurando minimizar o uso de recursos naturais e desenvolvendo processos produtivos que respeitem o meio ambiente.

Hoje a principal preocupação da área de pesquisa e desenvolvimento da organização é disponibilizar aos pacientes, o mais rapidamente possível, medicamentos eficazes e bem tolerados. Para ampliar as chances de desenvolver tratamentos inovadores, que tragam benefícios reais para os pacientes são conduzidos amplos estudos clínicos, que demandam testes e avaliações sucessivas de eficácia e segurança, tanto em voluntários sadios quanto em pacientes. Tais procedimentos correspondem a uma necessidade reconhecida pela comunidade científica internacional, pois avaliam esses parâmetros em diferentes grupos étnicos e populacionais.

Assim sendo, a Sanofi-Aventis desenvolve seus estudos em dezenas de países, coordenados por suas unidades de pesquisa clínica, duas das quais localizadas no Brasil. Tendo em vista o importante papel do Brasil no cenário médico e científico mundial, a filial brasileira vem intensificando suas atividades de pesquisa clínica, ampliando seus investimentos no país. Atualmente, a empresa conduz cerca de 70 estudos, entre clínicos e epidemiológicos, em centenas de centros brasileiros.

A história da empresa está marcada pelas descobertas que resultaram nos avanços da medicina preventiva que têm salvado milhões de vidas. A divisão de vacinas tem comprometimento com a proteção e melhoria da saúde humana, criando imunobiológicos de qualidade superior para a prevenção e tratamento de doenças infecciosas e câncer.

Como organização farmacêutica, a companhia tem por missão descobrir, desenvolver e disponibilizar aos médicos e pacientes tratamentos inovadores, eficazes, bem tolerados e de qualidade. Para alcançar seus objetivos de preservar a saúde e conter o avanço das doenças, a organização tem pautado sua estratégia empresarial nos conceitos básicos de um desenvolvimento sustentável: ética no exercício de suas atividades e responsabilidade com as gerações atuais e vindouras.

Nesse sentido, a empresa aplica, desde 2003, os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, do qual é signatária. Esse pacto tem por objetivo reunir empresas comprometidas com a aplicação de dez princípios relacionados aos direitos humanos, às relações de trabalho, à proteção ambiental e à luta contra a corrupção.

Além de empreender esforços para propor soluções terapêuticas que signifiquem efetivo progresso para a medicina, a empresa também tem contribuído ativamente com as grandes causas humanitárias ligadas à saúde mundial. Os projetos desenvolvidos em diversos países confirmam o forte compromisso com a responsabilidade social e movimentam a organização no sentido de promover a ampliação do acesso de medicamentos às populações mais desfavorecidas do mundo. Recentes acordos com instituições humanitárias internacionais, como a Fundação Nelson Mandela (para tuberculose), a DNDi (para a malária) e várias outras instituições, traduzem de forma concreta a disposição da companhia de trabalhar para a erradicação de algumas das mais terríveis epidemias da humanidade.

Por fim, a Sanofi-Aventis Brasil se destaca como uma das farmacêuticas que mais investe em ações humanitárias, investindo, desde 2004, mais de R\$ 25 milhões no país, beneficiando, em média, dois milhões de pessoas anualmente, em cerca de 15 programas de longo prazo.

#### 4.1.1 Sanofi-Aventis Missão e Valores

A missão da Sanofi Aventis é **preservar a saúde, desenvolvendo e produzindo medicamentos seguros e eficazes, destinados a pacientes do mundo inteiro.**

Os valores da empresa estão demonstrados no Quadro 10.

**Quadro 10:** Valores da Sanofi Aventis

VALORES	SIGNIFICADO
Audácia	Ser audacioso, definir objetivos ambiciosos e saber assumir riscos. Aproveitar as oportunidades que surgem e explorar caminhos desconhecidos que se mostrem promissores. Delegar e estimular equipes, desenvolver novos talentos e dar-lhes a oportunidade de assumir mais responsabilidades. Combinar ambição, rigor e obsessão pela excelência.
Respeito	Respeitar os outros, condição fundamental para estabelecer relações de harmonia entre as pessoas. Aprender a aceitar opiniões diferentes, escutar, dar provas de integridade, permitir novas experiências e dar direito ao erro, adequar os processos organizacionais às características das equipes.
Criatividade	Ser criativo, buscar novos caminhos e propor soluções inovadoras, não se conformar com o pré-estabelecido, quebrar paradigmas. Estimular a diversidade nas equipes, ter a mente aberta para o novo e determinação para seguir em frente.
Coragem	Ter coragem de decidir e conduzir as mudanças necessárias para melhorar o desempenho, reconhecer os erros e adotar medidas corretivas. Argumentar, propor, orientar. Fixar metas e dar meios para que sejam atingidas. Enfrentar as relações de conflitos. Aceitar que não se pode controlar tudo.
Solidariedade	Ser solidário, envolver-se nas ações de solidariedade apoiadas pela empresa e ter iniciativas locais próprias. Decidir e agir, respeitando o interesse global, desenvolvendo sempre o espírito de equipe e favorecendo o crescimento dos colaboradores, inclusive acima de seus próprios interesses. Auxiliar colaboradores em dificuldades.
Desempenho	Buscar o máximo desempenho, dar sentido e buscar coerência para o conjunto das atividades, com o objetivo de assegurar à organização um crescimento forte, sustentável e duradouro.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nas informações contidas no site da empresa ([www.sanofi-aventis.com.br](http://www.sanofi-aventis.com.br))

## 4.2 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Qualitativa

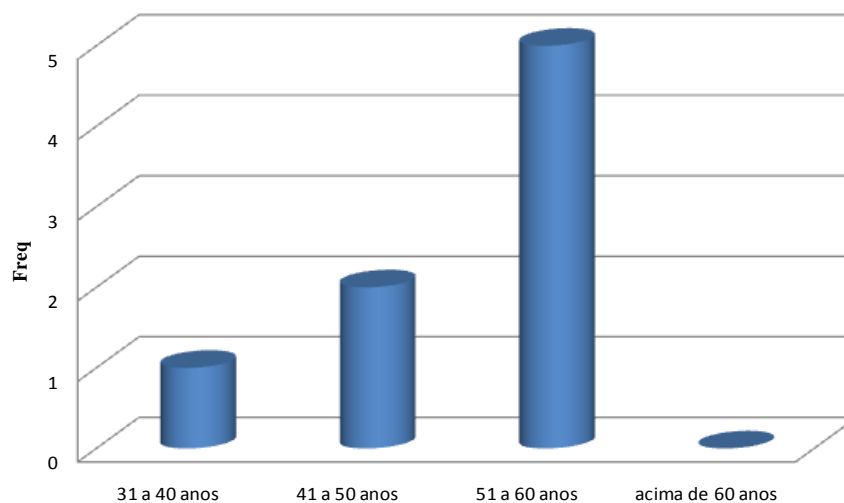
### 4.2.1 Perfil dos Entrevistados da Alta Gestão

Dos 13 diretores da Sanofi Aventis, teve-se acesso a 8 (62%) deles, quais sejam: diretor geral (presidente), diretora de *business development*, diretor de *business* suporte, diretor comercial, diretor médico, diretor financeiro, diretora jurídica e diretor de recursos humanos.

Os representantes da alta gestão (8 entrevistados), exceto em relação ao sexo, apresentaram características bastante heterogêneas, conforme pode ser observado na seqüência.



Dos 8 executivos entrevistados, 6 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino. Com relação à idade dos entrevistados (Figura 5), pode-se observar que a maior concentração está na 3ª faixa dos 51 a 60 anos.



**Figura 5:** Perfil dos entrevistados quanto a idade

Com relação à formação acadêmica dos entrevistados, tem-se 2 administradores, 1 advogado, 1 economista, 1 farmacêutico, 1 médico, 1 publicitário e 1 químico. Pode-se verificar que a maior concentração está no curso de administração, embora observe-se que os membros da alta gestão possuem uma formação acadêmica bem diversificada.

A Tabela 1 exibe a escolaridade dos entrevistados.

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados quanto a escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual
Graduação	1	12,5%
Especialização	4	50,0%
MBA	1	12,5%
Mestrado	1	12,5%
Doutorado	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Verifica-se que 50,0% dos diretores possuem ao menos algum curso de especialização (nível *lato sensu*). As áreas de concentração dos cursos, embora não conste da tabela, encontram-se em administração de empresas e marketing. Pode-se complementar que o gestor que possui mestrado encontra-se na área de RH e o gestor que possui o curso de doutorado encontra-se na diretoria médica. Este fato sugere que o mercado atual tende a privilegiar os executivos com ampla formação acadêmica em relação a graduação e pós-graduação.

A Tabela 2 demonstra o tempo de experiência que os entrevistados possuem atuando no mercado. Pode-se verificar que a maioria dos entrevistados (75%) encontra-se na faixa de 21 a 30 anos.

**Tabela 2:** Tempo de atuação dos entrevistados no mercado

Tempo de Atuação no Mercado	Frequência	Percentual
11 a 20 anos	1	12,5%
21 a 30 anos	6	75,0%
acima de 30 anos	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Com relação ao tempo de atuação na empresa (Tabela 3), pode-se observar que a maior concentração (37,5%) está na 1ª faixa de 01 a 10 anos.

**Tabela 3:** Tempo de atuação dos entrevistados na empresa

Tempo de Atuação na Empresa	Frequência	Percentual
01 a 10 anos	3	37,5%
11 a 20 anos	2	25,0%
21 a 30 anos	2	25,0%
acima de 30 anos	1	12,5%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0%</b>

Em síntese, pode-se verificar que em relação aos membros da alta gestão:

- A maioria é do sexo masculino.
- Todos possuem formação superior ou algum tipo de pós-graduação em áreas diversas.
- Nenhum dos diretores entrevistados possui formação em Ciências Contábeis.
- A média de idade da alta gestão é de 50 anos.
- A média de atuação desses executivos no mercado é de 26 anos e na empresa objeto deste estudo é de 16 anos.

## 4.2.2 Apresentação dos Resultados das Entrevistas

A apresentação dos resultados das entrevistas com os executivos da alta gestão da Sanofi Aventis segue a ordem das questões contidas no roteiro de entrevista (APÊNDICE F), para sua melhor compreensão.

### 4.2.2.1 Da Pergunta 1

- *Pergunta 1: O(a) senhor(a) concorda com a definição de capital intelectual adotada neste estudo (APÊNDICE I)? É a que melhor traduz o conceito no ambiente de uma indústria farmacêutica?*

O Quadro 11 evidencia as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados se concordavam com a definição de capital intelectual adotada neste estudo.

**Quadro 11:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados se concordavam com a definição de capital intelectual adotada no estudo

Diretor	Resposta Dada
<b>Geral (Presidente)</b>	Eu acho que <b>sim</b> . Mas, tudo que a gente está fazendo está em mutação. Algumas coisas estão perfeitas, só que os <b>pesos</b> ao longo do tempo vão mudar. O peso de um <b>novo medicamento</b> no mercado emergente como é o caso do Brasil pode ser diferente de um peso que é o <b>relacionamento com médicos, clientes</b> de maneira ética e com mais proximidade.
<i>Business Development</i>	<b>Sim</b> e eu também, entendendo que seria um <b>conjunto de experiências</b> , de <b>pensamentos inovadores</b> que se traduzem em <b>vantagem competitiva</b> , que se traduzem em <b>elaboração de marcas</b> , em <b>elaboração de novos produtos, patentes e estratégia</b> para os <b>clientes</b> , como se fosse uma <b>materialização do conhecimento</b> . Eu acho que sim, mas na verdade eu inverteria porque é um conhecimento que se materializa em marcas, patentes, novos medicamentos, inovação, idéias diferentes, processos diferentes culminando obviamente em <b>resultado</b> , porque senão não tem sentido.
<i>Business Suporte</i>	Ela <b>reflete bem o que é o capital intelectual de uma forma geral, não só pra indústria farmacêutica</b> . Todos nós sabemos que o capital intelectual é algo que existe, mas é difícil de medir. Mas, que é fundamental para o <b>desenvolvimento</b> , para a <b>inovação</b> , basicamente pra você adquirir <b>vantagem competitiva</b> , você <b>está à frente</b> em termos de <b>processo</b> e de <b>serviços</b> .
<b>Comercial</b>	Eu acho que <b>sim</b> , porque o capital intelectual é o <b>somatório do conhecimento</b> proveniente das <b>habilidades</b> aplicadas dos <b>membros da organização</b> que é materializado em <b>marcas, patentes, novos medicamentos</b> e <b>acima de tudo em bons relacionamentos com os clientes</b> com a finalidade de trazer uma <b>vantagem competitiva</b> .
<b>Médico</b>	Eu diria que poder-se-ia redesenhá-lo, redefini-lo, com base numa perspectiva de se olhar a indústria farmacêutica, como uma <b>amalgama interdisciplinar</b> das mais complexas que a humanidade já construiu. Quer dizer dentro da indústria farmacêutica nós temos desde o bioquímico, da química medicinal, da robótica até o administrador, o economista, enfim, quer dizer você tem um indivíduo formado em publicidade, você tem <b>indivíduos com diversos tipos de formação</b> , o médico, o biólogo, o farmacêutico, o veterinário enfim, o advogado quer dizer eu acho que o capital intelectual dentro da indústria farmacêutica ele devia ter essa

(continua)

(conclusão)

	abrangência, né?! Entretanto, no que concerne a diretoria médica, o papel que a indústria farmacêutica tem de <b>gerar conhecimento</b> e produto com base na <b>pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos</b> eu diria que pesquisa e desenvolvimento é, ou deveria ser considerado especificamente dentro desse processo. Pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos e produtos, é terapias dentro da indústria farmacêutica, envolve sim todo esse <b>capital humano e intelectual que é multidisciplinar na sua origem</b> .
<b>Financeiro</b>	<b>Concordo.</b> Ela é bem direta no sentido de que a gente leva em consideração os <b>produtos</b> , sendo que os produtos muitas vezes traduzem produtos com patentes ou sem patentes, mas todos têm uma <b>marca, mesmo os produtos genéricos</b> ele tem uma marca por trás prova disso que a gente adquiriu uma empresa e tá investindo na marca dessa empresa e tudo é como se fosse um eixo e esse eixo ele sempre de um lado o que você quiser ter pode ser finanças (minha área), pode ser <i>medical</i> , pode ser área de contabilidade e o outro eixo é sempre o <b>cliente</b> . Sempre é um cliente, seja um cliente médico, uma farmácia, sempre vai tá ali, então essa organização, essa maneira de organizar as variáveis, ela forma o capital intelectual dentro dessa definição que você bem deu aqui.
<b>Jurídico</b>	<b>Sim. Eu creio que ela traduz o ambiente de qualquer indústria de um modo geral.</b> Eu só acrescentaria um item, que é a <b>imagem da empresa</b> , pois isso é mais uma forma de materialização do capital intelectual.
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Sim.</b> Talvez quando você diz que a materialização está em marcas, patentes, novos produtos, medicamentos e bons relacionamentos com clientes, talvez tenha algumas <b>outras formas de se materializar</b> como <b>processos de gestão</b> , um <b>processo decisório</b> , a maneira como a organização <b>prioriza seus projetos</b> , mas fundamentalmente concordo.

De forma geral, pode-se verificar que dos 8 (oito) diretores entrevistados, 7 (sete) concordaram com a definição de capital intelectual adotada neste estudo e 1 (um), o diretor médico considera que a redesenharia, dando ênfase para a inclusão da área de pesquisa e desenvolvimento e, ainda, demonstrando que o capital humano e o capital intelectual de uma indústria farmacêutica é multidisciplinar na sua origem. Dos 7 (sete) diretores que concordaram com a definição de capital intelectual adotada neste estudo, 2 (dois) deles, o diretor de *business* suporte e a diretora jurídica, observaram que este conceito pode ser aplicado não só para a indústria farmacêutica, mas para as indústrias de uma forma geral.

O diretor geral (presidente) fez uma observação que, dentro da definição adotada para este estudo, os pesos das variáveis envolvidas deveriam ser diferentes, pois em mercados emergentes como o mercado brasileiro, que está em constante mutação, o peso que um novo medicamento possui para a empresa é diferente do peso do relacionamento que a empresa possui com os médicos e com os clientes. Seguindo essa linha de pensamento, observa-se que para o diretor comercial o bom relacionamento com os clientes está acima de qualquer outra variável, assim como o diretor financeiro menciona que o foco da organização deve estar no cliente.

Com base na teoria, pode-se afirmar que as observações feitas pelos referidos diretores (geral, comercial e financeiro) referem-se ao capital relacional (Knight, 1999), visto que as relações com os consumidores são consideradas por muitos pesquisadores o componente mais importante do capital relacional; o novo ambiente de negócios requer que empresas mudem de

uma atitude centrada em produtos, para uma focada nos consumidores, sabe-se que o capital de cliente é um tipo de conhecimento acumulado entre uma empresa e seus clientes, sendo que uma base de consumidores forte e leal é fundamental para o sucesso econômico (AAKER, 1991, 1996; FORNELL et al., 1996; KELLER, 1993).

Além disso, observa-se que a diretora jurídica mencionou que ela incluiria na definição o item “imagem da empresa” e o diretor de RH observou que o capital intelectual, também pode ser materializado em processos de gestão e em processos decisórios. Segundo Saint-Onge (1996) o fator imagem da organização (cultura organizacional), assim como o fator processo organizacional compõem uma dimensão maior que seria o capital estrutural. Band (1991) sugeriu que a cultura é refletida na orientação de mercado, direção estratégica, políticas e práticas de recursos humanos, redes internas e distribuição de informações de uma empresa; já os processos organizacionais, se referem à maneira como as pessoas realmente utilizam os recursos de informação e conhecimento disponíveis a elas no local de trabalho. Considerando que os processos afetam diretamente as ações corriqueiras que acontecem e é dessa forma, que uma companhia obtém um processo único de rotinas para realizar tarefas e atividades e, este se torna eventualmente capital intelectual e uma fonte potencial de vantagem competitiva (Hobley e Kerrin, 2004).

Em síntese, a Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência das principais variáveis identificadas como essenciais para a definição de capital intelectual no ambiente de uma indústria farmacêutica, segundo a percepção dos entrevistados. As variáveis foram agrupadas em categorias por similaridade (Richardson, 1999). Assim sendo, inovação contemplou todos os elementos que se relacionaram a marcas, novos produtos (medicamentos), patentes e pesquisa e desenvolvimento; Capital humano inclui conhecimento e experiências; Relacionamento contemplou clientes e médicos e Vantagem competitiva contemplou pioneirismo, estratégia, imagem da empresa e processos organizacionais.

O exame da Tabela 4 confirma que a categoria mais citada foi a de inovação.

**Tabela 4:** Frequência das categorias das variáveis de definição de capital intelectual direcionado a indústria farmacêutica

Categorias	Frequência	Percentual
Inovação	14	45,2%
Capital Humano	8	25,8%
Relacionamento	5	16,1%
Vantagem Competitiva	4	12,9%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100,0%</b>

#### 4.2.2.2 Da Pergunta 2

- **Pergunta 2:** *O que o(a) senhor(a) entende por capital intelectual no ambiente em que a Sanofi Aventis atua?*

O Quadro 12 exhibe as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre o que eles entendiam por capital intelectual no ambiente em que a empresa atua.

**Quadro 12:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre o que eles entendiam por capital intelectual no ambiente em que a organização atua

Diretor	Resposta Dada
<b>Geral (Presidente)</b>	Bom. No ambiente da Sanofi Aventis Brasil acho que capital intelectual hoje está expandindo o <b>conhecimento da cadeia de valor</b> , ou seja, não é só mais aquilo que você recebe da matriz global, porque o capital intelectual do grupo está montado de uma maneira global, mas muita coisa que a gente tinha não era feito no Brasil e esse capital intelectual tinha uma representatividade menor no Brasil. Isso já mudou. Um exemplo de um produto desenvolvido a trinta anos atrás aqui no Brasil que é o primeiro produto da nossa empresa no mercado que foi desenvolvido aqui no país, ou seja, que não veio de fora é o Dorflex. Se a gente olhar os setes maiores produtos de vendas do Brasil e comparar com os sete produtos de vendas do mundo só dois produtos estão em sobreposição. Enquanto, que os sete maiores aqui representam 35%, 38% lá fora representam 43%, 45% então, o capital intelectual nosso vai além do que é produzido globalmente e avança para o que nós estamos investindo no laboratório em Suzano e gerando <b>conhecimento de produtos</b> que eventualmente não vão para o mercado, mas que servirão para os próximos desenvolvimentos naquele centro de desenvolvimento. O que a gente está fazendo em <b>distribuição</b> , em novos formatos de distribuição, olhando a <b>cadeia de distribuição</b> , até o paciente, até o consumidor, é diferente do que é feito lá fora, é um modelo que <b>agente aprendeu com experiências realizadas recentemente</b> . <b>Então, a gente criou um capital intelectual, de distribuição, de desenvolvimento de portfólio local e de adequação as regras locais e outra parte desse capital intelectual é a construção de um dossiê junto a ANVISA</b> que é uma outra história e se hoje a gente têm um andar no nosso bloco ali no lado de pesquisa clínica, também, foi... acabei de ver esse dado hoje, é até interessante você colocar na sua pesquisa quando você o pessoal da URC pesquisa clínica mundial o Brasil foi o país que melhor performou em termos de qualidade, mas o pior em termos de tempo de aprovação pelas regras locais. <b>Então, tudo aquilo que a gente perde em tempo de aprovação junto às autoridades locais é praticamente recuperado na velocidade e na qualidade feita depois disso</b> . Então, você cria outras <b>competências</b> , outras <b>skill's</b> , outras..ahhn.. Então, eu diria que você têm um capital intelectual aí, que é a sua <b>capacidade de adaptação ao mercado local, mesmo sendo uma multinacional, onde a tendência é trazer tudo formatado</b> .
<b>Business Development</b>	Trazendo para a realidade da indústria farmacêutica não só a Sanofi Aventis Brasil, mas a indústria farmacêutica como um todo é você buscar por meio do conhecimento dos cientistas <b>oportunidades de desenvolvimento de novos produtos</b> , novas moléculas, <b>baseado no foco e necessidade do teu cliente</b> e nesta busca pelo produto você tem esse diferencial. Então, você vai sim fazer rotas de síntese que vão ser protegidos por <b>patentes</b> . Você vai trazer construção de <b>marca</b> , para que você tenha a venda e um bom recall da mesma. Atingindo o pico de vendas que é o retorno sobre o investimento de qualquer atividade capitalista.
<b>Business Suporte</b>	Capital intelectual pra mim está bastante ligado ao <b>grupo de pessoas</b> que trabalha conosco. São as <b>competências individuais</b> somadas as áreas de expertise delas. Por exemplo, eu tenho aqui uma área de inteligência de mercado que avalia a performance da força de vendas eu procuro reunir aqui as <b>melhores pessoas do mercado</b> eu considero isso um capital intelectual. Eu busco em outras companhias, porque de vez em quando é bom <b>innovar</b> . Eu procuro reunir

(continua)

(conclusão)

	não só pessoas da indústria farmacêutica, mas <b>pessoas que tenham alto conhecimento, alta performance</b> . Só com isso eu consigo <b>desenvolver modelos inovadores, metodologias novas</b> , otimizar minha força de vendas, conseguir medir melhor a minha força de vendas eu considero que isso é o que eu posso chamar de capital intelectual.
<b>Comercial</b>	Eu entendo como eu já te falei que é tudo aquilo que a gente pode fazer para <b>transformar a empresa para adquirir uma melhor aceitação por parte dos nossos clientes</b> , são as <b>pessoas</b> , são as <b>competências</b> , as <b>marcas</b> , as <b>patentes</b> . <b>Enfim, tudo aquilo que nos diferencia frente aos nossos clientes.</b>
<b>Médico</b>	É justamente isso, né?! O que as <b>pessoas</b> trazem com consigo e junto com os nossos <b>processos</b> , junto com nossos <b>sistemas</b> mais o que as pessoas trazem consigo em termos de conhecimento pra que a empresa farmacêutica seja bem sucedida na <b>pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos</b> , ou seja, na proposição de soluções para a saúde, eu diria numa forma bem abrangente. Então, é assim que eu entendo essa questão dos elementos do capital intelectual, ele tem esse propósito de formular soluções para os problemas de saúde encontrados. É nesse sentido que eu entenderia esse conceito.
<b>Financeiro</b>	Bom, como eu falei o <b>relacionamento com cliente</b> ele faz parte do capital intelectual e tem que ser valorizado, ele não tá assim, no balanço embora, por exemplo, a gente comprou uma empresa e dentro do valor que a gente pagou por essa empresa parte desse valor a gente atribui a <b>carteira de clientes</b> , é <b>na parte do Goodwill</b> que a gente pagou pela empresa que está é claramente relacionado a essa parte. Mas, também as <b>marcas</b> , as <b>patentes</b> , aos <b>futuros produtos</b> , aos <b>novos medicamentos</b> , tudo isso compõe o valor da empresa, quer dizer o valor de livros mais o valor adicional da empresa que é o <i>Goodwill</i> que é a soma de tudo isso é o capital intelectual. Numa empresa farmacêutica ela tem um valor muito importante, porque assim como um produto que ele tem concorrente, ele pode se diferenciar também. Como que ele pode se diferenciar? <b>Não é só através de patente, a gente quase não têm patente hoje em dia aqui no Brasil, os produtos que a gente vende com patente são 5%. Mas, ele se diferencia pelo que está atrás dele, o conhecimento, o know-how</b> , entendeu? É isso que este aí. O que é know-how? É uma somatória de coisas.
<b>Jurídico</b>	Eu acho que é tudo que está escrito na definição do seu trabalho que está bem adequado. O que você tem de todas as idéias, todos os <b>conhecimentos das pessoas</b> voltados pra desenvolver o resultado da empresa que beneficia não só a sociedade que é um ente econômico, como também beneficia as <b>pessoas</b> , porque traz riqueza, desenvolvimento que pode ser distribuído.
<b>Recursos Humanos</b>	Então a Sanofi Aventis como um todo está muito próximo do que você coloca como definição é a única coisa talvez seja o <b>peso</b> quer dizer numa companhia que tem como principal foco o comercial, talvez até pouco tempo atrás o que tinha talvez de principal materialização do capital intelectual era o bom <b>relacionamento com cliente</b> e aí por cliente você tem toda a <b>cadeia de distribuição</b> que são os médicos prescritores, os pontos de venda e os distribuidores. O que existe agora com uma série de mudanças em nível global é um foco grande em desenvolvimento local. Mas, o que muda com o tempo de indústria para indústria é o peso de cada uma dessas variáveis.

Ao formalizar a sua percepção sobre o entendimento de capital intelectual no ambiente em que a Sanofi Aventis atua, o diretor geral (presidente) mencionou como fator principal a necessidade de adaptação da empresa a realidade do mercado local, inovando e criando uma maneira diferenciada de gerenciar os canais de distribuição (também, mencionado pelo diretor de RH) e a cadeia de valor. Outro fator exposto pelo presidente, e que ele considera como capital intelectual, é a *expertise* que a empresa possui para elaboração e aprovação de dossiês junto aos órgãos governamentais (p. ex. junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA).

Já os demais diretores da empresa, de forma geral, mencionaram em suas percepções os seguintes fatores: pessoas que tenham alto conhecimento e alto desempenho (capital

humano), pesquisa e desenvolvimento (capital estrutural), processos e sistemas (capital estrutural) e foco nos clientes (capital relacional).

Por fim, quando se compara os aspectos levantados pelos diretores da empresa com a literatura, percebe-se que a teoria desenvolvida por Grant (1996) segundo a qual as empresas existem porque melhor integram e aplicam conhecimentos especializados do que o mercado, aplica-se à realidade local da organização. Liebeskind (1996) acredita de forma semelhante que as empresas existem porque elas podem proteger melhor os conhecimentos da desapropriação e das imitações do que o mercado.

#### 4.2.2.3 Da Pergunta 3

- *Pergunta 3: Na sua percepção, qual é a importância do capital intelectual para a Sanofi Aventis?*

O Quadro 13 exhibe as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre a sua percepção em relação a importância do capital intelectual para a empresa.

**Quadro 13:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre a sua percepção em relação a importância do capital intelectual para a Sanofi Aventis

Diretor	Resposta Dada
Geral (Presidente)	<b>Eu acho que nós não temos a plena consciência de quanto isso é importante no dia-a-dia e a gente está lidando com isso. A tua pergunta até me fez pensar de uma maneira diferente e provavelmente a gente têm uma confusão de conceitos, acho que isso não é tão claro hoje.</b> No passado a gente falava em gestão do conhecimento, se falava muito de pessoas, de investimento em tecnologia, mas como é isso no todo? A gente <b>aplica intuitivamente</b> , a gente <b>não têm isso formalmente, estabelecido e acompanhado</b> ao contrário do que a gente faz, você sabe ahn um investimento em promoção médica, investimento no caso de um produto nosso que vai para a televisão, a gente têm equações, a gente olha a experiência passada para dizer h quantas inserções foram de comercial, claro tem o lado qualitativo, mas você tem uma idéia de quantos milhões de pessoas eu tenho que atingir com esse comercial, para que haja uma possibilidade de venda, é difícil mas tá lá, isso a gente não faz, a gente faz quanto é o retorno de tal projeto, <b>mas a gente nem sabe o quanto esse projeto pode gerar de capital intelectual posterior.</b>
Business Development	<b>Ele é tudo.</b> Ele á <b>gênese</b> de qualquer idéia, que se materializa no produto. Se não tiver pessoas pensando em processos, em moléculas, produtos diferentes, não adianta você ter uma estrutura comercial, estrutura de negócio que não vai ter o produto certo para ser vendido e se você não renovar isso constantemente você acaba tendo um ciclo de vida dessa estrutura muito menor.
Business Suporte	Olha eu acho o seguinte pra uma companhia que é líder, que quer continuar sendo líder, com o objetivo de ser inovadora, frente a todas as barreiras que a indústria tem aí pela frente, eu acho que o capital intelectual é <b>fundamental</b> . Só com a inovação e a inovação vem de pessoas diferenciadas, é assim que você mantém a liderança, entrar por áreas que a gente ainda não conhece. Isso é fundamental.
Comercial	É <b>fundamental</b> . Eu considero um dos fatores de êxito da Sanofi Aventis no mercado, se você olhar hoje no ranking do EMS, que é o instituto que audita a demanda a Sanofi Aventis ela

(continua)



(conclusão)

	<p><b>consegue se superar em detrimento de toda a agressividade dos genéricos</b>, inclusive de similares a Sanofi Aventis continua na liderança. <b>O que faz isso é exatamente essa somatória de capital intelectual, pessoas, bens materiais, recursos que a gente coloca na mão da nossa força de vendas e também, na mão dos nossos clientes.</b></p>
<b>Médico</b>	<p><b>Não só para a Sanofi Aventis como para todas as empresas de inovação e de pesquisa e desenvolvimento o capital intelectual é talvez a mola mestra</b> desse processo, é a espinha dorsal desse processo. Claro que a gente precisa das tecnologias agregadas a esse capital intelectual, para que isso se materialize em estudos, em processos, em sistemas. Com a cognição pura e simplesmente a gente não consegue fazer mágica. Mas, sem dúvida alguma o capital intelectual é a espinha dorsal de uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. Mais ainda eu diria que na diretoria médica é o pilar, nós temos dois pilares de abrangência do nosso trabalho primeiro é do guardião, o guardião da ética, o guardião da segurança dos pacientes, isso implica em conhecimento enorme, conhecimento científico sólido, nós estamos na era da informação, é aqui que eu diria que na indústria farmacêutica, onde o exemplo da economia do conhecimento pode se externar de uma maneira mais fácil perceptível pelas pessoas. Economia do conhecimento, do conhecimento, do capital intelectual que efetivamente a empresa se torna bem sucedida e para a sociedade propõe soluções pra saúde, nas áreas onde ela atua especificamente. Então, essa é a visão que eu tenho. O conhecimento científico é o pilar na parte da diretoria médica sobre tudo. Mas também, na área farmacêutica na área industrial, de desenvolvimento de processos, de desenvolvimento de formulações. Esse é verdadeiramente um dos exemplos mais práticos e pragmáticos quando a gente usa a expressão genérica de economia do conhecimento. Na indústria farmacêutica isso se vê com clareza.</p>
<b>Financeiro</b>	<p><b>É importante para a gente se diferenciar dos concorrentes</b>, mas também, para a gente se destacar perante médicos, perante a comunidade, quer dizer quando alguém olha num jornal, olha no mercado, olha numa televisão, olha entre aspas num rádio, o que você está vendo? Você está vendo coisas comuns e como você consegue enxergar alguma coisa diferente nesse mundo de informações que a gente tem? Senta na cadeira de um médico ele recebe aí de duzentas a quinhentas visitas de diferentes laboratórios por mês, como é você vai conseguir captar a atenção desse médico? Você tem que <b>se diferenciar</b>, você tem que levar uma mensagem que permita conquistar uma necessidade, que permita preencher uma utilidade, tem que ser uma coisa que uns chamam de dar um serviço, de levar uma novidade, de levar uma inovação, mas no fundo é uma <b>constante busca de algo novo que agregue valor e que seja de uma maneira sustentável</b>, que não seja simplesmente termine aqui na nossa conversa, você desligue o gravador, que isso se retroalimente, que você consiga, por exemplo, por trás da sua pesquisa fazer alguma coisa que ela ganhe uma vida própria, que seja diferente das outras pesquisas que você está fazendo ou que outras pessoas estão fazendo.</p>
<b>Jurídico</b>	<p><b>É fundamental.</b> Eu acho que o capital intelectual é que <b>move a empresa</b>, é que faz com ela <b>continue crescendo</b> e não fique estagnada, porque a indústria antigamente ela trabalhava com materiais pesados, com uma estrutura pesada. O resultado normalmente eram peças, ahn.. hardware, hoje principalmente a indústria farmacêutica o resultado dela é muito mais é <b>a soma dos conhecimentos que vão produzir bem estar.</b></p>
<b>Recursos Humanos</b>	<p><b>Ele é crescente.</b> E aí o que, que acontece? Na verdade o <b>nível de inovação da companhia</b>, ou a quantidade de produtos que vem como fruto do processo de inovação da empresa na corporação ele é descrente. Então, a quantidade de produtos protegidos por patentes é praticamente zero no Brasil, a gente tem 96 % do faturamento de produtos não protegidos por patentes. Ao mesmo tempo você tem os genéricos cada vez ocupando mais espaço, tem o similar ocupando cada vez mais espaço, o que significa que a indústria das empresas multinacionais, a qual a Sanofi Aventis faz parte obviamente que se vendia produtos, mas eu não vou dizer que se vendiam sozinhos, mas que tinham um nível de concorrência, de competição muito mais baixo. Hoje nós atuamos no mercado de <i>commodities</i>, então você ainda tem uma forma de diferenciação por qualidade de produto, por processos fabris e aí também, é uma questão importante do capital intelectual, <b>mas fundamentalmente seus diferenciais não estão no produto, estão nas pessoas, porque você está em um mercado de commodities.</b> Então, o que de fato pode te diferenciar de todas as outras companhias que até talvez 5, 10 anos atrás fosse seus produtos, hoje isso não é mais. <b>Ou você diferencia sua companhia pela qualidade dos profissionais que você tem ou você cai numa vala comum e tende a desaparecer.</b></p>

De forma geral, pode-se verificar que dos 8 (oito) diretores entrevistados 7 (sete) afirmaram que o capital intelectual para a Sanofi Aventis é importante (fundamental) e 1 (um), o diretor geral (presidente) afirmou “*eu acho que nós não temos a plena consciência de quanto isso é importante no dia-a-dia e a gente está lidando com isso. A tua pergunta até me fez pensar de uma maneira diferente e provavelmente a gente têm uma confusão de conceitos, acho que isso não é tão claro hoje*”.

A percepção do presidente da empresa no Brasil corrobora com a crítica feita por Antunes (2004, p. 14), “embora o tema capital intelectual esteja evidente no meio acadêmico e empresarial nos últimos anos, ele ainda pode ser considerado como um tema bastante inexplorado em comparação à sua complexidade, pois envolve um dado ambiente econômico, pessoas e organizações em relação a fenômenos intangíveis”.

Da mesma forma Dameda (2008) comenta que quando se fala de ativos intangíveis o que se percebe é que, ainda hoje, permanecem dificuldades em mensurar e evidenciar nas demonstrações contábeis aqueles ativos cuja avaliação se mostra complexa, ou subjetiva, como é o caso do capital intelectual. O que parece é que embora o tema tenha sido considerado por muitos, definido por alguns, compreendido por poucos, de fato não foi avaliado por quase ninguém.

#### 4.2.2.4 Da Pergunta 4

- *Pergunta 4: Quais são os principais elementos que compõem o capital intelectual na Sanofi Aventis?*

O Quadro 14 evidencia as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre quais são os principais elementos que compõem o capital intelectual na organização.

**Quadro 14:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre quais são os principais elementos que compõem o capital intelectual

Diretor	Resposta Dada
Geral (Presidente)	Eu acho que olhando a definição apresentada hoje eu diria que o principal são os <b>membros da organização</b> e as <b>competências que a gente criou</b> , um pouco da resposta anterior, até pelo fato da gente ter 95% das nossas vendas sem patente. Nós criamos uma competência e fomos obrigados, né? <b>Como você fala com a finalidade de trazer vantagem competitiva, no nosso caso é de trazer a única vantagem competitiva possível</b> , tinha que fazer isso. Os principais são os <b>membros da organização</b> e as <b>competências de relacionamentos com clientes, desenvolvimento de promoção, desenvolvimento de como alocar os representantes</b> , pelo que você está falando é muito amplo, nós temos todo um processo para dizer como é que a

(continua)

(conclusão)

	gente coloca um representante por lugar, tem toda uma metodologia e agente sabe fazer isso, a gente não sabe olhar o todo talvez.
<b>Business Development</b>	Sem sombra de dúvida o principal é o <b>desenvolvimento de novos produtos</b> . Para ser ter uma idéia hoje quando nós falamos do desenvolvimento de novos produtos você tem em torno de 1 milhão e cerca de 10 mil moléculas e disso você só consegue lançar dois ou três novos produtos. Então, você tem que ter <b>pessoas muito bem preparadas</b> para fazer esse desenvolvimento.
<b>Business Suporte</b>	Eu acho que o principal elemento são <b>as pessoas</b> . Mas, sabemos que para manter o capital intelectual diferenciado, só as pessoas não são suficientes, você precisa de <b>recursos financeiros</b> e você tem que ter uma mente aberta, um modelo mental aberto pra esse capital intelectual. Porque, <b>não adianta você ter pessoas criativas, inteligentes e um modelo que não permite inovação</b> . Então, pra mim é importante você ter pessoas que é fundamental, mas tem que ter recursos e você tem a companhia dentro do seu processo gerencial tem que ser permeável, a aflorar as iniciativas que vem desse capital intelectual.
<b>Comercial</b>	Olha a Sanofi Aventis têm muitos pontos fortes, o principal capital intelectual são as <b>marcas</b> (p. ex. dorflex, novalgina, dermacyd e clexane), aqui basta dizer que nós temos entre os principais dez produtos do mercado nós temos quatro produtos do mercado. Então, isso sem dúvida nenhuma é um diferencial, um capital intelectual importante, mas nós temos ai também, um investimento maciço na área de <b>tecnologia da informação</b> , temos um investimento muito forte na área de <b>treinamento</b> , tanto dos nossos <b>clientes</b> quanto dos nossos <b>funcionários</b> . Isso sem dúvida nenhuma coloca a Sanofi Aventis na vanguarda do mercado.
<b>Médico</b>	Os principais elementos, como é que eu posso te responder? A <b>formação que os indivíduos</b> carregam consigo ( <i>background</i> ), que nem o seu desenvolvimento pessoal, profissional e que formam o profissional e cada um com uma diferenciação. Se eu digo que é uma amalgama interdisciplinar eu estou falando de capital intelectual de várias áreas de atuação. Para que essas áreas se somem e para construir o <b>caminho da pesquisa e da inovação</b> da maneira mais eficiente possível. <b>São as pessoas que carregam consigo esse background</b> e a soma dessas <b>bagagens intelectuais</b> que cada um tem é que formam esse belíssimo mosaico que compõem essa amalgama interdisciplinar e que faz com que a empresa logre êxito nas suas iniciativas de <b>pesquisa e desenvolvimento, inovando na área da saúde</b> .
<b>Financeiro</b>	<b>Os produtos, as pessoas, os líderes principalmente</b> , não são as pessoas comuns, não é isso, você tem que ter um grupo de pessoas que se destaque, que tenha aptidões, prazer, criatividade, energia para gerar esse capital, senão o capital não é gerado, ele não se reproduz. A mesma coisa é um capital que você investe e para ele dar rendimentos, ele tem que ter um <b>conjunto de pessoas</b> , um <b>conjunto de recursos</b> , que sejam eles produtos, capital dinheiro em si para poder se reproduzir e dar frutos. Então, eu acho que <b>os produtos e as pessoas</b> bem como <b>a cultura de buscar de uma maneira criativa</b> para servir a saúde é o que conta, porque quando você está numa indústria farmacêutica não basta só você querer vender um produto farmacêutico, tem que buscar algo mais que é fato promover a saúde, sem nenhuma demagogia, mas com um valor intrínseco nisso, quer dizer como um guia, porque se você não fizer isso você não consegue se sustentar, porque a sociedade é mais poderosa, você não tem como enganar a sociedade, os médicos porque se você realmente não der um <b>produto bom, que traga benefício, que faça a diferença você não consegue se sustentar</b> .
<b>Jurídico</b>	<b>Conhecimento do mercado, conhecimento técnico do produto, conhecimento das relações do mercado com a indústria e com os órgãos governamentais também.</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Obviamente o <b>conhecimento ligado com os principais stakeholders de mercado</b> . Então, tudo que a gente gera de conhecimento, toda a <b>relação com os médicos, com os distribuidores, com os pontos de venda</b> que estão nas farmácias e supermercados, talvez seja o que nós tenhamos de mais valioso. Além disso, o outro aspecto que eu vou colocar é crescente que é o nosso know-how de fazer <b>desenvolvimento local</b> . Então, nós já temos um grupo de desenvolvimento de novos produtos que vive disso e é uma área que não existia antes. Então, esse é um aspecto importante do nosso capital intelectual e todo o ciclo de desenvolvimento que ai se estende e que obviamente tem o capital intelectual inerente. Que se estende, por exemplo, pela área regulatória e pela área industrial. Então, você tem um <b>grupo de pessoas</b> , que não necessariamente está no mesmo departamento, mas que está no mesmo <b>processo</b> e certamente <b>compartilham uma série de conhecimentos</b> e crenças enfim, que compõem um capital intelectual fundamental. Então eu dividiria fundamentalmente em <b>desenvolvimento e relacionamento com o mercado</b> .

Percebe-se que o principal elemento que compõe o capital intelectual na empresa objeto deste estudo é o elemento humano. No entanto, outros elementos são mencionados pelo corpo diretivo, tais como: competências organizacionais, relação com os clientes, pesquisa e desenvolvimento, novos produtos (medicamentos), marcas, sistemas de informação e cultura organizacional.

Recorrendo-se à teoria, verifica-se que o capital humano está no âmbito do capital intelectual e que segundo Wright, McMahan e McWilliams (1994), trabalhando a partir de uma perspectiva baseada em recursos, em determinadas circunstâncias, uma vantagem competitiva sustentável pode advir do capital humano. O capital humano inclui habilidades relacionadas à tarefa, tais como: conhecimento tácito e de competências transversais, tais como habilidades de comunicação e empreendedorismo, e os atributos pessoais, tais como consciência e vontade de se envolver na aprendizagem ao longo da vida (Carson et al., 2004).

#### 4.2.2.5 Da Pergunta 5

- *Pergunta 5: Entende-se gestão do capital intelectual como o processo de identificação, mensuração e controle dos investimentos realizados nos elementos do capital intelectual e de seus retornos. Assim sendo, quais fatores o(a) senhor(a) considera que sejam relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis?*

O Quadro 15 exhibe as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre quais fatores são relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual da companhia.

**Quadro 15:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre quais fatores são relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual

Diretor	Resposta Dada
<b>Geral (Presidente)</b>	A gente precisaria ter uma <b>visão muito mais clara</b> dos processos, <b>dos grandes processos-chaves</b> nossos e saber identificar melhor o que está ali de Capital Intelectual aplicado. Acho que essa identificação não é clara hoje.
<b>Business Development</b>	Novamente como em toda indústria farmacêutica foco é pesquisa e desenvolvimento. Ter a melhor equipe de cientistas. Ter a melhor equipe de pessoas que trabalha com desenvolvimento, melhor tecnologia e extrair dessas pessoas o máximo que elas possam dar. Tem que ter foco em retorno. <b>A todo momento avaliação dos processos.</b>
<b>Business Suporte</b>	Você falou uma coisa importante que é o <b>retorno</b> . Qualquer tipo de capital intelectual ou o que ele produz seja na forma de comercializar, de produzir, de inovar, desenvolvimento de estudos clínicos e isso é sempre um desafio para uma empresa tentar medir isso e como medir cada um tem uma forma. Eu posso medir, por exemplo, que o meu melhor retorno é quando eu

(continua)

(continuação)

	tenho a melhor produtividade na minha visita a um médico, ou conseguir mais receitas prescritas ou conseguir fazer uma venda onde o custo da operação é melhor eu mantenho a eficiência com um menor custo. Mas, <b>não é fácil mensurar esse capital intelectual</b> , não é fácil. <b>Eu insisto que o retorno do investimento é fruto do capital intelectual.</b>
<b>Comercial</b>	Olha eu considero como fundamental você ter uma <b>boa análise de performance e ter KPI's</b> , que são esses <b>indicadores</b> que nos dizem claramente o caminho a seguir, tanto no campo do investimento no nosso cliente, como no campo de investimento do nosso capital humano, como no campo de investimento de marketing nos produtos que nós levamos ao mercado.
<b>Médico</b>	Em primeiro lugar o entendimento por parte da gestão, dos eixos de gestão da empresa de que essas áreas sobre tudo a área médica, por exemplo, na distribuição do orçamento área médica não entra como parte do suporte, ela entra como parte do <i>business</i> , do negócio. Eu não vejo uma empresa farmacêutica funcionar adequadamente sem o capital intelectual médico e científico adequadamente construído para esse propósito. Ela comercializaria seus produtos? Sim. Estratégias de comercialização claro que tem, mas na Sanofi a gestão do capital intelectual, essa diversidade que precisa, tem que ser vista ou é vista, pela empresa como paradigmática, sem os melhores, <b>sem as pessoas dotadas do melhor capital intelectual possível é impossível fazer a gestão do negócio como um todo</b> , então eu vejo isso como uma forma da empresa gerenciar adequadamente esse capital intelectual, valorizando esse capital intelectual, procurando desenvolvê-lo ao seu extremo, procurando buscar na especialização e na habilidade, na destreza de cada um, no conhecimento de cada um, uma forma de utilizar esse conhecimento na gestão do seu negócio e isso, sobretudo com relação aos nossos clientes verdadeiros que os pacientes que fazem uso dos nossos medicamentos. Essa relação é multifatorial, nesse nível mesmo no espírito que você vê aquela figura clássica que vê tudo aquilo que está envolvido na indústria farmacêutica. Esse capital intelectual tem que lidar com uma série de atores no processo da inovação, que são atores governamentais, diferentes atores sociais, então esse capital intelectual tem que ter essa visão dessa diversidade para poder ser efetivamente o espelho de contato, de comunicação da empresa com as pessoas que vêm na indústria farmacêutica a solução para os problemas de saúde, eu costumo dizer que o negócio farmacêutico diferentemente dos outros ele têm fé pública. Muitas pessoas não sabem como é feito o medicamento, embora possa ser banalizado por uma apresentação, quando ela olha lá na prateleira de uma farmácia e lá está um comprido, um cartucho e a pessoa banaliza, porque ela não sabe analisar, não sabe julgar como é feito aquilo, mas acredita naquilo. Diferentemente de um outro produto, um bem de consumo, que você pode escolher, escolher cores, escolher gosto, escolher forma, isso não é possível com relação a medicamento. Mas, tem fé pública e essa fé pública é traduzida facilmente por um exemplo que eu costumo dar: as pessoas morrem, todos nós morremos, todos os dias no Brasil está morrendo gente de mais, mortes naturais, provocadas por doença, está morrendo gente nas filas dos hospitais por falta de atendimento, por causas violentas, por acidentes e isso ganha uma importância aqui, ou ali, que morreu no hospital, que morreu na fila, de repente a imprensa destaca nas manchetes, mortes de acidente, etc. mas, se morrer um paciente em estudo clínico em algum lugar do mundo aparece em todas as primeiras páginas de revista e jornal do mundo inteiro. Então, ai eu mostro que a fé pública como ela é importante, porque não é para morrer paciente em estudo clínico, mas pode acontecer, é importante mostrar isso, porque demonstra que as pessoas tem fé naquilo que nós fazemos e as pessoas que trabalham nas empresas precisam ter essa noção de responsabilidade social desse fator e o que isso implica na vida das pessoas e isso só se faz com a construção de um capital intelectual que compõe ai todo um mosaico de formação que vai desde o civismo que esse indivíduo carrega consigo até os conceitos da aplicação da ciência, da sociologia e como a sociedade recebe esse subproduto do conhecimento científico por exemplo, através materializado nos produtos que ela usa no dia a dia, acho que isso é fundamental que as pessoas percebam dessa forma. Se a qualidade desse capital intelectual nesse mundo da economia do conhecimento, então eu vejo isso de fundamental importância para todas as empresas de bens de inovação. Inovação como algo que melhore a vida das pessoas que crie o futuro e isso só é possível com o melhor capital intelectual.
<b>Financeiro</b>	Bom você tem que ter os <b>processos</b> , pensa assim numa empresa global, listada em bolsa de valores crescendo, ela tem que está organizada. <b>Organizada em processos, pessoas, sistemas e tem que ter a cultura de medir isso</b> e de tá buscando melhora no desempenho, chamada <b>cultura de performance</b> , que é realmente tá medindo se aquele investimento daquele produto se pagou ou não pagou. Então você vai fazer uma <b>análise de rentabilidade do produto ou da marca</b> , você vai analisar os projetos, você trabalha muito também, na <b>cultura de gerenciamento de projetos</b> , e todo projeto tem que ter um retorno financeiro, pra você pode

(continua)

(conclusão)

	inclusive direcionar recursos ou desisti de investimentos, porque o tempo que a gente tem é limitado, porque eu posso pedir dinheiro emprestado num banco, mas não posso pedir tempo, então eu tenho que alocar os recursos aonde eu vou ter um melhor retorno e isso é muito importante na hora de fazer uma análise, que realmente vale a pena, ou isso aqui vale a penas versus uma outra coisa? De repente a pessoa olha aquilo e o gerente do projeto vai dizer isso vale a pena, porque o gerente do projeto só está enxergando aquele projeto, mas a gente tem que ter um sistema que eu consiga enxergar o todo e alguém de supervisionar isso para dizer que esse projeto pode ser bom, mas tem uma coisa melhor, então eu vou ter que abandonar isso. É uma decisão difícil, mas tem que ser feita. Mas, o importante também, é manter acessa a chama criativa, porque se você não fizer isso, você não avança. Você tem que estar constantemente tendo um processo critico que se auto alimenta, ou seja, eu tenho que olhar lá na frente e traçar uma ponte para eu chegar lá, mas quando eu chegar lá, eu já tenho que está olhando mais a frente ainda e criticando pra poder através dessa critica buscar como melhorar.
<b>Jurídico</b>	É preciso <b>controlar investimento, retorno do investimento</b> , é preciso verificar as capacitações pra produzir esse resultado e controlar todos os custos envolvidos.
<b>Recursos Humanos</b>	Primeiro e fundamentalmente você precisa <b>produzir o conhecimento</b> . Então, você precisa ter pessoas que tenham características para tal, que tenham conhecimento técnico que tenham curiosidade intelectual de produzir conhecimento. Você precisa ter <b>processo</b> e ai talvez seja a maior complicação dessa estrutura de compartilhamento desse conhecimento, <b>você só consegue transformar conhecimento em capital intelectual a partir do momento que você compartilha ele, talvez essa seja a nossa maior dificuldade</b> . Normalmente, as arquiteturas organizacionais das empresas não são as mais adequadas para que haja o compartilhamento de uma forma mais efetiva. Então, talvez o que exista de pior do ponto de vista de gestão do capital intelectual é uma organização compartimentada em departamentos. Quando as pessoas fazem uso das arquiteturas organizacionais como barreiras para que a comunicação flua, para que as decisões sejam tomadas em prol de um processo e não numa lógica do seu próprio microcosmo, do seu departamento isso é um para a transformação do conhecimento em capital intelectual. Então, fundamentalmente você tem que ter pessoas que produzam conhecimento, também, é preciso ter um objetivo claro. Quer dizer você só produz um conhecimento que de fato se transforma em capital intelectual e capital intelectual que a própria palavra capital pressupõe um <b>retorno</b> se você tem claramente um pragmatismo na relação dessa geração de conhecimento. É preciso ter grupos de trabalhos direcionados para o que é fundamental e recursos tecnológicos para que se compartilhe esse conhecimento. Ter instrumentos de compartilhamento é fundamental, por exemplo, ter programas de desenvolvimento, que são grupos de trabalho, que são comitê e recursos tecnológicos.

De acordo com a análise das respostas da Sanofi Aventis pode-se verificar que o fator mais relevante para a gestão do capital intelectual na empresa objeto deste estudo é o gerenciamento dos processos, no sentido de controlar os investimentos e avaliar o seu retorno, por meio da utilização de indicadores. O diretor financeiro observou, ainda, que é preciso desenvolver uma “cultura de medir” (...) “cultura de gerenciamento de projetos”.

Adicionalmente, ao se comparar os fatores mais relevantes para a gestão do capital intelectual identificados pelos diretores da empresa com a literatura, percebe-se que os fatores por eles indicados são, de fato, os elementos que compõem o capital estrutural. Nessa linha de pensamento, Hopley e Kerrin (2004) afirmam que os processos organizacionais se referem à maneira como as pessoas realmente utilizam os recursos de informação e conhecimento disponibilizados a elas no local de trabalho sendo que os processos afetam diretamente as ações corriqueiras que acontecem. Dessa forma, assim que uma companhia obtém um processo único de rotinas para realizar tarefas e atividades, este se torna, possivelmente,

capital intelectual e uma fonte potencial de vantagem competitiva. Os sistemas de informação, por sua vez, se referem à tecnologia de informação utilizada na gestão de conhecimento. Todavia, os sistemas de informação sozinhos não têm um grande efeito na performance de uma organização, mas quando administrados estrategicamente em simbiose com processos de trabalho e desenvolvimento de conhecimento melhorados, são cruciais para alavancar a influencia do capital intelectual no valor de uma empresa (Soh e Markus, 1995).

#### 4.2.2.6 Da Pergunta 6

- **Pergunta 6:** *Como o(a) senhor(a) considera que a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis?*

O Quadro 16 exhibe as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre como a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual na empresa.

**Quadro 16:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre como a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual na empresa

Diretor	Resposta Dada
<b>Geral (Presidente)</b>	Bom acho que é ai é uma inovação. Também, é uma outra parte, quer dizer a <b>controladoria tem que também inovar</b> e não só trazer os processos <i>standards</i> globais, mas também adequar a um modelo em que a gente possa olhar a <b>gestão do capital intelectual no mercado brasileiro</b> , acho que o fator de contribuição é <b>trazer uma inovação algo que é fundamental a realidade local e a condução do negócio</b> . A gente sabe olhar um P&L, a gente não sabe olhar um índice capital intelectual, a gente não sabe ler isso. <b>A gente é ignorante em índice de capital intelectual.</b>
<b>Business Development</b>	Ajudando a fazer <b>controle</b> dos gastos, <b>definindo metas</b> no processo de desenvolvimento de um novo produto, verificando se as metas foram ou não atingidas. <b>Avaliar</b> se os <b>retornos</b> dos projetos são adequados.
<b>Business Suporte</b>	Pra mim controladoria é fundamental, quando você precisa medir alguma coisa, <b>medir o retorno do investimento</b> . A controladoria tem todas as ferramentas necessárias do ponto de vista econômico-financeiro para você medir o retorno do capital investido, <b>mas não tem indicadores para medir o capital intelectual, ou melhor o retorno obtido por meio do capital intelectual</b> . A controladoria é um parceiro fundamental desse processo de análise de retorno de investimento.
<b>Comercial</b>	Bom eu sou suspeito para dizer, porque para mim controladoria é tudo, não adianta você ter tudo isso se você não tiver um bom <b>medidor do retorno sobre o investimento</b> . É uma das coisas que eu tenho sensibilizado a equipe, porque principalmente quando você fala na área comercial e falando mais especificamente na área dos vendedores, dos gerentes de vendas, eles têm aquela questão de cumprir o objetivo, mas não adianta cumprir o objetivo a qualquer custo se você não tiver medidores de performance. O que adianta eu vender e deixar baixa a margem de rentabilidade, vender a qualquer custo não é a solução para o nosso negócio, principalmente nos dias de hoje, que você precisa ter um bom balizamento disso.
<b>Médico</b>	A controladoria financeira tem um objetivo claro, uma empresa pública como nossa que tem ações em bolsa, precisam <b>ser muito bem controladas financeiramente</b> , porque nós prestamos contas, para aquelas pessoas que também por outro lado acreditam na gente, na

(continua)

(continuação)

	<p>governança corporativa da empresa e elas investem nessas empresas acreditando no <b>resultado</b> dessas empresas e isso só se faz com uma controladoria financeira muito forte, muita densa. Quando se trata de orçamento na Sanofi Aventis nos é cobrado no centavo, para explicar porque está previsto um orçamento e foi gasto a mais ou a menos. A controladoria financeira primeiro poderia <b>entender melhor como é esse processo de pesquisa e desenvolvimento e que ferramentas de gestão</b>, ela pode através do seu conhecimento específico incluir no processo de pesquisa e desenvolvimento pra <b>ajudar esse processo de pesquisa e desenvolvimento a ser mais eficiente</b>. Eu acho que a controladoria financeira tem essa missão vital de imputar ferramentas no sistema e pode ajudar a gestão financeira desse processo de pesquisa e desenvolvimento, ajudando no processo de tomada de decisões especificamente, participando da gestão desses investimentos diretamente e controlando a execução financeira e orçamentária desse processo ao longo da cadeia do processo de pesquisa e desenvolvimento. Isso é fundamental. <b>Sem uma gestão da controladoria efetiva e eficiente esse processo perde dramaticamente a sua eficiência.</b></p>
Financeiro	<p><b>A área de controladoria é chave, ela tem o privilégio de ter o controle das informações, por isso controladoria.</b> Ter essas informações de uma maneira sem desvio de análise, ela que vai fazer a análise, ela consegue enxergar a informação pura, sem viés e ela consegue ver esse todo que eu mencionei antes, porque <b>ela tem toda a informação</b>. Então, ela tendo esses elementos, se ela usar a inteligência, se ela usar de um banco de dados inteligente, que gere e organize os dados pra ela. Ela consegue fazer análises rápidas, porque ela tem informações on-line e vão ser análises bem completas e complexas como tem que ser, senão não seriam completas. E com isso ela consegue com o tempo além da análise ir incorporando o <b>elemento intuitivo. Saber se uma coisa vale a pena arriscar ou não, porque o risco está inerente a tudo.</b> Quando você inicia um projeto novo, você tem vários elementos que apontam uma direção, mas tem forças se movendo em direções opostas de mercado. E isso gera um risco um projeto gera um risco, num lançamento que pode não dar certo, ou pode ser que dê certo, mas não como você imaginava e gastou muito mais dinheiro e tempo do que necessário. Então, esse pessoal de controladoria tem os elementos para influenciar na tomada decisão e <b>participar da tomada de decisão</b>. Então, isso é que tem que ser incentivado na área de controladoria, para que eles tomem essa atitude de participar mais das decisões pra poder fazer a diferença.</p>
Jurídico	<p>Pra mim a controladoria é um setor muito importante. Até pra minha área que é a jurídica. Desde que eu cheguei aqui eu sempre penso e peço para o pessoal ter um link direto com a controladoria pra gente poder <b>acompanhar todos os resultados e todos os ganhos que nós temos com as nossas ações, com os nossos procedimentos</b>. Inicialmente como uma função suporte a controladoria pra nós tem sido fundamental, porque a gente não consegue demonstrar para o nosso cliente interno qual a utilidade de um jurídico quando você não tem litígio. Quando você tá efetivamente trabalhando numa prevenção, num trabalho que antecede o litígio. Então, a controladoria pra nós, pro nosso resultado interno, digamos no nosso microcosmo dentro da empresa é fundamental, porque vai nos dar o resultado do nosso dia a dia.</p>
Recursos Humanos	<p>Então, eu estava falando do pragmatismo da organização você só consegue transformar conhecimento em capital intelectual quando você faz com que esse conhecimento tenha uma característica instrumental de busca por resultados. Então, a área de controladoria ela tem condições de primeiro ter acesso a informação financeira fundamentalmente, mas também, mercadológica de toda a organização. <b>Talvez, essa seja a única área que tenha a visão do todo e que, portanto, tem condições de fazer com que a organização entenda todas as variáveis financeiras que permeiam a organização.</b> Explico melhor: a gente tem uma organização estruturada por unidades de negócio e por áreas de suporte eu acho que vou ser um pouco duro aqui: a gente tem uma quantidade muito pequena de pessoas que conseguem entender qual é o impacto da sua ação do ponto de vista financeiro, do ponto de vista de negócio, do seu departamento, da sua unidade de negócio, em relação aos outros departamentos e a área que <b>tem condições de dar essa visibilidade do fluxo do capital financeiro pela organização é a controladoria</b>. Se as pessoas tiverem condições de entender todo esse caminho e que eles são parte de um processo maior, que é fundamentalmente a colocação de medicamentos no mercado, a gente consegue criar condições para que a informação, o conhecimento das pessoas flua no mesmo caminho, na mesma direção e a serviço do capital financeiro da organização, que fundamentalmente é o que move a organização. Então, eu acho que <b>a controladoria poderia ter um papel extremamente importante e que não tem nesse sentido</b>. Acho até que poderia ser o estado da arte que</p>

(continua)



(conclusão)

fizesse esse papel, mas é uma boa idéia.
--

Pode-se observar por meio da análise das respostas dadas pelos diretores da empresa que a função da controladoria está no controle e na avaliação dos resultados dos investimentos de uma maneira tradicional e quando o assunto é como a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual percebe-se que existe uma grande insatisfação dos diretores (com exceção do diretor financeiro) quanto o papel da área de controladoria na atual forma como ela está estruturada.

Segundo o diretor geral (presidente), a área de controladoria precisa inovar e se adequar a realidade local. Para o referido diretor hoje a empresa é “*analfabeta em índices de gestão do capital intelectual*”. Na mesma linha de pensamento, o diretor de *business* suporte relata que “*a controladoria tem todas as ferramentas necessárias do ponto de vista econômico-financeiro para medir o retorno do capital investido, mas não tem indicadores para medir o capital intelectual, ou melhor, o retorno obtido por meio do capital intelectual*”. Também partilha dessa opinião, o diretor de recursos humanos que relata: “*a controladoria poderia ter um papel extremamente importante e que não tem*”.

Assim sendo, pode-se verificar que a visão dos gestores da Sanofi Aventis está em linha com o que advogam Johnson e Kaplan (1996), pois para esses autores há a necessidade de que para as organizações atuarem num ambiente tal qual como caracterizado nos últimos anos e atingirem os resultados desejados, não de simular eventos futuros que contemplem informações que dêem, também, condições preditivas. Nesse sentido, Peleias (2002) considera que a controladoria, fazendo uso dos princípios, conhecimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

De acordo com o exposto, percebe-se que o que está sendo discutido na teoria é o que os diretores da Sanofi Aventis esperam da área de controladoria da empresa, porém, atualmente a realidade de atuação dessa área está muito distante do ideal discutido pelos pesquisadores e do esperado pelos diretores da organização.

#### 4.2.2.7 Da Pergunta 7

- *Pergunta 7: O(a) senhor(a) considera que a área de Recursos Humanos também deva ter alguma participação nesse processo? Como?*

O Quadro 17 exhibe as respostas obtidas dos diretores, literalmente transcritas, quando questionados sobre como a área de recursos humanos pode contribuir para a gestão do capital intelectual na companhia.

**Quadro 17:** Respostas dadas pelos diretores quando questionados sobre como a área de recursos humanos pode contribuir para a gestão do capital intelectual na companhia

Diretor	Resposta Dada
<b>Geral (Presidente)</b>	Hum acho que é crítico, porque obviamente não é só, mas ela ocorre e depende dos membros da organização e o departamento de recursos humanos hoje na Sanofi Aventis Brasil ele não é só o departamento de pessoal. Ele é uma área que tem como objetivo <b>expandir o treinamento, o conhecimento das pessoas</b> e isso é fundamental para que haja a alfabetização nos índices de capital intelectual.
<b>Business Development</b>	Sim. No <b>recrutamento das pessoas</b> . Você tem que ter a melhor equipe. <b>RH é o guardião da contratação e da manutenção dos melhores talentos dentro da empresa.</b>
<b>Business Suporte</b>	Parte da missão da área de Recursos Humanos <b>buscar e reter os melhores talentos para a companhia</b> , isso é simples.
<b>Comercial</b>  (conclusão)	Pra mim, nós falamos que tudo começa com pessoas, patrimônio e clientes. Quando eu estou falando de patrimônio, estou falando de marcas e todo o investimento que a gente faz. Eu sempre coloco a questão das pessoas em primeiro lugar, por quê? Porque pessoas são à base de tudo e nesse ponto se você não tiver uma área de recursos humanos, muito bem <b>voltada a atender essas necessidades do mercado</b> , nós não vamos conseguir obter êxito. Na Sanofi Aventis nós temos uma área de recursos humanos fantástica, que nos dá <b>apoio</b> , têm uma <b>área de treinamento bastante efetiva</b> e que também está ligada a parte de recursos humanos. Enfim, tudo isso é um capital que tem um valor imponderável para a nossa obtenção de resultados.
<b>Médico</b>	<b>Fundamental. Recursos humanos é que gerencia o capital humano</b> das empresas e área de recursos humanos na indústria farmacêutica como ela é uma amalgama interdisciplinar como uma finalidade específica em que as pessoas tem fé pública eu acho que as pessoas de RH deveriam se especializar muito dentro da indústria de pesquisa e desenvolvimento, seja na indústria farmacêutica ou na indústria de biotecnologia ou de outros insumos para a saúde, de modo a entender quem são essas pessoas, os atributos que elas precisam ter, para primeiro melhor selecionar e contribuir no processo de seleção e sair da mesmice, das entrevistas e da avaliação pura e simples de perfil para entrar mais detalhes no que eu posso avaliar mais em termo de conteúdo ou acrescentar ao conteúdo faltante de uma determinada pessoa que já está trabalhando na empresa, o que eu posso propor para o seu desenvolvimento para que ela efetivamente ganhe, adquira mais capital intelectual. Então, a área de recursos humanos não pode ser uma área de RH pura e simples, porque ela lida justamente com capital humano e de gestão de conhecimento muito forte. O título gerente ou diretor na indústria farmacêutica não é a mesma coisa que numa indústria de parafusos, é diferente, embora haja procedimentos e padronizações em todas as empresas, mas é muito complicado você lidar com essa amalgama interdisciplinar que é a indústria farmacêutica, então ela tem que ter uma visão dessas áreas e da necessidade em primeiro lugar de <b>avaliar corretamente que tipo de conhecimento é desejável para determinados projetos</b> e mais do que isso <b>propor possibilidades de desenvolvimento para o seu capital humano interno</b> , que só tem a contribuir para o negócio da empresa.
<b>Financeiro</b>	<b>Sim.</b> A área de recursos humanos como a gente mencionou há pouco tempo atrás no início da nossa conversa da importância dos recursos humanos no capital intelectual que são as pessoas

(continua)

(conclusão)

	e não só as pessoas, os líderes. Então, os recursos humanos por meio dos seus processos de <b>gerenciamentos de talentos</b> , de suas análises ele pode ajudar a <b>identificar os líderes</b> , ajudar a <b>treinar as pessoas</b> , <b>ajudar a mapear as deficiências da organização</b> e também, <b>ajudar a ligar os diversos departamentos</b> , porque numa empresa grande ela tem a necessidade de além, de ter uma cultura própria ajudaria a fomentar e divulgar e pode ajudar a gente <b>administrando os conflitos</b> e comunicando uma área com a outra, ajudando nos momentos cruciais de um projeto em que é necessário um gerenciamento de mudanças ou que é necessário <b>manter uma motivação mais em alta</b> e também, <b>enfrentar as crises</b> . Crise é um fato, uma vez ou outra, ocorre no dia a dia e a gente tem que estar preparado e recursos humanos podem ajudar a gente nesse sentido.
<b>Jurídico</b>	Recursos humanos precisa estar integrado, porque é preciso <b>encontrar as cabeças certas</b> , pra encontrar as soluções, pra <b>trazer incentivos pra que as pessoas busquem inovar</b> , busquem soluções mais econômicas, soluções que tenham um benefício geral pro todo.
<b>Recursos Humanos</b>	<b>Com certeza. Tanto na geração como no compartilhamento do conhecimento</b> a área de recursos humanos tem uma grande importância. Quando eu falo que uma indústria farmacêutica vive um momento de transição, de mudança, não é só a Sanofi Aventis se a gente passa a tá numa indústria commoditizada, dessa forma as pessoas passam a ser de fato um diferencial e isso não era verdade antes. Não quero dizer que não existia uma preocupação, mas o que eu tenho a impressão é que os níveis de exigência do ponto de vista de competitividade dos recursos humanos, dos talentos, das pessoas que trabalhavam na indústria farmacêutica era e ainda é muito melhor. Isso dependente fundamentalmente das pessoas. Ou você tem primeiro <b>processos seletivos</b> que sejam extremamente exigentes pra entrar na indústria farmacêutica, você consegue ter um implemento de potencial gerador de capital intelectual que está relacionado ao nível de formação, nível intelectual das pessoas, que você tem dentro da sua organização, só processos seletivos dessa maneira podem ter e aí área de recursos humanos obviamente tem uma atuação importante. Você tem que tratar diferentemente pessoas que tenham níveis de contribuição diferentes. Obviamente que todos os profissionais são importantes e devem ser bem tratados de uma forma digna, devem ser bem remunerados, etc, etc. Só os que contribuem mais ou muito mais deveriam ser tratados do ponto de vista de reconhecimento de uma forma extremamente diferenciada e isso não acontece na indústria farmacêutica e isso não acontece na Sanofi Aventis. Na hora que você vê que um diretor tem um <i>target</i> de <b>remuneração</b> variável de 25%, um gerente 20%, um supervisor de 15%, na verdade o recado que você dá para essa pessoa é assim olha você produzir muito a mais não é algo que a empresa está valorizando tanto. Porque, se eu pegar uma pessoa que tem um <i>target</i> variável de 15% eu to falando que 90% do que ela ganha de remuneração é garantido. Então, os <b>processos de avaliação</b> poderiam ser muito mais rígidos e aí a área de recursos humanos tem um papel grande nesse sentido. Eu to falando de uma série de processos de atuação da área de RH em relação a aumentar, subir a barra no nível do profissional que atua na indústria farmacêutica.

Os 8 (oito) diretores entrevistados concordam que a área de recursos humanos tem um papel fundamental no processo de gerenciamento do capital intelectual. Em linhas gerais, pode-se verificar que para os membros da alta gestão, a área de recursos humanos pode contribuir da seguinte forma para a gestão do capital intelectual:

- No processo de recrutamento, seleção e manutenção de talentos.
- Provendo oportunidades de desenvolvimento para o capital humano interno.
- Na administração de conflitos e na integração dos departamentos.
- Mantendo a motivação dos colaboradores em alta nos momentos de crise.
- Propondo incentivos para que as pessoas busquem inovar.
- Na elaboração e no desenvolvimento de processos de geração e compartilhamento de conhecimento.

- Desenvolvendo e aplicando processos de avaliações de desempenhos justos e contínuos.

Na mesma linha de pensamento dos diretores da Sanofi Aventis, Boxall (1998) argumenta que uma das principais tarefas de uma organização é a administração de mutualidade (alinhamento de interesses) para criar uma força de trabalho talentosa e comprometida e é por meio da realização bem sucedida desta tarefa que resulta uma vantagem de capital humano. Ainda segundo Boxall (1998), uma segunda tarefa é a de capacitar funcionários e grupos de modo a criar uma organização capaz de aprender tanto nos ciclos industriais internos como externos e da realização bem sucedida desta tarefa resulta a vantagem de processo organizacional.

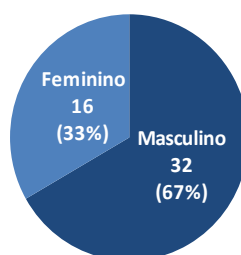
### 4.3 Apresentação dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

#### 4.3.1 Perfil dos Respondentes da Gerência Operacional

A Sanofi Aventis conta com 102 gestores na área de gerência operacional. Com a aplicação do questionário teve-se o retorno de 48 gestores, o que representa 47% da população.

Dos 48 respondentes da gerência operacional, assim como os executivos da alta gestão exceto em relação ao sexo, também, apresentaram características bastante heterogêneas, conforme pode ser observado na seqüência.

A Figura 6 exhibe o perfil dos respondentes quanto ao sexo. A grande maioria dos participantes (67%) é do sexo masculino.



**Figura 6:** Perfil dos respondentes quanto ao sexo

Com relação à idade dos entrevistados (Tabela 5), pode-se observar que a maior concentração (31,3%) está na 2ª faixa dos 31 aos 35 anos.

**Tabela 5:** Perfil dos respondentes quanto a idade

Idade	Frequência	Percentual
26 a 30 anos	1	2,1%
31 a 35 anos	15	31,3%
36 a 40 anos	11	22,9%
41 a 45 anos	9	18,8%
46 a 50 anos	7	14,6%
51 anos ou mais	5	10,4%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

A Tabela 6 evidencia a formação acadêmica dos entrevistados. Pode-se verificar que a maior concentração está no curso de administração (29,2%), seguido do curso de medicina (12,5%), embora se observe que os gestores possuam uma formação acadêmica muito diversificada.

**Tabela 6:** Perfil dos respondentes quanto a formação acadêmica

Formação na Graduação	Frequência	Percentual
Administração	14	29,2%
Medicina	6	12,5%
Economia	5	10,4%
Ciências Contábeis	4	8,3%
Farmácia - Bioquímica	4	8,3%
Publicidade	3	6,3%
Biologia	2	4,2%
Direito	2	4,2%
Engenharia	2	4,2%
Comunicação	1	2,1%
Matemática	1	2,1%
Odontologia	1	2,1%
Processamento de Dados	1	2,1%
Psicologia	1	2,1%
Relações Públicas	1	2,1%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

A Tabela 7 exibe a escolaridade dos respondentes.

**Tabela 7:** Perfil dos respondentes quanto a escolaridade

Formação	Frequência	Percentual
Graduação	6	12,5%
Especialização <i>Lato Sensu</i>	11	22,9%
MBA	24	50,0%
Mestrando	1	2,1%
Mestre	4	8,3%
Doutorando	0	0,0%
Doutor	2	4,2%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

Verifica-se que 50,0% dos gestores possuem MBA (*Master Business in Administration*). Assim, como apresentado no perfil da alta gestão, as áreas de concentração dos cursos de pós-graduação, encontram-se em marketing (27,1%) e administração (22,9%),

conforme demonstrado na Tabela 8. Pode-se complementar que os quatro gestores que possuem mestrado encontram-se 1 (um) na área de RH, 2 (dois) na área médica e 1 (um) na área de *Business Development* (Novos Negócios) e os 2 (dois) gestores que possuem o curso de doutorado encontram-se na diretoria médica.

**Tabela 8:** Perfil dos respondentes quanto a formação na pós-graduação

Formação na Pós-Graduação	Frequência	Percentual
Marketing	13	27,1%
Administração	11	22,9%
Medicina	5	10,4%
Não têm	5	10,4%
Biomedicina	2	4,0%
Comunicação	1	2,1%
Contabilidade/Controladoria	1	2,1%
Docência no Ensino Superior	1	2,1%
Epidemiologia e Bioestatística	1	2,1%
Farmacologia	1	2,1%
Gestão da Qualidade	1	2,1%
Gestão de Negócios	1	2,1%
MBA Executivo da Indústria Farmacêutica	1	2,1%
Pesquisa de Mercado	1	2,1%
Planejamento Estratégico	1	2,1%
Processo Civil	1	2,1%
RH	1	2,1%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

A Tabela 9 demonstra o tempo de experiência que os respondentes possuem. Pode-se observar que existem duas concentrações iguais (31,3%) distribuídas nas faixas de 11 a 15 anos e 21 anos ou mais.

**Tabela 9:** Tempo de experiência dos respondentes

Anos de experiência profissional	Frequência	Percentual
0 a 5 anos	1	2,1%
6 a 10 anos	5	10,4%
11 a 15 anos	15	31,3%
16 a 20 anos	12	25,0%
21 anos ou mais	15	31,3%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,0%</b>

Em síntese, pode-se verificar que em relação aos gestores operacionais:

- A maioria é do sexo masculino (67%).
- Todos possuem formação superior ou algum tipo de pós-graduação em áreas diversificadas.

- 4 (quatro) possuem formação em Ciências Contábeis (8,3% da amostra) e 1 (um) possui pós-graduação na área de Contabilidade/Controladoria (2,1% da amostra).
- Dos seis gestores que possuem pós-graduação, em nível *stricto sensu* (12,5% da amostra), 2 (dois) são doutores (4,2%) e 4 (quatro) são mestres (8,3%).
- As áreas de concentração dos cursos de pós-graduação, encontra-se em marketing (27,1%) e administração de empresas (22,9%).
- 54,20% dos gestores que compuseram a amostra estão na faixa etária de 31 a 40 anos.
- O tempo de experiência que os gestores possuem está concentrado em duas faixas, ambas com 31,3% da amostra são elas: 11 a 15 anos e 21 anos ou mais.

#### **4.3.2 Apresentação dos Resultados dos Questionários**

A apresentação dos resultados obtidos para fins desta pesquisa obedece à seqüência dos objetivos específicos propostos no capítulo 1. Para cada bloco do questionário, e de acordo com cada objetivo específico inicialmente proposto, foi feita uma análise descritiva dos resultados obtidos e, posteriormente, os dados foram submetidos a uma análise inferencial, por meio da aplicação da técnica de análise fatorial. Importante se faz mencionar que a aplicação dessa técnica seguiu todos os critérios estabelecidos no item 3.8.2.1 do capítulo anterior e para sua melhor compreensão o procedimento adotado foi demonstrado de forma roteirizada na apresentação dos resultados relacionados ao objetivo específico 1. Para que a leitura deste capítulo não se tornasse repetitiva a partir da apresentação e discussão dos resultados relacionados ao objetivo 2 decidiu-se não demonstrar o procedimento da análise fatorial de forma roteirizada. Porém, mencionou-se quais variáveis foram excluídas durante o processamento dos dados em cada bloco do questionário e o motivo da exclusão. Por fim foi feita a apresentação dos fatores obtidos em cada bloco do questionário.

Vale ressaltar que visando-se garantir o cumprimento de todos os objetivos específicos estabelecidos para este estudo, e como procedimento do protocolo do estudo de caso, foi desenvolvida a matriz de amarração dos objetivos (APÊNDICE H).

### 4.3.2.1 Do Objetivo 1

- *Objetivo 1: Identificar quais competências organizacionais descrevem a organização.*

#### 4.3.2.1.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 1

No Bloco I do questionário, buscou-se identificar as competências organizacionais que descrevem a empresa objeto deste estudo. A seguinte pergunta foi feita para os seus gestores: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

A Tabela 10 exibe as variáveis e as frequências obtidas com as respostas do bloco I do questionário.

**Tabela 10:** Variáveis e resultados obtidos no bloco I do questionário

Afirmações	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. O interesse de aprender é visto como fundamental para a melhoria do desempenho.	V1	0	0	1	6	9	21	11
2. Os gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização.	V2	0	0	1	3	15	12	17
3. O conhecimento adquirido sobre novas situações é compartilhado entre os gestores e a alta direção.	V3	0	1	4	12	15	11	5
4. As visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção.	V4	0	0	4	11	13	16	4
5. Os gestores perseguem constantemente inovações.	V5	0	2	3	8	13	18	4
6. A inovação tecnológica é aceita com facilidade.	V6	1	3	3	10	16	11	4
7. Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização.	V7	11	6	12	12	5	2	0
8. Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado.	V8	1	10	7	10	10	8	2
9. A inovação em processos é prontamente aceita.	V9	0	5	5	17	13	6	2
10. A organização identifica as necessidades dos clientes.	V10	0	1	4	6	22	12	3
11. O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido.	V11	1	3	10	11	17	4	2
12. Frequentemente a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes.	V12	0	1	0	6	19	15	7
13. As informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores.	V13	0	3	7	12	12	12	2
14. A organização identifica como adicionar valor aos clientes.	V14	0	2	4	10	24	8	0
15. A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais.	V15	0	3	4	5	14	15	7
16. A organização busca ser pioneira na introdução de novos medicamentos.	V16	1	0	4	3	10	19	11
17. Há cautela na exploração de novas idéias.	V17	0	2	5	17	11	12	1
18. Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco.	V18	2	7	12	14	12	1	0



A Tabela 11 exibe a análise descritiva dos resultados do Bloco I do questionário.

**Tabela 11:** Análise descritiva dos resultados do bloco I do questionário

		Statistics								
		v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,56	5,79	4,98	4,94	5,06	4,75	3,00	3,98	4,33
Std. Error of		,168	,152	,175	,172	,180	,201	,211	,224	,184
Median		6,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00
Mode		6	7	5	6	6	5	3	2	4
Std. Deviation		1,165	1,051	1,211	1,192	1,245	1,391	1,459	1,550	1,277
Variance		1,358	1,105	1,468	1,422	1,549	1,936	2,128	2,404	1,631
Skewness		-,663	-,480	-,183	-,347	-,606	-,618	,086	,072	-,090
Std. Error of		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,378	-,438	-,423	-,488	-,054	,260	-,873	-,969	-,316
Std. Error of		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		4	4	5	5	5	6	5	6	5
Minimum		3	3	2	2	2	1	1	1	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	6	7	7
Sum		267	278	239	237	243	228	144	191	208

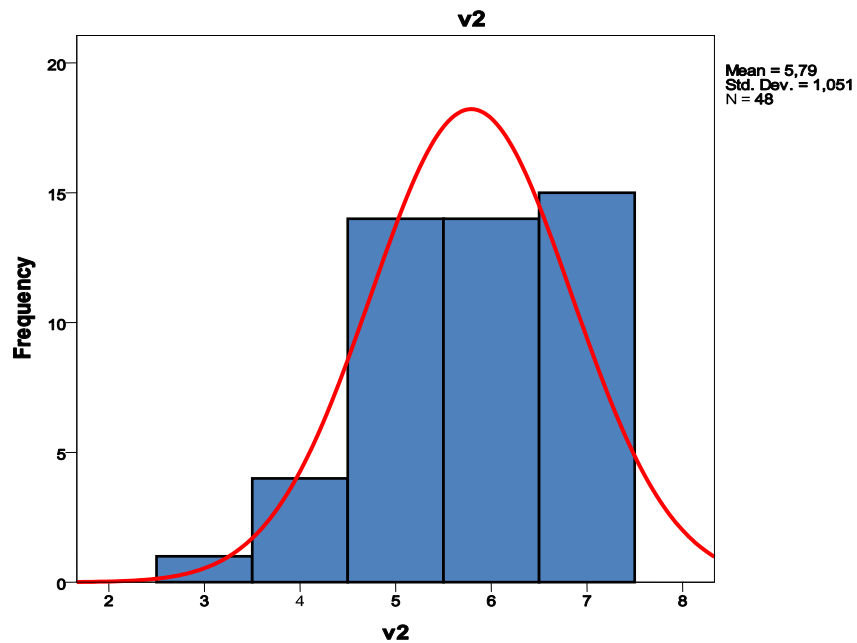
(continua)

(conclusão)

		Statistics								
		v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,02	4,31	5,42	4,83	4,73	5,23	5,52	4,67	3,79
Std. Error of		,153	,189	,148	,158	,145	,174	,193	,177	,193
Median		5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,50	6,00	5,00	4,00
Mode		5	5	5	5	5	6	6	4	4
Std. Deviation		1,062	1,307	1,028	1,098	1,005	1,207	1,337	1,226	1,336
Variance		1,127	1,709	1,057	1,206	1,010	1,457	1,787	1,504	1,785
Skewness		-,488	-,256	-,563	-,058	-,994	-,993	-1,218	-,043	-,103
Std. Error of		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		,586	-,041	1,274	-,836	,887	,777	1,718	-,383	-,329
Std. Error of		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		5	6	5	4	4	5	6	5	6
Minimum		2	1	2	3	2	2	1	2	1
Maximum		7	7	7	7	6	7	7	7	7
Sum		241	207	260	232	227	251	265	224	182

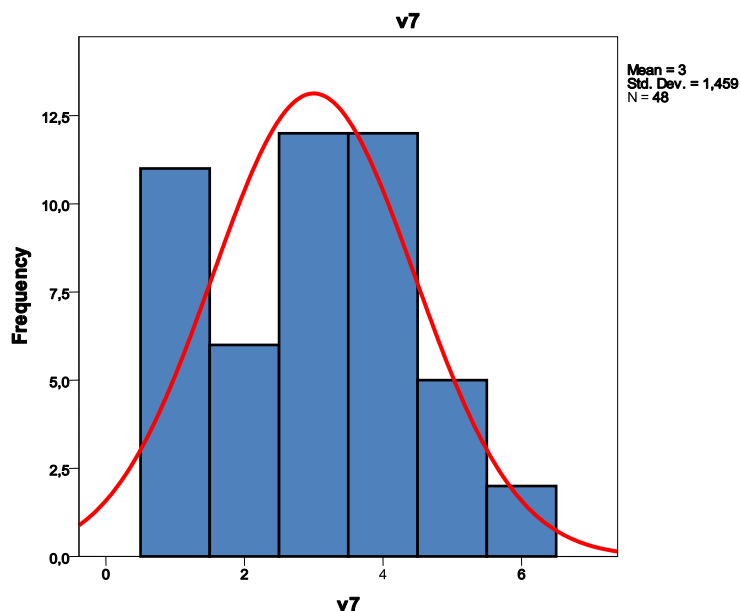
De acordo com a percepção dos gestores da organização objeto deste estudo e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que a variável que mais descreve a Sanofi Aventis do ponto de vista do constructo “competências organizacionais” é a variável **V2** – “*Os gastos com treinamentos são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização*” e a variável que menos descreve a empresa dentro desse constructo é a **V7** – “*Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização*”.

A Figura 7 evidencia que a variável V2 possui uma assimetria positiva, o que também demonstra que essa variável tende a descrever a empresa do ponto de vista do constructo “competências organizacionais”.



**Figura 7:** Histograma com a distribuição normal da variável V2

A Figura 8 exibe que a variável V7 possui uma assimetria negativa, o que demonstra que essa variável não tende a descrever a empresa do ponto de vista do constructo “competências organizacionais”.



**Figura 8:** Histograma com a distribuição normal da variável V7

#### 4.3.2.1.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 1

No primeiro processamento da análise fatorial identificou-se que as variáveis V7 e V17, não atendiam aos critérios mínimos individuais do grau de *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) da matriz antiimagem, que deveria ser maior do que 0,50 para cada variável individualmente. Portanto, elas foram excluídas e a análise fatorial foi processada novamente. No segundo processamento identificou-se que as variáveis V8 e V18, não apresentaram o grau mínimo de comunalidade desejado (maior do que 0,50) e por isso, elas também, foram excluídas e iniciou-se um novo processamento da análise fatorial.

Conforme demonstrado a seguir no terceiro processamento da análise fatorial verificou-se que os dados possuíam os requisitos mínimos esperados para proceder-se com a aplicação e desenvolvimento da técnica de análise fatorial de forma confiável.

A Tabela 12 exibe os resultados do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett*.

**Tabela 12:** Resultados do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e do teste de esfericidade de *Bartlett* do Bloco I do questionário

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	319,564
	df	91
	Sig.	,000

Percebe-se que o resultado de ambos os testes apresentaram critérios favoráveis em relação ao mínimo esperado para aplicação da técnica de análise fatorial, sendo eles: KMO maior do que 0,50 e esfericidade (*Bartlett's Test*) menor que 0,05.

A Tabela 13 exibe os resultados da matriz *anti-image* que exige que os valores de MSA individuais, sejam maiores do que 0,50.

**Tabela 13:** Resultado do MSA individual das variáveis no teste da matriz *anti-image* do Bloco I do questionário

Anti-image Matrices

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	
Anti-image Covariance	v1	,520	-,074	,000	-,106	-,038	-,032	,032	-,135	-,061	-,065	-,025	,090	,067	,033
	v2	-,074	,370	-,096	,006	-,070	,094	,003	-,037	,078	-,073	-,037	-,103	,120	-,169
	v3	,000	-,096	,439	-,001	-,041	-,101	-,014	-,074	,011	,085	-,110	-,021	-,075	,049
	v4	-,106	,006	-,001	,377	-,145	-,013	-,044	-,024	,190	-,090	,016	-,126	,029	,020
	v5	-,038	-,070	-,041	-,145	,327	-,126	-,080	,038	-,078	,097	-,040	,032	-,033	-,038
	v6	-,032	,094	-,101	-,013	-,126	,514	-,099	,030	-,038	-,118	,068	-,021	,017	,004
	v9	,032	,003	-,014	-,044	-,080	-,099	,517	-,088	-,023	-,002	-,037	,044	-,092	,043
	v10	-,135	-,037	-,074	-,024	,038	,030	-,088	,328	-,063	,006	,070	-,053	-,054	-,066
	v11	-,061	,078	,011	,190	-,078	-,038	-,023	-,063	,318	-,114	-,005	-,163	,028	-,048
	v12	-,065	-,073	,085	-,090	,097	-,118	-,002	,006	-,114	,515	-,210	,091	-,061	-,084
	v13	-,025	-,037	-,110	,016	-,040	,068	-,037	,070	-,005	-,210	,544	-,104	,098	,055
	v14	,090	-,103	-,021	-,126	,032	-,021	,044	-,053	-,163	,091	-,104	,274	-,109	,099
	v15	,067	,120	-,075	,029	-,033	,017	-,092	-,054	,028	-,061	,098	-,109	,373	-,180
	v16	,033	-,169	,049	,020	-,038	,004	,043	-,066	-,048	-,084	,055	,099	-,180	,392
Anti-image Correlation	v1	,831 <sup>a</sup>	-,169	-,001	-,238	-,092	-,063	,063	-,328	-,151	-,125	-,046	,237	,153	,074
	v2	-,169	,767 <sup>a</sup>	-,237	,017	-,201	,215	,006	-,107	,228	-,166	-,082	-,322	,322	-,444
	v3	-,001	-,237	,899 <sup>a</sup>	-,003	-,107	-,213	-,030	-,195	,030	,180	-,225	-,060	-,185	,119
	v4	-,238	,017	-,003	,696 <sup>a</sup>	-,412	-,030	-,099	-,069	,550	-,204	,036	-,390	,078	,052
	v5	-,092	-,201	-,107	-,412	,847 <sup>a</sup>	-,308	-,194	,117	-,241	,235	-,095	,107	-,095	-,106
	v6	-,063	,215	-,213	-,030	-,308	,855 <sup>a</sup>	-,192	,073	-,093	-,228	,128	-,055	,039	,008
	v9	,063	,006	-,030	-,099	-,194	-,192	,912 <sup>a</sup>	-,212	-,057	-,003	-,069	,117	-,209	,096
	v10	-,328	-,107	-,195	-,069	,117	,073	-,212	,888 <sup>a</sup>	-,195	,014	,165	-,176	-,155	-,184
	v11	-,151	,228	,030	,550	-,241	-,093	-,057	-,195	,693 <sup>a</sup>	-,280	-,011	-,553	,082	-,137
	v12	-,125	-,166	,180	-,204	,235	-,228	-,003	,014	-,280	,700 <sup>a</sup>	-,398	,241	-,139	-,187
	v13	-,046	-,082	-,225	,036	-,095	,128	-,069	,165	-,011	-,398	,729 <sup>a</sup>	-,269	,218	,119
	v14	,237	-,322	-,060	-,390	,107	-,055	,117	-,176	-,553	,241	-,269	,713 <sup>a</sup>	-,341	,303
	v15	,153	,322	-,185	,078	-,095	,039	-,209	-,155	,082	-,139	,218	-,341	,740 <sup>a</sup>	-,470
	v16	,074	-,444	,119	,052	-,106	,008	,096	-,184	-,137	-,187	,119	,303	-,470	,705 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Pode-se verificar que todas as variáveis apresentaram MSA individuais maiores do que 0,50 o que demonstra adequação para proceder-se com a aplicação da técnica de análise fatorial.

A Tabela 14 exhibe os resultados do teste de comunalidade que exige que os valores dos fatores obtidos, sejam maiores do que 0,50.

**Tabela 14:** Resultado do teste de comunalidade das variáveis do Bloco I do questionário

Communalities		
	Initial	Extraction
v1	1,000	,618
v2	1,000	,657
v3	1,000	,633
v4	1,000	,766
v5	1,000	,744
v6	1,000	,503
v9	1,000	,597
v10	1,000	,699
v11	1,000	,793
v12	1,000	,649
v13	1,000	,799
v14	1,000	,748
v15	1,000	,766
v16	1,000	,827

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Percebe-se que todas as variáveis apresentaram fatores com valores maiores que 0,50. Portanto, todas atendem ao critério da comunalidade.

A Tabela 15 exhibe os resultados do teste da variância total explicada.

**Tabela 15:** Resultado do teste da variância total explicada das variáveis do Bloco I do questionário

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,926	42,327	42,327	5,926	42,327	42,327	3,333	23,808	23,808
2	1,582	11,297	53,623	1,582	11,297	53,623	2,262	16,155	39,963
3	1,208	8,626	62,250	1,208	8,626	62,250	2,235	15,961	55,925
4	1,085	7,746	69,996	1,085	7,746	69,996	1,970	14,072	69,996
5	,911	6,510	76,506						
6	,669	4,781	81,288						
7	,521	3,718	85,006						
8	,491	3,507	88,512						
9	,426	3,043	91,555						
10	,351	2,508	94,063						
11	,267	1,909	95,972						
12	,243	1,734	97,706						
13	,198	1,415	99,121						
14	,123	,879	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Percebe-se que a redução das variáveis é aceitável, pois explica 69,99% da variância original.

A Tabela 16 exhibe a matriz rotacionada dos componentes do Bloco I do questionário.

**Tabela 16:** Matriz rotacionada dos componentes do Bloco I do questionário

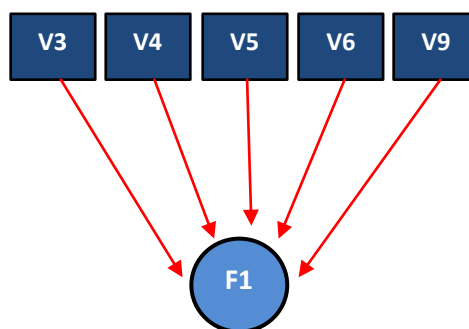
	Component			
	1	2	3	4
v1	,394	,679	,042	-,009
v2	,363	,695	,150	,142
v3	,657	,180	,141	,387
v4	,768	,377	-,150	-,104
v5	,780	,281	,185	,153
v6	,625	,054	,213	,253
v9	,659	,053	,349	,195
v10	,448	,329	,546	,302
v11	,122	,127	,459	,743
v12	-,040	,700	,257	,303
v13	,172	,487	-,373	,627
v14	,486	,096	,165	,689
v15	,324	-,067	,773	,243
v16	,061	,440	,793	-,031

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

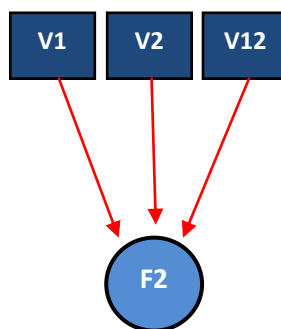
Conforme evidenciado na matriz rotacionada dos componentes, pode-se verificar que o SPSS agrupou as variáveis em quatro fatores.

A Figura 9 exhibe a composição do fator 1.

**Figura 9:** Composição do fator 1 do bloco I do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Aprendizagem Organizacional focada na Inovação”, pois as variáveis que compõem esse fator estão diretamente ligadas à aquisição e ao compartilhamento de conhecimentos entre os gestores sobre novas situações e também, sobre o processo de inovação da empresa.

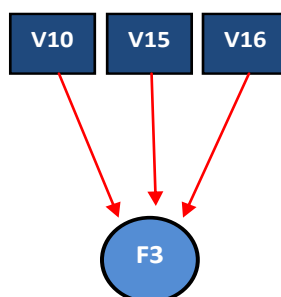
A Figura 10 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 10:** Composição do fator 2 do bloco I do questionário

O segundo fator pode ser denominado de “Aprendizagem Organizacional focada no Mercado”. Visto que as variáveis que compõem esse fator estão relacionadas aos gastos com treinamento, a comparabilidade com os concorrentes e o aprendizado com foco na melhoria do desempenho.

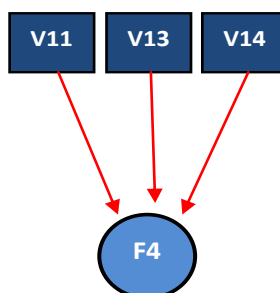
A Figura 11 evidencia a composição do fator 3.



**Figura 11:** Composição do fator 3 do bloco I do questionário

O terceiro fator pode ser denominado de “Empreendedorismo focado no Mercado”. As variáveis que compõem esse fator estão ligadas a identificação das necessidades dos clientes e ações pioneiras na introdução de novos medicamentos.

A Figura 12 evidencia a composição do fator 4.



**Figura 12:** Composição do fator 4 do bloco I do questionário

O quarto e último fator pode ser denominado de “Orientação para o Mercado”, pois todas as variáveis que o compõem estão relacionadas com o monitoramento da satisfação dos clientes e na preocupação que empresa possui em identificar formas de adicionar valor aos seus produtos.

#### 4.3.2.2 Do Objetivo 2

- *Objetivo 2: Identificar as incertezas estratégicas que mais afetam a empresa.*

##### 4.3.2.2.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 2

No Bloco III do questionário, o objetivo foi identificar as Incertezas Estratégicas relevantes na percepção dos gerentes operacionais. Para tanto, esse bloco foi dividido em duas partes. Na parte a buscou-se identificar a capacidade da organização em prever o comportamento das variáveis e a seguinte pergunta foi feita: Assinale o grau de previsibilidade de cada uma das variáveis abaixo. De “1. pouco previsível” a “7. muito previsível”.

A Tabela 17 exhibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas na parte a do bloco III do questionário.

**Tabela 17:** Variáveis e resultados obtidos na parte a do bloco III do questionário

Variáveis	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.	V33	1	1	3	14	14	7	8
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.	V34	0	1	1	13	11	13	9
3. Intervenção governamental na política de preços.	V35	0	10	2	9	10	13	4
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.	V36	0	0	4	3	7	15	19
5. Alterações na política econômica.	V37	2	8	4	20	6	6	2

Já na parte b buscou-se identificar a influência ou o impacto de cada variável no resultado da empresa. A seguinte pergunta foi feita: Assinale o grau de influência de cada uma das variáveis abaixo sobre os resultados da empresa. De “1. muito pequena” a “7. muito grande”.



A Tabela 18 exibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas na parte b do bloco III do questionário.

**Tabela 18:** Resultados obtidos na parte b do bloco III do questionário

Variáveis	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.	V38	0	0	1	6	20	11	10
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.	V39	0	0	2	9	12	13	12
3. Intervenção governamental na política de preços.	V40	1	1	0	10	7	16	13
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.	V41	1	0	2	6	8	13	18
5. Alterações na política econômica.	V42	1	2	2	13	10	15	5

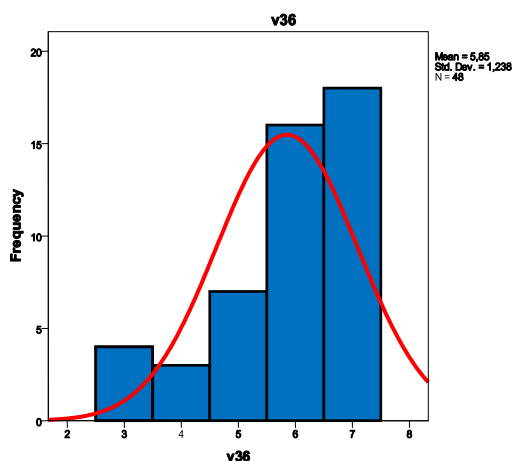
As tabelas 19 e 20 exibem a análise descritiva dos resultados do Bloco III – Incertezas Estratégicas, obtidas por meio da utilização do SPSS.

**Tabela 19:** Análise descritiva dos resultados da parte a do bloco III do questionário

		v33	v34	v35	v36	v37
N	Valid	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,90	5,29	4,54	5,85	3,98
Std. Error of Mean		,200	,181	,236	,179	,214
Median		5,00	5,00	5,00	6,00	4,00
Mode		4	4	6	7	4
Std. Deviation		1,387	1,254	1,637	1,238	1,480
Variance		1,925	1,573	2,679	1,531	2,191
Skewness		-,255	-,246	-,366	-1,047	-,045
Std. Error of Skewness		,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		,167	-,568	-1,064	,258	-,391
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674
Range		6	5	5	4	6
Minimum		1	2	2	3	1
Maximum		7	7	7	7	7
Sum		235	254	218	281	191

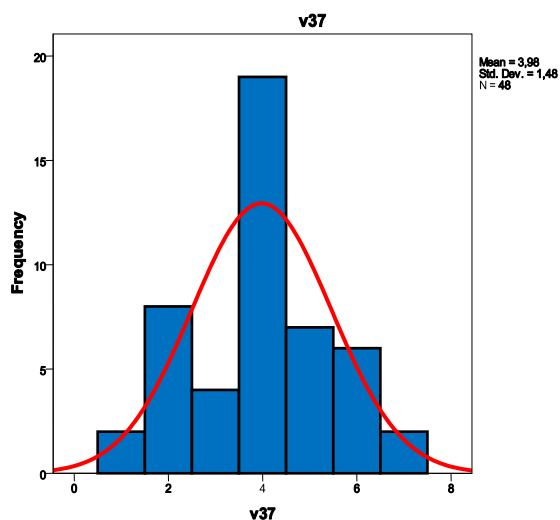
Baseando-se na média dos resultados obtidos em cada variável da parte a do bloco III, pode-se inferir que a variável **V36** – “Lançamento de novos medicamentos genéricos” é a que os gestores da empresa consideram a mais previsível e a variável **V37** – “Alterações na política econômica” é a que os gestores da organização consideram como menos previsível.

As Figuras 13 e 14 apresentam uma análise gráfica das variáveis V36 e V37.



**Figura 13:** Histograma com a distribuição normal da variável V36

A figura 13 demonstra que a variável V36 possui uma assimetria positiva (a direita), o que também evidencia que essa variável possui uma maior tendência a ser considerada previsível pelos gestores da empresa.



**Figura 14:** Histograma com a distribuição normal da variável V37

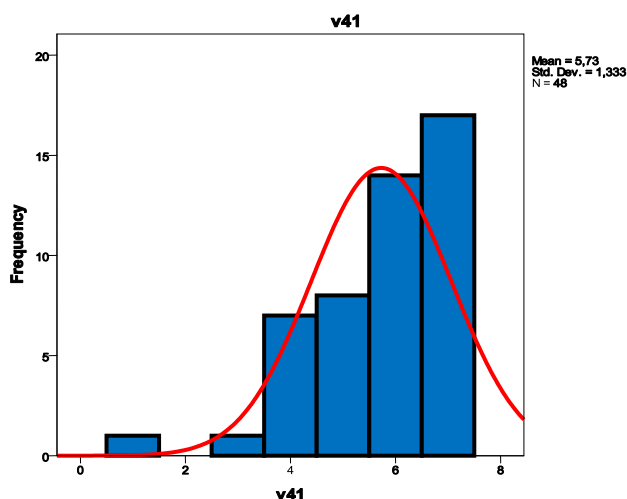
Embora, a Figura 14 levante dúvidas se a variável V37 é simétrica ou se possui uma leve assimetria positiva (à direita), logo quando se recorre a Tabela 19 verifica-se que a variável V37 não é simétrica. Primeiro, porque as medidas de tendência central (média, mediana e moda) são diferentes, segundo, porque o coeficiente de assimetria (*skewness*) não assumiu o valor zero (Freund e Simon; 2006).

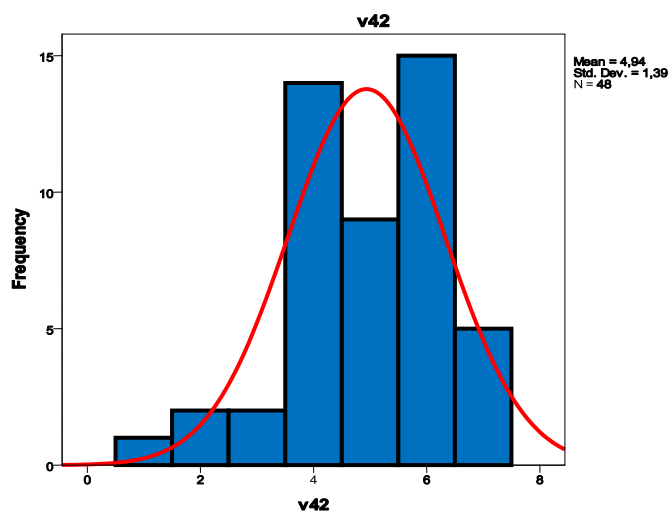
**Tabela 20:** Análise descritiva dos resultados da parte b do bloco III do questionário

		Statistics				
		v38	v39	v40	v41	v42
N	Valid	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,50	5,50	5,52	5,73	4,94
Std. Error of Mean		,146	,179	,200	,192	,201
Median		5,00	6,00	6,00	6,00	5,00
Mode		5	7	6	7	6
Std. Deviation		1,011	1,238	1,384	1,333	1,390
Variance		1,021	1,532	1,914	1,776	1,932
Skewness		,000	-,351	-1,076	-1,221	-,628
Std. Error of Skewness		,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,490	-,884	1,340	1,894	,282
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674
Range		4	4	6	6	6
Minimum		3	3	1	1	1
Maximum		7	7	7	7	7
Sum		264	264	265	275	237

Baseando-se na média dos resultados obtidos em cada variável da parte b do bloco III, pode-se inferir que a variável **V41** – “**Lançamento de novos medicamentos genéricos**” é a que os gestores da empresa consideram que mais influencia no negócio e a variável **V42** – “**Alterações na política econômica**” é a que os gestores da organização consideram que menos influencia no negócio.

As Figuras 15 e 16 apresentam uma análise gráfica das variáveis V41 e V42.

**Figura 15:** Histograma com a distribuição normal da variável V41



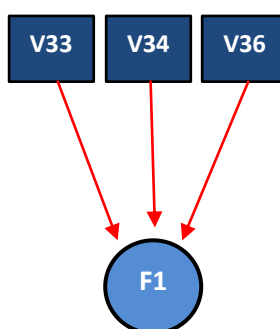
**Figura 16:** Histograma com a distribuição normal da variável V42

Verifica-se por meio da interpretação das Figuras 15 e 16 que as variáveis V41 e V42 possuem uma assimetria positiva. No entanto, a variável V41 tende a influenciar mais o negócio, porque, além de apresentar uma média superior as demais variáveis, existe uma concentração de frequências nas escalas 6 e 7 (Tabela 18).

#### 4.3.2.2.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 2

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial da parte a do bloco III do questionário verificou-se que as variáveis V35 e V37 não atendiam ao critério de comunalidade. Portanto, elas foram excluídas.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 65,60% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em um único fator, conforme demonstrado na Figura 17.

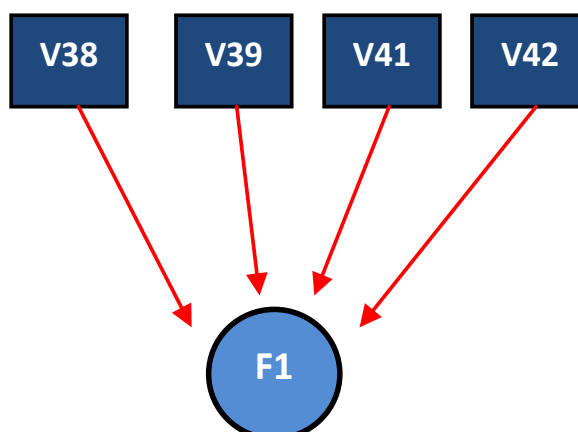


**Figura 17:** Composição do fator único da parte a do bloco III do questionário

Esse fator pode ser denominado de “Acompanhamento da Concorrência”, pois as variáveis que compõem esse fator estão relacionadas a previsibilidade da adoção de uma política agressiva de preços e do lançamento de novos medicamentos (inclusive genéricos) pela concorrência.

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial da parte b do bloco III do questionário verificou-se que a variável V40 não atendia ao critério de comunalidade. Portanto, ela foi excluída.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 61,17% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em um único fator, conforme demonstrado na Figura 18.



**Figura 18:** Composição do fator único da parte b do bloco III do questionário

Esse fator pode ser denominado de “Influência da Concorrência”, pois as variáveis que o compõem estão relacionadas a influência da adoção de uma política agressiva de preços e do lançamentos de novos medicamentos (inclusive genéricos) pela concorrência.

### 4.3.2.3 Do Objetivo 3

- *Objetivo 3: Identificar que quesitos são importantes para a avaliação do desempenho da companhia.*

#### 4.3.2.3.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 3

No bloco II do questionário, buscou-se uma auto-avaliação sobre desempenho. A seguinte pergunta foi formulada: Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância dos mesmos para o desempenho da sua organização. De “1. nenhuma” a “7. extrema”.

A Tabela 21 exibe as variáveis e a frequência das respostas obtidas no bloco II do questionário.

**Tabela 21:** Variáveis e resultados obtidos no bloco II do questionário

Quesitos	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Vendas.	V19	1	0	0	0	2	10	35
2. Market-share.	V20	1	0	0	1	8	18	20
3. Margem de Lucro.	V21	0	0	0	1	6	15	26
4. Retorno sobre o Patrimônio Líquido.	V22	0	1	4	4	11	19	9
5. Satisfação dos Clientes.	V23	1	1	0	6	11	15	14
6. Retorno sobre o Investimento.	V24	0	0	2	6	6	22	12
7. Lançamento de novos medicamentos.	V25	0	0	5	1	9	8	25
8. Ganho em processos de licitações.	V26	1	1	2	14	13	6	11
9. Aprovação e liberação de processos pela ANVISA.	V27	0	3	1	1	8	11	24
10. Redução das contingências (processos cíveis, tributários e trabalhistas).	V28	2	3	3	10	13	7	10
11. Comprovação por meio de estudos de bioequivalência da possibilidade da utilização dos produtos já existentes para prescrição para um número maior de pacientes.	V29	0	3	2	5	13	15	10
12. Ampliação dos canais de distribuição.	V30	0	0	0	7	15	11	15
13. Estabelecimento de parcerias com os Institutos de Pesquisa e Tecnologia das Universidades.	V31	1	2	5	12	12	9	7
14. Aprovação pelos órgãos governamentais dos estudos clínicos realizados pela área médica da empresa.	V32	0	2	4	4	13	7	18

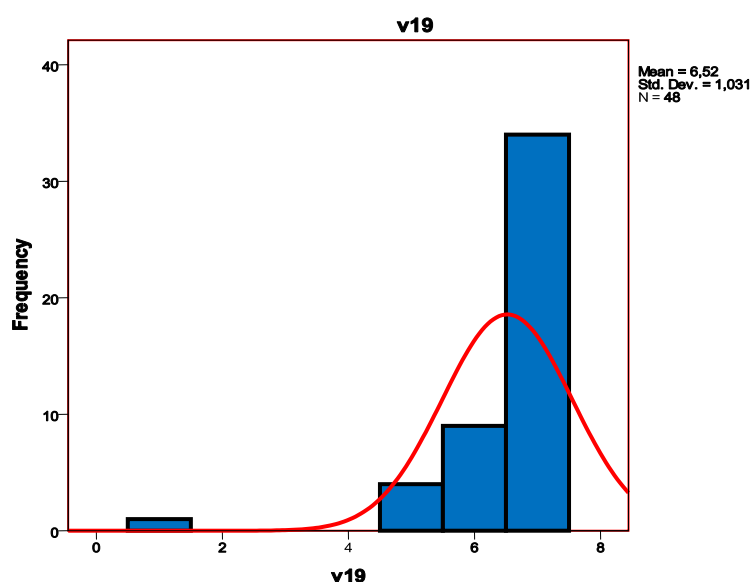
A Tabela 22 exibe a análise descritiva dos resultados do bloco II do questionário.

**Tabela 22:** Análise descritiva dos resultados do bloco II do questionário

		Statistics													
		v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	v31	v32
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	6,52	5,96	6,33	5,38	5,56	5,69	5,92	5,15	6,08	4,96	5,40	5,75	4,98	5,58
	Std. Error of Mean	,149	,195	,117	,187	,208	,179	,188	,217	,183	,231	,190	,156	,201	,216
	Median	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00	6,00	6,00	5,00	6,50	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00
	Mode	7	7	7	6	7	6	7	7	7	5	6	7	5	7
	Std. Deviation	1,031	1,352	,808	1,299	1,443	1,240	1,302	1,502	1,269	1,597	1,317	1,082	1,391	1,499
	Variance	1,063	1,828	,652	1,686	2,081	1,539	1,695	2,255	1,610	2,551	1,734	1,170	1,936	2,248
	Skewness	-3,642	-2,185	-,945	-,747	-1,217	-1,044	-,986	-,416	-1,793	-,616	-1,019	-,210	-,209	-,820
	Std. Error of Skewness	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
	Kurtosis	17,170	5,976	,029	-,066	1,581	,659	-,105	-,185	3,251	,066	,926	-1,274	-,694	-,279
	Std. Error of Kurtosis	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
	Range	6	6	3	5	6	5	4	6	5	6	5	3	5	5
	Minimum	1	1	4	2	1	2	3	1	2	1	2	4	2	2
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Sum	313	286	304	258	267	273	284	247	292	238	259	276	239	268

De acordo com a percepção dos gestores da empresa e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que a variável que mais tem importância para o desempenho da Sanofi Aventis do ponto de vista do constructo “Desempenho” é a variável **V19** – “*Vendas*” e a variável que menos tem importância para empresa dentro desse constructo é a **V28** – “*Redução das contingências (processos cíveis, tributários e trabalhistas)*”.

A Figura 19 exibe uma análise gráfica da variável V19.



**Figura 19:** Histograma com a distribuição normal da variável V19

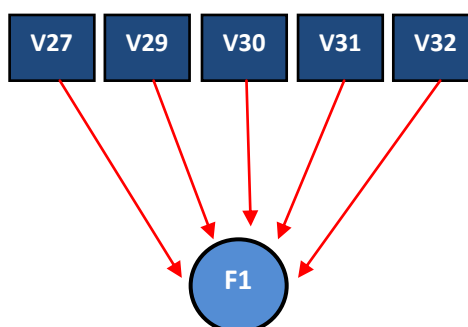
Percebe-se que a variável V19 possui uma assimetria positiva (à direita) bem definida, com uma moda concentrada na escala 7. A Tabela 21 demonstra que 35 (72,92%) dos 48 respondentes consideraram essa variável como extremamente importante para o desempenho da companhia.

#### 4.3.2.3.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 3

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial do bloco II do questionário verificou-se que a variável V19 não atendia ao critério de comunalidade. Portanto, ela foi excluída.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 69,88% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em 4 fatores, conforme demonstrado a seguir.

A Figura 20 exibe a composição do fator 1.

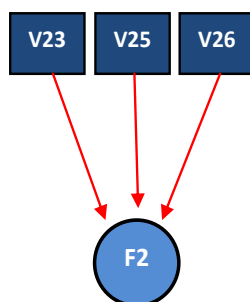


**Figura 20:** Composição do fator 1 do bloco II do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Parcerias e bons Relacionamentos”, pois as variáveis que compõe esse fator estão diretamente ligadas ao relacionamento da empresa com os órgãos regulatórios e com as parcerias para ampliação dos canais de distribuição.



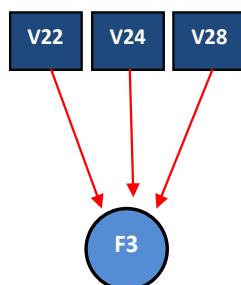
A Figura 21 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 21:** Composição do fator 2 do bloco II do questionário

O segundo fator pode ser denominado de “Concorrência e Inovação”. Visto que as variáveis que o compõem estão relacionadas a satisfação dos clientes, o lançamento de novos medicamentos e o ganho em processos de licitações.

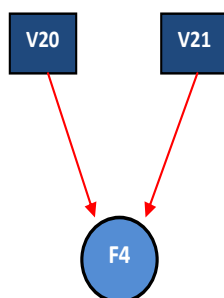
A Figura 22 evidencia a composição do fator 3.



**Figura 22:** Composição do fator 3 do bloco II do questionário

O terceiro fator pode ser denominado de “Avaliação de Desempenho”. As variáveis que compõem esse fator estão ligadas a identificação de métricas para mensuração do retorno sobre os investimentos e avaliação das reduções das contingências.

A Figura 23 evidencia a composição do fator 4.



**Figura 23:** Composição do fator 4 do bloco II do questionário

Por fim o quarto e último fator pode ser denominado de “Mercado”, pois as variáveis que o compõem estão relacionadas com o *market-share* e a margem de lucro da empresa.

#### 4.3.2.4 Do Objetivo 4

- **Objetivo 4:** Identificar que fatores e quais funções são considerados importantes para a empresa competir no mercado e alcançar os objetivos estratégicos.

##### 4.3.2.4.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 4

No Bloco IV do questionário, o objetivo foi identificar que fatores e quais funções são considerados importantes para a empresa competir no mercado e alcançar os objetivos estratégicos. Para tanto, esse bloco foi dividido em duas partes. Na parte a buscou-se identificar quais fatores são considerados importantes para a empresa competir no mercado. A seguinte pergunta foi feita: Classifique por grau de importância os fatores para uma empresa competir no mercado. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

A Tabela 23 exibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas na parte a do bloco IV do questionário.

**Tabela 23:** Variáveis e resultados obtidos na parte a do bloco IV do questionário

Fatores	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Preço	V43	0	0	2	6	12	16	12
2. Qualidade	V44	0	1	0	0	3	9	35
3. Entrega	V45	0	0	2	6	3	19	18
4. Inovação	V46	0	0	1	1	8	17	21
5. Relacionamento com clientes	V47	0	0	0	1	7	16	24

A Tabela 24 demonstra as variáveis e as frequências das respostas obtidas na parte b do bloco IV do questionário.

**Tabela 24:** Resultados obtidos na parte b do bloco IV do questionário

Funções	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Produção	V48	0	0	0	1	9	15	23
2. Logística	V49	0	0	0	1	10	17	20
3. Pesquisa e Desenvolvimento	V50	0	0	1	2	6	12	27
4. Vendas e Marketing	V51	0	0	0	0	3	14	31
5. Financeiro	V52	0	0	1	0	15	19	13
6. Jurídico	V53	0	1	6	11	8	14	8
7. Recursos Humanos	V54	0	2	3	4	10	13	16

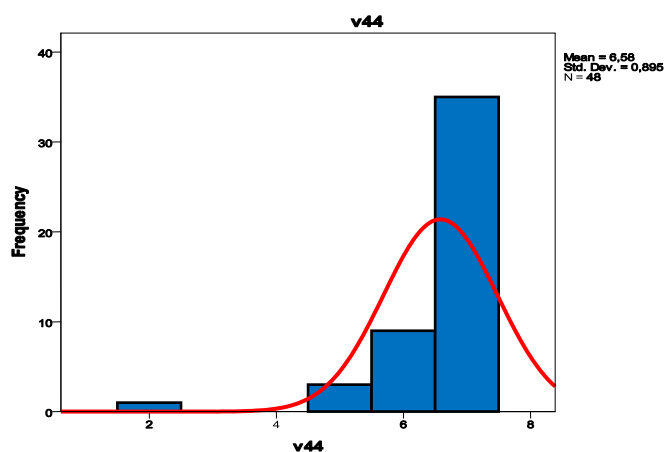
As Tabelas 25 e 26 exibem a análise descritiva dos resultados do Bloco IV – Estratégia, obtidas por meio da utilização do SPSS.

**Tabela 25:** Análise descritiva dos resultados da parte a do bloco IV do questionário

		Statistics				
		v43	v44	v45	v46	v47
N	Valid	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		5,58	6,58	5,94	6,17	6,35
Std. Error of Mean		,165	,129	,167	,134	,105
Median		6,00	7,00	6,00	6,00	6,50
Mode		6	7	6	7	7
Std. Deviation		1,145	,895	1,156	,930	,729
Variance		1,312	,801	1,336	,865	,531
Skewness		-,435	-3,325	-1,081	-1,174	-,669
Std. Error of Skewness		,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,628	14,197	,301	1,563	-,807
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674
Range		4	5	4	4	2
Minimum		3	2	3	3	5
Maximum		7	7	7	7	7
Sum		268	316	285	296	305

De acordo com a percepção dos gestores da empresa e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que o fator que mais tem importância para a Sanofi Aventis competir no mercado do ponto de vista do constructo “Estratégia” é evidenciado pela variável **V44** – “Qualidade” e a variável que menos tem importância para empresa dentro desse constructo é a **V43** – “Preço”.

A Figura 24 exibe uma análise gráfica da variável V44.



**Figura 24:** Histograma com a distribuição normal da variável V44

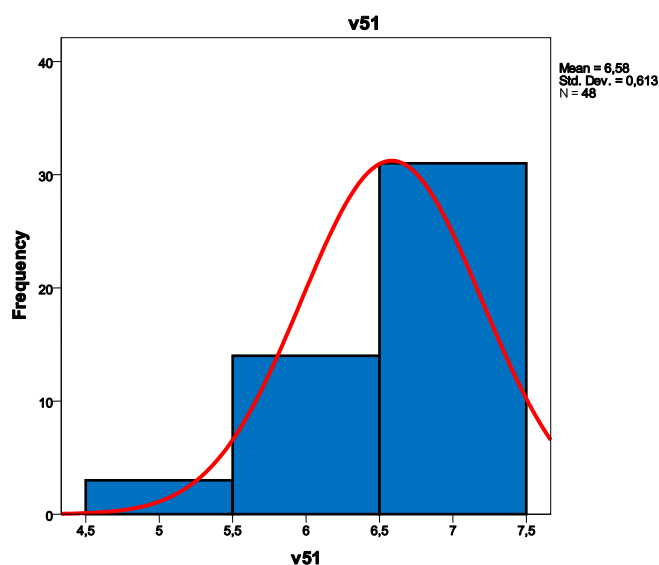
Percebe-se que a variável V44 possui uma assimetria positiva (à direita) bem definida, com uma moda concentrada na escala 7. A Tabela 23 demonstra que 35 (72,92%) dos 48 respondentes consideraram esse fator (qualidade) como extremamente importante para a estratégia da companhia.

**Tabela 26:** Análise descritiva dos resultados da parte b do bloco IV do questionário

		Statistics						
		v48	v49	v50	v51	v52	v53	v54
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		6,21	6,13	6,27	6,58	5,92	5,13	5,65
Std. Error of Mean		,123	,135	,145	,088	,126	,194	,205
Median		6,00	6,00	7,00	7,00	6,00	5,00	6,00
Mode		7	7	7	7	6	6	7
Std. Deviation		,849	,937	1,005	,613	,871	1,347	1,422
Variance		,722	,878	1,010	,376	,759	1,814	2,021
Skewness		-,639	-1,068	-1,367	-1,199	-,640	-,291	-1,004
Std. Error of Skewness		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,705	1,252	1,385	,462	1,003	-,835	,283
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		3	4	4	2	4	5	5
Minimum		4	3	3	5	3	2	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	7
Sum		298	294	301	316	284	246	271

De acordo com a percepção dos gestores da empresa e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que a função que mais tem importância para a Sanofi Aventis competir no mercado do ponto de vista do constructo “Estratégia” é evidenciada pela variável **V51** – “*Vendas e Marketing*” e a função que menos tem importância para empresa dentro desse constructo é a **V53** – “*Jurídico*”.

A Figura 25 exibe uma análise gráfica da variável V51.



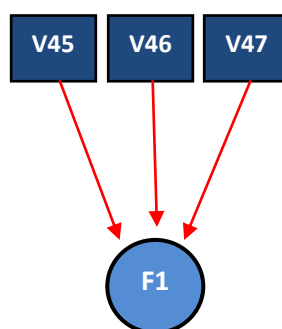
**Figura 25:** Histograma com a distribuição normal da variável V51

Percebe-se que a variável V51 possui uma assimetria positiva (à direita) bem definida, com uma moda concentrada na escala 7. A Tabela 24 demonstra que 31 (64,58%) dos 48 respondentes consideraram essa função (vendas e marketing) como extremamente importante para a estratégia da companhia. A Tabela 26 evidencia que o valor mínimo atribuído a essa variável dentro da escala Likert 1 a 7 foi 5 (*minimum*), o que resultou em uma amplitude (*range*) de 2 e conseqüentemente o menor desvio padrão (*Std. Deviation*) entre as variáveis do bloco analisado.

#### 4.3.2.4.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 4

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial da parte a do bloco IV do questionário verificou-se que as variáveis V43 e V44 não atendiam ao critério de comunalidade. Portanto, elas foram excluídas.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 60,55% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em um único fator, conforme demonstrado na Figura 26.

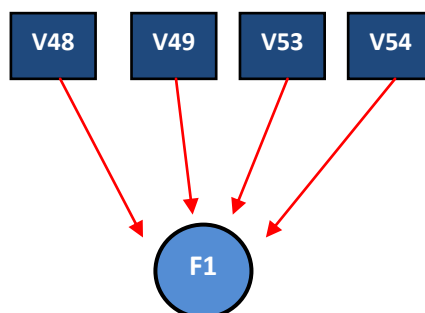


**Figura 26:** Composição do fator único da parte a do bloco IV do questionário

Esse fator pode ser denominado de “Capital Relacional”, pois as variáveis que o compõem referem-se a relação que a empresa possui com os seus clientes.

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial da parte b do bloco IV do questionário verificou-se que a variável V50 não atendia ao critério de comunalidade. Portanto, ela foi excluída.

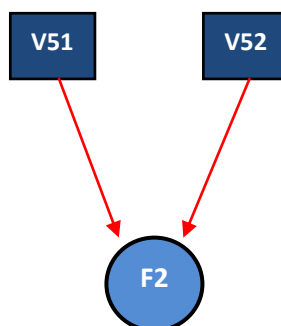
No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 70,47% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em dois fatores. A Figura 27 exibe a composição do fator 1.



**Figura 27:** Composição do fator 1 da parte b do bloco IV do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Funções de Apoio”, pois as áreas que o compõem referem-se aos departamentos de suporte (produção, logística, jurídica e recursos humanos).

A Figura 28 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 28:** Composição do fator 2 da parte b do bloco IV do questionário

O fator 2 pode ser denominado de “Funções Estratégicas”, pois as áreas que o compõem (vendas e marketing e financeiro) são consideradas “áreas-chave” pelos gestores.

#### 4.3.2.5 Do Objetivo 5

- **Objetivo 5:** Identificar os elementos nos quais a empresa investe a título de capital intelectual e quais são os atributos relevantes para a sua gestão, de acordo com a percepção dos gestores.

##### 4.3.2.5.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 5

No bloco VI do questionário, buscou-se identificar os elementos que compõem o capital intelectual na empresa. A seguinte pergunta foi feita: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

A Tabela 27 exhibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas no bloco VI do questionário.

**Tabela 27:** Variáveis e resultados obtidos no bloco VI do questionário

Afirmações	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Em minha empresa todo empregado tem conhecimento da sua tarefa e sabe o quanto ele contribui para o atingimento dos objetivos corporativos.	V63	0	0	4	8	14	18	4
2. Em minha empresa avalia-se o retorno sobre os investimentos em pesquisa & desenvolvimento.	V64	0	2	0	14	12	14	6
3. Em minha empresa sabemos o quanto representa a nossa marca.	V65	0	1	5	6	14	15	7
4. Em minha empresa existe um mecanismo para receber as sugestões dos empregados.	V66	1	1	3	6	6	17	14
5. Em minha empresa há um processo de inovação contínuo e há o incentivo para que todos os empregados participem do mesmo.	V67	1	3	5	8	18	10	3
6. Em minha empresa existe uma infra-estrutura que contribui para que o empregado faça um bom trabalho.	V68	0	1	3	2	11	22	9
7. Em minha empresa a cultura corporativa é considerada um ponto forte.	V69	0	1	4	6	12	20	5
8. Em minha empresa cada funcionário é tratado como um raro ativo e há esforços para colocar a pessoa certa na função certa.	V70	0	2	8	8	15	11	4
9. Em minha empresa existe um processo eficaz para estudar e implementar as sugestões dos empregados.	V71	2	3	6	5	14	16	2

A Tabela 28 exibe a análise descritiva dos resultados do bloco VI do questionário.

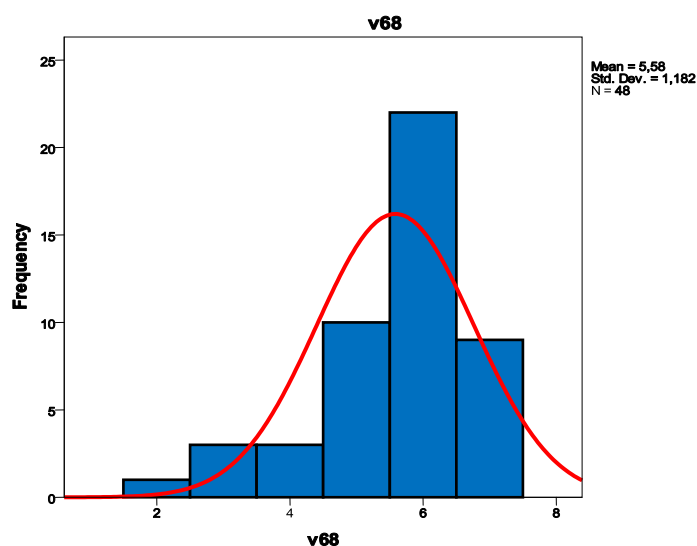
**Tabela 28:** Análise descritiva dos resultados do bloco VI do questionário

		Statistics								
		v63	v64	v65	v66	v67	v68	v69	v70	v71
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,19	5,13	5,23	5,56	4,69	5,58	5,25	4,77	4,73
Std. Error of Mean		,165	,175	,184	,210	,198	,171	,172	,191	,214
Median		5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,50	5,00	5,00
Mode		6	4 <sup>a</sup>	6	6	5	6	6	5	6
Std. Deviation		1,142	1,214	1,276	1,457	1,371	1,182	1,194	1,325	1,484
Variance		1,305	1,473	1,627	2,124	1,879	1,397	1,426	1,755	2,202
Skewness		-,653	-,398	-,579	-,1205	-,644	-,1135	-,744	-,246	-,856
Std. Error of Skewness		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		,192	,090	-,276	1,165	,218	1,200	,150	-,663	,074
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		5	5	5	6	6	5	5	5	6
Minimum		2	2	2	1	1	2	2	2	1
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sum		249	246	251	267	225	268	252	229	227

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

De acordo com a percepção dos gestores da organização objeto deste estudo e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que a variável que mais descreve a Sanofi Aventis do ponto de vista do constructo “identificação dos elementos que compõem o capital intelectual” é a variável **V68** – “*Em minha empresa existe uma infraestrutura que contribui para que o empregado faça um bom trabalho*” e a variável que menos descreve a empresa dentro desse constructo é a **V67** – “*Em minha empresa há um processo de inovação contínuo e há o incentivo para que todos os empregados participem do mesmo*”.

A Figura 29 exibe uma análise gráfica da variável V68.



**Figura 29:** Histograma com a distribuição normal da variável V68



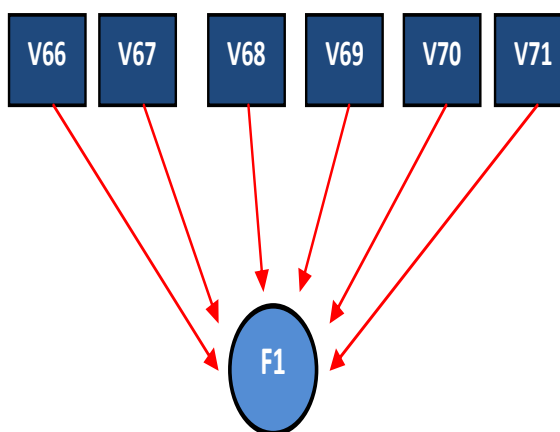
Percebe-se que a variável V68 possui uma assimetria positiva (à direita) e apresenta uma moda concentrada na escala 6. A Tabela 28 evidencia que o valor mínimo atribuído a essa variável dentro da escala Likert 1 a 7 foi 2 (*minimum*), o que resultou em uma amplitude (*range*) de 5 e um desvio padrão (*Std. Deviation*) de 0,171.

#### 4.3.2.5.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 5

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial do bloco VI do questionário verificou-se que a variável V65 não atendia ao critério de comunalidade. Portanto, ela foi excluída.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 68,43% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em 2 fatores, conforme demonstrado a seguir.

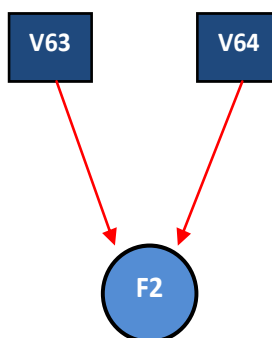
A Figura 30 exibe a composição do fator 1.



**Figura 30:** Composição do fator 1 do bloco VI do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Cultura Organizacional e Inovação”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas ao incentivo que é feito aos funcionários para que eles contribuam com novas sugestões, para que o processo de inovação seja algo contínuo e que ao mesmo tempo o conhecimento seja compartilhado.

A Figura 31 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 31:** Composição do fator 2 do bloco VI do questionário

O segundo fator pode ser denominado de “Avaliação de Resultados”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas a identificar se é feita uma avaliação do retorno sobre os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e também, se os empregados sabem o quanto ele contribui para o atingimento dos objetivos corporativos.

#### 4.3.2.6 Do Objetivo 6

- *Objetivo 6: Identificar quais são as práticas gerenciais que existem na organização para a gestão do capital intelectual.*

##### 4.3.2.6.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 6

No Bloco V do questionário, buscou-se identificar as práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa. A seguinte pergunta foi feita: Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

A Tabela 29 exhibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas no bloco V do questionário.

**Tabela 29:** Variáveis e resultados obtidos no bloco V do questionário

Afirmações	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Em relação à visão e estratégia, a alta administração possui um papel indispensável na clarificação da estratégia, definição dos campos de conhecimento nos quais os funcionários deverão focalizar seus esforços.	V55	0	0	2	2	10	19	15
2. Quanto ao aspecto da cultura organizacional existe um incentivo ao desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização do resultado de todas as áreas.	V56	0	2	2	5	18	15	6
3. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares.	V57	0	2	3	11	9	20	3
4. As práticas e políticas de recursos humanos estão associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos.	V58	1	1	2	12	14	14	4
5. Os sistemas de informações são avançados.	V59	3	6	3	8	12	13	3
6. A mensuração de resultados é realizada sob várias perspectivas e sua comunicação é feita por toda a empresa.	V60	0	3	6	10	16	10	3
7. Existe um engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas.	V61	2	4	3	18	12	4	5
8. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes com alto grau de autonomia.	V62	0	2	9	9	16	9	3

A Tabela 30 exibe a análise descritiva dos resultados do bloco V do questionário.

**Tabela 30:** Análise descritiva dos resultados do bloco V do questionário

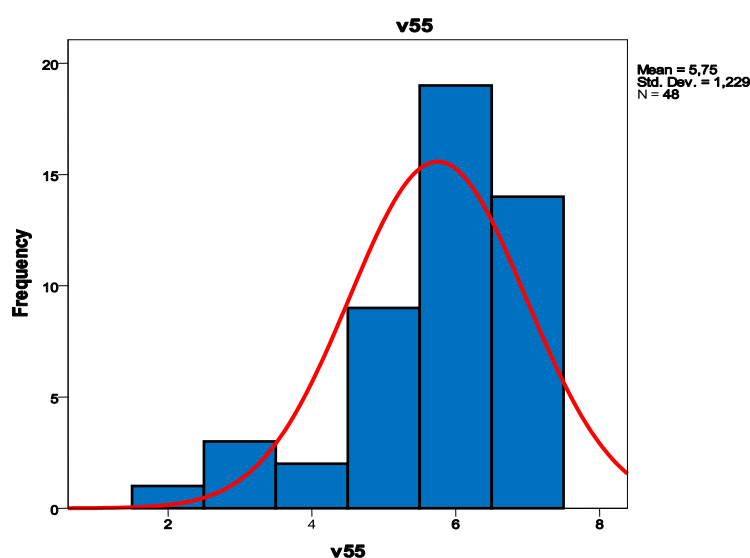
		Statistics							
		v55	v56	v57	v58	v59	v60	v61	v62
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	5,75	5,15	5,06	4,90	4,56	4,69	4,48	4,77
	Std. Error of Mean	,177	,197	,180	,196	,236	,186	,200	,179
	Median	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
	Mode	6	5	6	6	5 <sup>a</sup>	5	4	5
	Std. Deviation	1,229	1,368	1,245	1,356	1,636	1,291	1,384	1,242
	Variance	1,511	1,872	1,549	1,840	2,677	1,666	1,914	1,542
	Skewness	-1,220	-1,054	-,675	-,711	-,739	-,311	-,131	-,100
	Std. Error of Skewness	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
	Kurtosis	1,303	1,219	-,160	,484	-,254	-,389	,311	-,557
	Std. Error of Kurtosis	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
	Range	5	6	5	6	6	5	6	5
	Minimum	2	1	2	1	1	2	1	2
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7
	Sum	276	247	243	235	219	225	215	229

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

De acordo com a percepção dos gestores da organização objeto deste estudo e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que a variável que mais descreve a Sanofi Aventis do ponto de vista do constructo “práticas gerenciais sobre a gestão

do conhecimento na empresa” é a variável **V55** – “*Em relação à visão e estratégia, a alta administração possui um papel indispensável na clarificação da estratégia, definição dos campos de conhecimento nos quais os funcionários deverão focalizar seus esforços*” e a variável que menos descreve a empresa dentro desse constructo é a **V61** – “*Existe um engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas*”.

A Figura 32 exibe uma análise gráfica da variável V55.



**Figura 32:** Histograma com a distribuição normal da variável V55

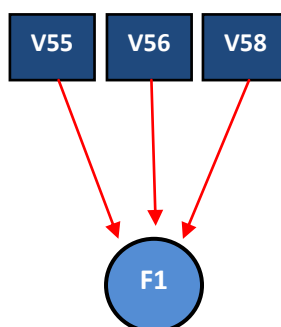
Percebe-se que a variável V55 possui uma assimetria positiva (à direita) e apresenta uma moda concentrada na escala 6. A Tabela 30 evidencia que o valor mínimo atribuído a essa variável dentro da escala Likert 1 a 7 foi 2 (*minimum*), o que resultou em uma amplitude (*range*) de 5 e um desvio padrão (*Std. Deviation*) de 0,177.

#### 4.3.2.6.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 6

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial do bloco V do questionário verificou-se que as variáveis V57 e V61 não atendiam ao critério de comunalidade. Portanto, elas foram excluídas.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 73,41% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em 2 fatores, conforme demonstrado a seguir.

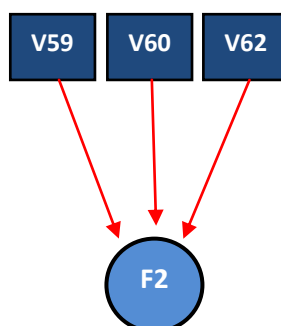
A Figura 33 exibe a composição do fator 1.



**Figura 33:** Composição do fator 1 do bloco V do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Práticas Gerenciais com Foco na Inovação”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas às práticas gerenciais da empresa sobre a gestão do conhecimento com o incentivo ao desenvolvimento de uma cultura organizacional focada na inovação.

A Figura 34 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 34:** Composição do fator 2 do bloco V do questionário

O segundo fator pode ser denominado de “Práticas Gerenciais com Foco na Estrutura”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas aos sistemas de informação da empresa e a estrutura de trabalho das equipes.

#### 4.3.2.7 Do Objetivo 7

- **Objetivo 7:** *Propor indicadores de gestão do capital intelectual aplicável à Sanofi Aventis Brasil a partir de lacunas e/ou deficiências encontradas na realidade atual desta empresa e tendo-se como base a teoria.*

#### 4.3.2.7.1 Análise Descritiva dos Dados do Objetivo 7

O Bloco VII buscou identificar quais são os indicadores considerados relevantes na percepção dos gestores da empresa para mensuração do capital intelectual. A seguinte pergunta foi feita: Classifique por ordem de importância os indicadores que podem contribuir para a mensuração do Capital Intelectual na Sanofi Aventis. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

A Tabela 31 exibe as variáveis e as frequências das respostas obtidas no bloco VII do questionário.

**Tabela 31:** Variáveis e resultados obtidos no bloco VII do questionário

Indicadores	Variável	1	2	3	4	5	6	7
1. Despesa de treinamento / n°. de Empregados (\$)	V72	0	0	2	7	13	11	15
2. Valor de Mercado / n°. de Empregados (\$)	V73	1	3	4	7	12	13	8
3. Lucro / n°. de Empregado (\$)	V74	0	1	2	8	13	12	12
4. Receita de Novos Clientes / Receita Total (%)	V75	2	1	4	13	11	8	9
5. Despesas com Tecnologia da Informação / Despesas Administrativas (%)	V76	1	3	6	11	12	8	7
6. Receitas Resultantes de Novos Negócios (\$)	V77	0	1	2	10	11	14	10
7. Despesas com treinamento e cursos / n°. de novos projetos ou produtos (\$)	V78	1	4	3	11	11	6	12
8. Volume de Vendas / Volume de Vendas do Segmento (%)	V79	0	2	1	12	7	10	16
9. Montante de Vendas / Montante de Vendas do Segmento (%)	V80	0	1	1	10	11	11	14
10. Montante na queda de vendas com perdas de patentes / Receita de Vendas (%)	V81	2	0	3	8	13	6	16
11. Redução das despesas tributárias / Receita de Vendas (%)	V82	0	3	6	15	10	6	8
12. Volume de devoluções / Volume de Vendas (%)	V83	1	3	3	14	10	9	8
13. Despesa com contingências / Receita de vendas (%)	V84	1	4	8	13	9	5	8
14. Investimentos em Propaganda / Receita de Vendas (%)	V85	0	0	1	11	10	12	14
15. (Receitas com Parcerias – Gastos com Parcerias) / Receita de Vendas (%)	V86	0	3	5	12	13	9	6
16. Projeção de Vendas / Projeção de Vendas do Segmento (%)	V87	0	0	6	9	5	18	10
17. Quantidade de medicamentos com falhas / Volume de Produtos Acabados (%)	V88	1	1	10	11	7	8	10
18. Gastos com treinamentos em Sistemas de Informações Gerenciais / Número de usuários dos sistemas (\$)	V89	0	4	6	9	13	10	6
19. Média Salarial da Empresa / Média Salarial do Segmento (%)	V90	0	1	5	11	13	9	9
20. n°. de horas de treinamento / n°. de funcionários	V91	0	4	2	7	8	15	12
21. n°. de promoções / n°. de funcionários (%)	V92	1	5	4	8	14	9	7
22. n°. de avaliações positivas / n°. de funcionários avaliados (%)	V93	0	2	3	13	12	9	9
23. n°. de demissões voluntárias / n°. de funcionários (%)	V94	0	5	4	12	12	8	7
24. n°. de lançamentos de novos medicamentos / n°. de novos lançamentos do segmento (%)	V95	1	2	6	7	11	9	12
25. Investimentos em Tecnologia da Informação / Despesas Operacionais (%)	V96	2	3	5	10	12	11	5
26. Recursos investidos em pesquisas clínicas / investimento total (%)	V97	1	0	4	12	7	11	13
27. Investimento em especialização dos colaboradores / Projeção da receita de vendas (%)	V98	1	3	5	9	12	9	9
28. Investimento no desenvolvimento social / Receita de Vendas (%)	V99	1	5	4	11	15	9	3
29. Investimento em P&D / n°. de novas drogas aprovadas (\$)	V100	0	1	2	12	9	12	12
30. Quantidade de novas drogas aprovadas / Quantidade de novas drogas projetadas para aprovação (%)	V101	0	2	2	13	11	8	12

A Tabela 32 exibe a análise descritiva dos resultados do bloco VII do questionário.

**Tabela 32:** Análise descritiva dos resultados do bloco VII do questionário

		Statistics									
		v72	v73	v74	v75	v76	v77	v78	v79	v80	v81
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,56	5,04	5,35	4,81	4,65	5,29	4,90	5,35	5,46	5,27
Std. Error of Mean		,183	,223	,196	,232	,230	,202	,242	,218	,188	,226
Median		6,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,50	5,00	6,00	5,50	5,00
Mode		7	6	5	4	5	6	5	7	7	7
Std. Deviation		1,270	1,543	1,360	1,607	1,591	1,398	1,679	1,509	1,304	1,567
Variance		1,613	2,381	1,851	2,581	2,531	1,956	2,819	2,276	1,700	2,457
Skewness		-,666	-,725	-,578	-,420	-,377	-,841	-,392	-,561	-,386	-,748
Std. Error of		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		,000	-,085	-,155	-,231	-,268	,753	-,592	-,576	-,611	,421
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		5	6	5	6	6	6	6	5	5	6
Minimum		2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sum		267	242	257	231	223	254	235	257	262	253

(continua)

(continuação)

		Statistics									
		v82	v83	v84	v85	v86	v87	v88	v89	v90	v91
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,65	4,83	4,54	5,48	4,81	5,33	4,88	4,73	5,06	5,40
Std. Error of Mean		,212	,213	,227	,197	,201	,194	,218	,218	,201	,214
Median		4,00	5,00	4,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00
Mode		4	4	4	7	4	6	4	5	5	6
Std. Deviation		1,466	1,478	1,570	1,368	1,394	1,342	1,511	1,512	1,390	1,484
Variance		2,148	2,184	2,466	1,872	1,943	1,801	2,282	2,287	1,932	2,202
Skewness		,186	-,278	,057	-,787	-,191	-,426	,066	-,287	-,265	-,930
Std. Error of		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,773	-,223	-,641	,726	-,613	-1,064	-1,274	-,802	-,631	,156
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		5	6	6	6	5	4	5	5	5	5
Minimum		2	1	1	1	2	3	2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sum		223	232	218	263	231	256	234	227	243	259

(conclusão)

		Statistics									
		v92	v93	v94	v95	v96	v97	v98	v99	v100	v101
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,81	5,08	4,75	5,13	4,73	5,33	4,96	4,60	5,33	5,25
Std. Error of Mean		,234	,197	,232	,228	,212	,200	,219	,204	,191	,196
Median		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mode		5	4	4	7	5	7	5	5	4	4
Std. Deviation		1,620	1,366	1,605	1,579	1,469	1,389	1,515	1,410	1,326	1,361
Variance		2,624	1,865	2,574	2,495	2,159	1,929	2,296	1,989	1,759	1,851
Skewness		-,498	-,261	-,347	-,519	-,431	-,236	-,463	-,530	-,309	-,106
Std. Error of		,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343	,343
Kurtosis		-,492	-,545	-,699	-,509	-,249	-,1325	-,236	-,037	-,736	-,935
Std. Error of Kurtosis		,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674	,674
Range		6	5	5	6	6	4	6	6	5	5
Minimum		1	2	2	1	1	3	1	1	2	2
Maximum		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Sum		231	244	228	246	227	256	238	221	256	252

De acordo com a percepção dos gestores da empresa e baseado na média dos resultados obtidos em cada variável pode-se inferir que o indicador de mensuração do capital intelectual que mais tem importância para a Sanofi Aventis é o evidenciado pela variável **V72** – “*Despesa de treinamento / n°. de Empregados (\$)*” e o indicador que menos tem importância para empresa dentro desse constructo é o **V84** – “*Despesa com contingências / Receita de vendas (%)*”.

A Figura 35 exibe uma análise gráfica da variável V72.

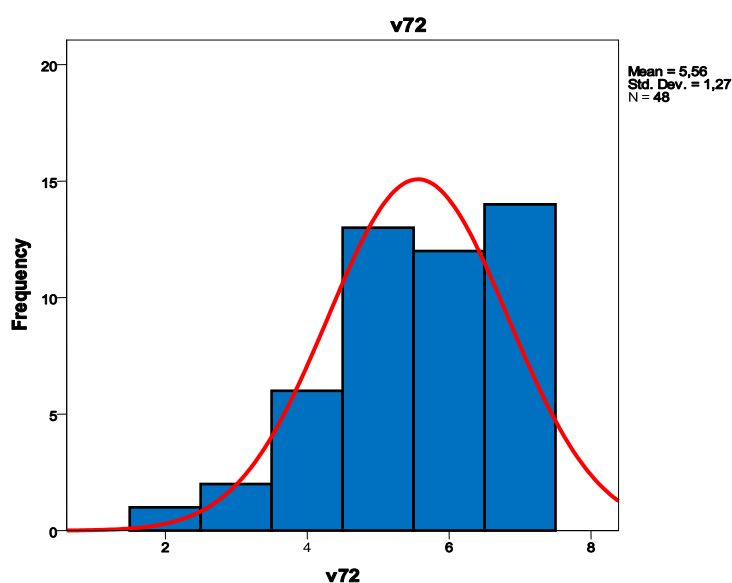


Figura 35: Histograma com a distribuição normal da variável V72



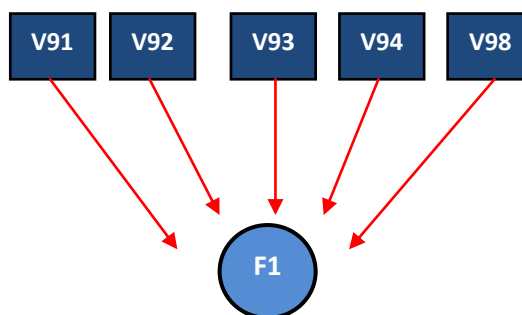
Percebe-se que a variável V72 possui uma assimetria positiva (à direita) e apresenta uma moda concentrada na escala 7. A Tabela 30 evidencia que o valor mínimo atribuído a essa variável dentro da escala Likert 1 a 7 foi 2 (*minimum*), o que resultou em uma amplitude (*range*) de 5 e um desvio padrão (*Std. Deviation*) de 0,183.

#### 4.3.2.7.2 Análise Fatorial Exploratória dos Dados do Objetivo 7

No primeiro processamento da técnica de análise fatorial do bloco VII do questionário verificou-se que as variáveis V72, V73, V74, V75, V76, V77, V78, V81, V83, V85, V87, V88, V89, V90, V96 e V99 não atendiam ao critério de comunalidade. Portanto, elas foram excluídas.

No segundo processamento as variáveis atenderam aos requisitos de confiabilidade da técnica de análise fatorial e o teste da variância total explicada demonstrou que mesmo após a redução das variáveis foi possível explicar 84,46% da variação original. O SPSS agrupou as variáveis em 4 fatores, conforme demonstrado a seguir.

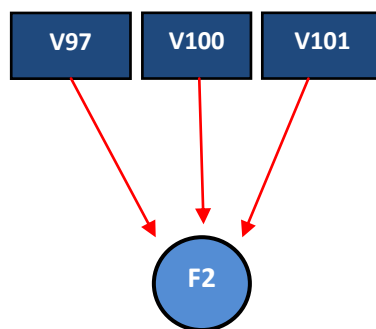
A Figura 36 exhibe a composição do fator 1.



**Figura 36:** Composição do fator 1 do bloco VII do questionário

O primeiro fator pode ser denominado de “Indicadores de Capital Humano”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas aos indicadores que possuem foco na avaliação de investimento e retorno dos funcionários.

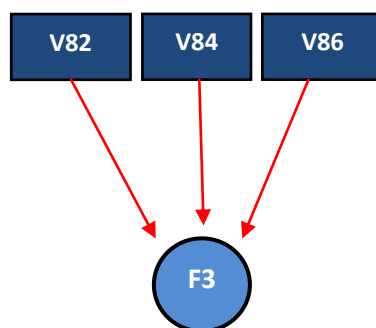
A Figura 37 evidencia a composição do fator 2.



**Figura 37:** Composição do fator 2 do bloco VII do questionário

O segundo fator pode ser denominado de “Indicadores de Pesquisa e Desenvolvimento”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas aos indicadores que possuem foco na avaliação de investimento e retorno na área de pesquisa e desenvolvimento.

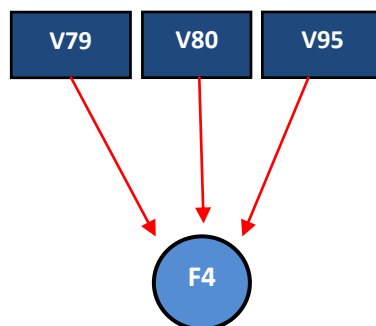
A Figura 38 evidencia a composição do fator 3.



**Figura 38:** Composição do fator 3 do bloco VII do questionário

O terceiro fator pode ser denominado de “Indicadores de Estrutura”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas aos indicadores que possuem foco na avaliação da eficiência dos processos administrativos em relação às vendas.

A Figura 39 evidencia a composição do fator 4.



**Figura 39:** Composição do fator 4 do bloco VII do questionário

O quarto e último fator pode ser denominado de “Indicadores de Mercado”, pois as variáveis que o compõe estão relacionadas aos indicadores que possuem foco na avaliação da empresa em relação ao segmento em que ela atua.

#### 4.4 Triangulação dos Resultados

Por meio do processo de triangulação das evidências obtidas com as entrevistas e com a análise dos dados dos questionários, verificou-se que existe alinhamento entre a percepção da alta gestão com a percepção da gerencia operacional. Este resultado está descrito a seguir, para que o que é preciso mencionar que determinadas constatações obtidas nas fontes pesquisadas precisam ser repetidas.

Inicialmente percebeu-se que a alta gestão conhece as características do capital humano da empresa. Por exemplo, o diretor médico da organização se referindo ao capital humano da companhia disse em sua entrevista (Quadro 11) “(...) *dentro da indústria farmacêutica nós temos desde o bioquímico, da química medicinal, da robótica até o administrador, o economista, enfim, quer dizer você tem um indivíduo formado em publicidade, você tem indivíduos com diversos tipos de formação, o médico, o biólogo, o farmacêutico, o veterinário enfim, o advogado (...)*”. As tabelas 6 e 8 evidenciam que o capital humano da empresa possui de fato uma formação acadêmica diversificada.

Durante o processo de análise de conteúdo categorizou-se as respostas da Pergunta 1 do roteiro da entrevista estruturada (APÊNDICE F) e observou-se por meio da técnica de categorização que as palavras que possuíam maior frequência (Tabela 4) eram “Inovação” (45,2%) seguida de “Capital Humano” (25,8%). Portanto, esses dois componentes são essenciais para a definição de capital intelectual aplicado a indústria farmacêutica do ponto de vista da alta gestão da Sanofi Aventis.

Para o diretor de *business* suporte (Quadro 12) é preciso ter as melhores pessoas para inovar. Na mesma linha o diretor de recursos humanos expõe sua percepção (Quadro 13) “*ou você diferencia sua companhia pela qualidade dos profissionais que você tem ou você cai numa vala comum e tende a desaparecer*”.

Por meio dos resultados obtidos com a análise descritiva do bloco I do questionário verificou-se que os gestores operacionais da organização objeto deste estudo acreditam que a variável que mais descreve a Sanofi Aventis do ponto de vista do constructo “competências organizacionais” é a variável V2 – “*Os gastos com treinamentos são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização*” e a variável que

menos descreve a empresa dentro desse constructo é a V7 – “*Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização*”.

Portanto, percebe-se que a organização investe no desenvolvimento do capital humano e incentiva a inovação, visto que os gestores não recebem penalizações, caso não tenham êxito no desenvolvimento de projetos. Segundo a diretora de *business development* (Quadro 14) “(...) *para ser ter uma idéia hoje quando nós falamos do desenvolvimento de novos produtos você tem em torno de 1 milhão e cerca de 10 mil moléculas e disso você só consegue lançar dois ou três novos produtos. Então, você tem que ter pessoas muito bem preparadas para fazer esse desenvolvimento*”.

Essas características são percebidas ao se interpretar o resultado da análise fatorial (fator 1) do bloco I do questionário que abordava as competências organizacionais. O primeiro fator gerado pela técnica de análise fatorial foi denominado para fins deste estudo como “*Aprendizagem Organizacional focada na Inovação*”, pois as variáveis que compõem esse fator estão diretamente ligadas à aquisição e ao compartilhamento de conhecimentos entre os gestores sobre novas situações e também, sobre o processo de inovação da empresa.

Por meio das entrevistas com a alta gestão, também percebeu-se que existe uma grande preocupação por parte dos executivos em adaptar-se a realidade local. Por exemplo, o diretor geral (presidente) se expressou da seguinte forma (Quadro 12): “*Então, você cria outras competências, outras skill's (...) Então, eu diria que você têm um capital intelectual aí, que é a sua capacidade de adaptação ao mercado local, mesmo sendo uma multinacional, onde a tendência é trazer tudo formatado*”. Com a mesma preocupação o diretor de recursos humanos se expressa (Quadro 14): “(...) *outro aspecto que eu vou colocar é crescente que é o nosso know-how de fazer desenvolvimento local*”.

Percebe-se que a variável “desenvolvimento local” referenciada pelos diretores geral e de recursos humanos foi evidenciada na análise fatorial (fator 2) do bloco I e para fins deste estudo o fator foi denominado de “*Aprendizagem Organizacional focada no Mercado*”. Percebe-se, também, que essa variável “desenvolvimento local” está relacionada aos fatores resultantes da aplicação da técnica de análise fatorial do objetivo específico 6 que foram denominados de “*Práticas Gerenciais com Foco na Inovação*” e “*Práticas Gerenciais com Foco na Estrutura*”. Em síntese, essas duas práticas gerenciais estão relacionadas à gestão do conhecimento com incentivo ao desenvolvimento de uma cultura organizacional focada na inovação, aos sistemas de informação da empresa e a estrutura de trabalho das equipes.

O diretor de recursos humanos evidencia outras características importantes do negócio durante a sua entrevista (Quadro 14): “(...) *conhecimento ligado com os principais*

*stakeholders de mercado. Então, tudo que a gente gera de conhecimento, toda a relação com os médicos, com os distribuidores, com os pontos de venda que estão nas farmácias e supermercados, talvez seja o que nós tenhamos de mais valioso*". Esse discurso do diretor de recursos humanos está alinhado com os fatores obtidos resultantes da análise fatorial do objetivo específico 1 (Fator 4 - Orientação para o Mercado), do objetivo específico 3 (Fator 1 - Parcerias e bons Relacionamentos e Fator 4 - Mercado) e do objetivo específico 4 (Fator único da parte a do questionário – Capital Relacional).

## **CAPÍTULO 5**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo abordou os temas visão baseada em recursos (VBR) e capital intelectual com o objetivo geral de identificar quais são os atributos relevantes para a gestão do capital intelectual, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil, sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) de forma a se propor indicadores de gestão desses elementos, alinhados ao seu ambiente econômico, qual seja o de uma indústria farmacêutica.

Considerou-se que a indústria farmacêutica é reconhecida como um dos setores que faz uso intensivo do conhecimento. O seu produto principal – drogas (remédios) – possui como matéria-prima básica o conhecimento inerente aos pesquisadores que se materializa em novas fórmulas que, por sua vez, resultam em patentes, após anos de investimentos em pesquisa. Da mesma forma, é reconhecido como um setor altamente competitivo com riscos de intervenção regulatória.

Na indústria farmacêutica, as instituições de propriedade intelectual (PI) são absolutamente essenciais, visto que essa indústria apresenta grandes custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e baixo custo de imitação. A aparente elevada rentabilidade da indústria farmacêutica é conseqüência dos elevados custos de P&D e do risco maior da atividade que encarece o custo de oportunidade do capital.

Se esses fatores forem considerados, a rentabilidade da indústria revela-se igual à rentabilidade normal de longo prazo de qualquer atividade econômica. Ou seja, o lucro contábil não reflete a verdade contida no lucro econômico, pois considerando o risco da atividade, o custo de oportunidade do capital é elevado, o que reduz sensivelmente a verdadeira lucratividade da indústria farmacêutica.

De acordo com o conteúdo do referencial teórico, pode-se verificar o processo de geração do capital intelectual e das competências essenciais em um mercado dinâmico como o da Sanofi Aventis Brasil.

Em função dos resultados que esta pesquisa evidenciou, acredita-se que na realidade atual da indústria farmacêutica no Brasil, em que o governo tem o poder de decretar o licenciamento compulsório de um medicamento, o que mantém de fato as organizações competitivas neste ambiente dotado de incertezas e interferências governamentais

relacionadas não só a quebra de patentes, mas, também, a política de regulamentação dos preços são de fato os elementos que compõem o capital intelectual dessas companhias.

Em função do exposto, o estudo permitiu chegar às seguintes conclusões:

- Os diretores da empresa objeto deste estudo possuem um entendimento do conceito de capital intelectual, bem próximo do conceito desenvolvido para este estudo e em sua maioria, associaram o capital intelectual ao elemento humano. Além, de considerarem que o elemento humano é o gerador do capital intelectual a partir da utilização dos seus conhecimentos e habilidades que estão à disposição da empresa e que a empresa propicia condições para tanto.
- Os gerentes operacionais consideram que os gastos com treinamentos são necessários para manter a competitividade da organização.
- O interesse de aprender é visto pela empresa como fundamental para a melhoria do desempenho organizacional.
- A organização busca ser pioneira na introdução de novos medicamentos.
- Os gerentes operacionais consideram que o lançamento de medicamentos genéricos pela concorrência é o que mais influencia a empresa em suas decisões estratégicas.
- A alta gestão considera que a única forma da organização manter-se competitiva no mercado é inovando e se adaptando a realidade local.
- O processo de adaptação às características do mercado local gera um capital intelectual que diferencia a empresa dos seus concorrentes.
- Os gestores tomam decisões no seu dia a dia sobre as práticas de gestão do capital intelectual intuitivamente.
- A área de controladoria da empresa não possui nenhum tipo de ferramenta para ajudar os gestores nos processos de tomadas de decisões relacionados à gestão do capital intelectual.
- Existe alinhamento entre a percepção da alta gestão com a percepção da gerência operacional.
- O conhecimento na indústria farmacêutica apresenta-se como uma das principais ferramentas competitivas e o capital humano é onde se iniciam todas as inovações.

- O trabalho mental agrega valor, produz riquezas, cria ativos intangíveis. Cabe às empresas buscarem sistematizar seus intelectos a fim de produzir novos conhecimentos e criar oportunidades neste mercado competitivo e globalizado.
- O investimento na busca de inovação é imprescindível, não somente na inovação de produtos e processos, como também na inovação em tecnologia e reformulação da estrutura organizacional.
- Uma dificuldade quanto aos ativos do conhecimento é a barreira existente quanto à mudança, principalmente pelo fato de serem difíceis de ser controlados. Corre-se o risco de se acabar em nada, fato que explica jogar todos os gastos com pesquisa e desenvolvimento diretamente para despesas, ao invés de capitalizá-los como ativos do conhecimento.
- Percebe-se a presença nos termos da lei de ativos intangíveis, mas que não se referem aos ativos do conhecimento e sim aos ativos que são objetivamente e diretamente mensuráveis em termos de valor, como, por exemplo, o valor da marca, que somente aparece no balanço, em caso de aquisição de terceiros, pois somente assim se teria o valor da transação como parâmetro de avaliação.

Portanto, atualmente a Contabilidade não possui condições de gerenciar os ativos intangíveis, pois se baseia no princípio da transação, ou seja, contabiliza somente aquilo que tenha passado por uma transação, comprado, vendido. Enquanto os ativos intangíveis que agregam valor podem nunca terem sido adquiridos, como é o caso da marca própria.

Por fim, percebe-se que a criação de uma metodologia de avaliação dos ativos intangíveis e do capital intelectual é de fundamental importância para apoiar os gestores em diversas questões tais como em decisões de investimentos, em negociação com financiadores (como por exemplo, o BNDES que implantou avaliação de ativos intangíveis como parâmetro de concessão de financiamentos) e na captação de capital junto a investidores (evidenciação da agregação de valor).



## **Limitações do Estudo**

As limitações deste estudo decorrem de diversas fontes. A primeira, de caráter básico, é típica de estudos em ciências sociais aplicadas, que lidam com a imprevisibilidade do fenômeno humano.

Outras limitações decorrem das escolhas metodológicas:

1. o fato de se escolher um estudo de caso impossibilita a generalização dos resultados;
2. não é possível controlar todas as variáveis, de modo que, se este estudo fosse repetido, talvez se obtivesse resultados diferentes;
3. a forma específica para mensurar alguns conceitos e operacionalizar a pesquisa pode não apreender o conceito em toda a sua extensão ou pode “contaminá-lo”;
4. o tamanho da amostra e anormalidade dos dados restringe a confiabilidade de algumas análises estatísticas realizadas;
5. a pesquisa está permeada do viés do pesquisador, que influencia o estudo com a escolha de metodologia específica, da forma de conduzir determinadas análises e da participação ativa no caso estudado.

A quarta limitação foi contornada mediante a exigência de níveis de significância mais elevados, quando possível, para aceitar o resultado. Além do mais, as análises estatísticas cumpriram um papel de suporte à interpretação.

## **Sugestões para Futuros Estudos**

Como sugestões para futuros estudos têm-se:

- Propor um rol de indicadores para a gestão do capital intelectual de acordo com os fatores identificados neste estudo e testá-los em empresas do ramo farmacêutico.
- Pesquisar os procedimentos que vêm sendo adotados pelas áreas de recursos humanos das empresas a fim de manter o controle dos investimentos no elemento humano.
- Pesquisar os procedimentos e metodologias que vêm sendo adotados pela Contabilidade e pela Controladoria das empresas a fim de manter o controle dos investimentos em P&D.

- O desenvolvimento de um modelo de mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos em capital intelectual a ser implementado pela Controladoria.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.
- AAKER, D. A. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.
- AAKER, David A.; KUMAR, V.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro (Trad.). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALLEE, V. The art and practice of being a revolutionary. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 121-132, 1999.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P.J.H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46, 1993.
- ANDRIESSEN, D. IC valuation and measurement: classifying the state of the art. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 230-242, 2004.
- ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANTUNES, M. T. P. A influência dos investimentos em capital intelectual no desempenho das empresas: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras. 2004. 276 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo. São Paulo.
- ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma proposta baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. *Read – Edição 55, Vol. 12, Nº 7 jan-abr, 2007*.
- ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M. R. V. C. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil – um fator de competitividade empresarial. *Revista de Economia e Relações Internacionais (FAAP) – Volume 6 – Número 11 – 2007*.
- ANTUNES, M. T. P.; CESAR, A. M. R. V. C. A utilização do método do estudo de caso em pesquisas da área de contabilidade. In: XXXII Encontro da ANPAD. 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150 –169, 2000.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BAND, W. *Creating value for customers: Designing and implementing a total corporate strategy*. New York: John Wiley, 1991.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARTON, D. L. The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 34 (1), 23–38, 1992.

BARTON, D. L. *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and the theory of business strategy. *Management Science*, v. 32, p. 1512–1514, 1986a.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11 (July), p. 656–65, 1986b.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. The resource-based theory of the firm. *Organizational Science*, 7, 469, 1996.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 6, p. 643–650, 2001a.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 41–56, 2001b.

BARNEY, J.B.; ARIKAN, A.M. The resource-based view: origins and implications. In HITT, M.A.; FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S. (ed) *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, 2001.

BARON, J. N.; DAVIS-BLAKE, A.; BIELBY, W. T. The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 248–273, 1986.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60, 2001.

BONTIS, N., CROSSAN, M., HULLAND, J. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469, 2002.

BONTIS, N., FITZENZ, J. Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247, 2002.

BONTIS, N, KEOW, W., RICHARDSON, S. Intellectual Capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100, 2000.

BOURGEOIS L. J., ENSENHARDT, K. M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, v. 34, p. 816-835, 1988.

BOXALL, P. F. The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59 –75, 1996.

BOXALL, P. F. Human resource strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau e G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Suppl. 4, pp. 1–29). Madison, WI: IRRA, 1998.

BROOKE, P.P., RUSSELL, D.W., PRICE, J.L. Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology* 73, 139-145, 1988.

BROOKING, Annie. *Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2, 40 –57, 1991.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CAPPELLI, P.; SINGH, H. Integrating strategic human resources and strategic management. In D. Lewin, O. S. Mitchell and P. D. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources* (pp. 165–192). Madison, WI: IRRA, 1992.

CARSON, E., RANZJIN, R., WINEFIELD, A., MARSDEN, H. Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 443-456, 2004.

CASCIO, W. Valuing and costing intellectual capital. *HR Monthly*, 12-16, 1998.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CERRETO, Clovis. A construção da matriz de análise de conteúdo. In NASSIF, Vania Maria Jorge. *Manual de trabalho de graduação interdisciplinar*. São Paulo: Mackenzie, 2003.

COHEN, W., LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152, 1990.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, s95–s120; 1998.

COLLINS, DJ. How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*. V. 15, p. 143-152, 1994.

CONNER, K. Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v. 17, p. 121–154, 1991.

CONNER, K. R.; PRAHALAD, C. K. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7, 477–501, 1996.

COOKE, W. Employee participation programs, group-based incentives, and Company performance: A union-nonunion comparison. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 594 – 609, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAMER, D. Job satisfaction and organizational continuance commitment: A two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 389-400, 1996.

CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

CURRIVAN, D.B. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-525, 1999.

DAMEDA, André das Neves. *Experimento com leilões e avaliação de ativos pelo custo corrente para mensuração do capital intelectual: uma aplicação nas empresas Gama, Gydas e SKA*. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C. J.; TICHY, N. M. A Framework for Strategic Human Resource Management, *Strategic Human Resource Management* (Chapt. 3, pp. 33–51). New York: Wiley, 1984.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504 –1511, 1989.

DRUCKER, P. *The practice of management*. New York: Harper, 1954.

DRUCKER, F. Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUFFY, J. Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, 28(5), 10-16, 2000.

DULEWICZ, V., HERBERT, P. Predicting advancement to senior management from competencies and personality data: a seven year follow-up study. *British Journal of Management*, 10(1), 13-22. 1999.

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Business, 1997.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FINCHAM, R., ROSLENDER, R. Intellectual capital accounting as management fashion: a review and critique. *European Accounting Review*, 12(4), 781-796, 2003.
- FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co., 1996.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803– 813, 1985.
- FIOL, M. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 191–211, 1991.
- FIOL, M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 6, p. 691–699, 2001.
- FISHER, S. R.; WHITE, M. A. Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25 (1), 244 –251, 2000.
- FISCHER, M.M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation. *The Annals of Regional Science*, 35, 199-216, 2001.
- FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FORNELL, C., M. D., JOHNSON, E. W. ANDERSON, J. CHA, BRYANT, B. E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60, 7-18, 1996.
- GEPHART, M; MARSICK, V.; VAN BUREN, M.; SPIRO, M. Learning Organizations come alive. *Training and Development*, 50, 34 –35, 1996.
- GERHART, B.; MILKOVICH, G.; MURRAY, B. Pay, performance and participation. In D. Lewin, O. Mitchell, and P. Sherer (Eds.), *Research frontiers in industrial relations and human resources*. Madison, WI: IRRA, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GLISSON, C., DURICK, M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81, 1988.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- GOH, P.C. Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 385-396, 2005.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 108 –122, 1996.

GRANT, R.M. Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Gráficas Roger S.A., 2002.

HAIR JR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144, 1992.

HANDY, C. The age of unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

HANDY, Charles. A era da transformação. São Paulo: Makron Books, 1997.

HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization sub units. *Administrative Science Quarterly*, 44 (March), 82–111, 1999.

HARRISON, Hitt, M.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, D. Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, v. 17, p. 193–190, 1991.

HATTRUP, K.; SCHMITT, N. Prediction of trades apprentices' performance on job sample criteria. *Personnel Psychology*, 43, 453– 467, 1990.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 73–90, 1994.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 63–84, 1994.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. Investigação por questionário. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

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

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKINSSON, R.E.. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

HITT, M.A. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOBLEY, S., KERRIN, M. Measuring Progress at the Front Line. *KM Review*, 7(4), 12-16, 2004.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, v. 25, p. 417– 456, 1999.

HUBERMAN, A. Michael. Dialética e hermenêutica. Porto Alegre: L.P.M., 1987.



HUDSON, W. *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*. New York: John Wiley, NY, 1993.

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S.; RIVERO, J. C. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727–786, 1989.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School, MA, 1996.

KELLER, K. L., Conceptualizing, Measuring, and Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 1-23, 1993.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22, 75–99, 2001.

KNIGHT, D.J. Performance Measures for Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 29(1), 22-28, 1999.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KOGUT, B., ZANDER, U. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502-519, 1996.

LADO, A.A., WILSON, M.C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Journal*, 19(4), 699-727, 1994.

LANCE, C.E. Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioural Research*, 26, 137-162, 1991.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31– 48, 1999.

LEV, B. *Intangibles: management, measurement, and reporting*. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

LEV, B. Remarks on the measurement, valuation, and reporting of intangible assets. *Economic Policy Review*, 17-22, 2003.

LIEBESKIND, J. P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 93–107, 1996.

LOVINGSSON, F., DELL'ORTO, S., BALADI, P. Navigating with new managerial tools. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2). 147-154, 2000.

LUND, D.B. Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-237, 2003.

MACDUFFIE, J. P. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197–221, 1995.

MAHONEY, J. A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, v. 6, p. 651–660, 2001.

MALINOWSKI B. *Uma teoria científica da cultura*. São Paulo: Zahar; 1975.

MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*, New York: Wiley, 1958.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de Caso – Uma Estratégia de Pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATA, F. J., FUERST, W. L., BARNEY, J. B. Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 19,487-505, 1995.

MATTAR Neto, J.A. *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680 – 697, 1998.

MAYO, A. The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521-533, 2000.

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McMAHAN, G. C.; VIRICK, M.; WRIGHT, P. M. Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects. In P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau, and G. T. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Suppl. 4, pp. 99 –122). Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 1999.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, Summer, 36 –52, 1984.

MORETTIN, Pedro Alberto; BUSSAB, Wilton de Oliveira. *Cálculo – funções de uma e várias variáveis*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOURITSEN, J., LARSDEN, H.T., BUKH, P.N.D. Intellectual capital and the capable firm: narrating, visualizing and numbering for managing knowledge. *Accounting Organizations and Society*, 26(7/8), 735-762, 2001.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press, New York, 1982.

NAHAPIET, J., GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-267, 1998.

NEWCOMB, M.D. Drug use and intimate relationships among women and men: Separating specific from general effects in prospective data using structural equation models. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62,463-476, 1994.

NONAKA, I. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96 –104, 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford Press, 1995.

NORBURN, D.; BIRLEY, S. The top management team and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 9, 225–237, 1988.

NORDHAUG, O. Human capital in organizations: Competence, training and learning. Oslo/London: Scandanavian University Press/Oxford University Press, 1993.

NORDHAUG, O.; GRONHAUG, K. Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 89 –106, 1994.

NUNNALLY, J.C. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 1978.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OSTERMAN, P. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26 (1), 48 – 63, 1987.

OYADOMARI, J. C. T. *Uso do Sistema de Controle Gerencial e Desempenho: Um Estudo em Empresas Brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos)*. 2008. 130 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo. São Paulo.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179 –191, 1993.

PETTY, R., GUTHRIE, J. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176, 2000.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 375–406, 1997.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June 79 – 91, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22– 40, 2001a.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26 (1), 57– 66, 2001b.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROOS, G, ROOS, J. Measuring your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426, 1997.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. IN LAMB, R. (ed) *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1984.

SAINT-ONGE, H. Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, 24(2), 10-14, 1996.

SANTOS, H. A bolha da vez: São Paulo é o Vale do Silício da gestão do conhecimento. *Revista Exame*. São Paulo, v. 36, n. 24, Suplemento Exame SP, p. 21, 27/Nov./2002.

SANTOS, Maria Cristina Lourenço dos. *Estudo de caso sobre o Conselho Fiscal de uma Cooperativa de Trabalho Médico no Estado de São Paulo*. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Coordenadoria de Pós-Graduação, FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo.

SENGE, P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubly/Currency, 1990.

SNELL, S. A.; SHADUR, M. A.; WRIGHT, P. M. The era of our ways. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 627– 629). Oxford: Blackwell Publishing, 2001.

SNELL, S. A.; STUEBER, D.; LEPAK, D. P. Virtual HR departments: Getting out of the middle. In: Robert L. Heneman and David B. Greenberger, *Human resource management in virtual organizations* (Information Age Publishing), 2001.

SNELL, S. A.; YOUNDT, M. A.; WRIGHT, P. M. Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 14, pp. 61–90), 1996.

SOH, C., MARKUS, M. L. How IT creates business value: A process theory synthesis. *Proceeding of International Conference on Information Systems*, 29-41, 1995.

SPENDER, J.C., GRANT, R.M. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9, 1996.

STALK, G.; EVANS, P.; SCHULMAN, L. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57– 69, 1992.

STEWART, Thomas A. Your company's most valuable asset: Intellectual Capital. *Fortune*, p. 28-33, Oct 3, 1994.

\_\_\_\_\_. Human resources bites back. *Fortune*, May, 175, 1996.

\_\_\_\_\_. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubly/Currency, 1997.

\_\_\_\_\_. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. *The wealth of knowledge: intelectual capital and twenty-first century organization*. New York: Currency Book, 2001.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 1981.

SVEIBY, K.E. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

\_\_\_\_\_. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 27– 43, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509 –533, 1997.

THOMAS, A. B. Does leadership make a difference in organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388 – 400, 1988.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2008.

TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York: Marrow, 1980.

TRUSS, C.; GRATTON, L. Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 663– 686, 1994.

TSUI, A. S.; PEARCE, J. L.; PORTER, L. W.; TRIPOLI, A. M. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089 –1121, 1997.

TURATO, Egberto Ribeiro. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes, 2003.

VASCONCELOS, F.C; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

WALKER, J. Linking human resource planning and strategic planning. *Human Resource Planning*, 1, 1–18, 1978.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984.

\_\_\_\_\_. Resource-based strategy in a stochastic model. In MONTGOMERY, C. *Resource-based and evolutionary theories of the firm – towards a synthesis*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1995.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1 (3), 203–225, 1991.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295–320, 1992.

WRIGHT, P.M., McMAHAN, G.C., McWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326, 1994.

WRIGHT, P. M.; SMART, D. L.; McMAHAN, G. C. Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38 (4), 1052–1074, 1995.

WRIGHT, P. M.; SNELL, S. A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756 – 772, 1998.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, v. 6, p. 701–721, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A. Human resource management, intellectual capital, and organizational performance. Working Paper, Skidmore College, 2001.

YOUNDT, M.A., SNELL, S.A. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360, 2004.

ZANDER, U., KOGUT B. Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92, 1995.

## APÊNDICE A

### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA E DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA

São Paulo, 30 de outubro de 2009.

**Ref.: Solicitação de autorização para divulgar o nome da Sanofi Aventis em pesquisa acadêmica.**

Prezado Senhor Heraldo Carvalho Marchezini,  
Diretor Geral da Sanofi Aventis

Atualmente sou aluno regular do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie e, também, sou funcionário da Sanofi Aventis na qual atuo na área de Controladoria e Planejamento Financeiro, sob a gerência do senhor Wellington Moreira.

Para fins de obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial, encontro-me em fase de desenvolvimento da dissertação que possui como objetivo geral conhecer quais são os atributos relevantes para a gestão do Capital Intelectual nas indústrias farmacêuticas, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

De forma a concluir a referida pesquisa e apresentá-la à banca examinadora venho lhe solicitar a autorização para divulgar o nome da Sanofi Aventis, na Dissertação de Mestrado, assim como nos artigos que serão publicados posteriormente. Ressalto que as informações obtidas junto aos gestores da Sanofi Aventis serão tratadas estatisticamente e utilizadas, exclusivamente, para fins acadêmicos.

Por fim, entendo que os resultados da Dissertação de Mestrado por mim desenvolvida podem contribuir para o aprimoramento da Contabilidade Gerencial no Brasil em um tópico de extrema relevância para as organizações empresariais atuais que é o Capital Intelectual. Assim sendo, conto com sua preciosa ajuda, a qual agradeço antecipadamente.

Atenciosamente,

João Paulo Cavalcante Lima  
Mestrando em Controladoria Empresarial  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
E-mail: joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com  
Telefone: (11) 3759-6184 e (11) 8137-9628

Orientadora: Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes



Deferido ( ) Indeferido

Heraldo Carvalho Marchezini  
Diretor Geral da Sanofi Aventis



So. Tabelião de Notas - Jose Roberto Pacheco Franca - Tabelião  
Rua Americo Brasiliense, 1.863 - Chacara Santo Antonio - Fone: 5180-8508  
Reconheço por semelhança \*\*\*\*\*1 Firma(s) \*\*\*\*\* de  
HERALDO CARVALHO MARCHEZINI\*\*\*\*\*  
VALIDO SOMENTE COM SELO DE AUTENTICIDADE - Doc sem valor econo.  
Carimbo:1390240 ; SAO PAULO, 03 De novembro de 2009.  
Valgr:R\$ 2,90 ; Em test. da Verdade  
Conf...: Vera



EMERSON DE OLIVEIRA SILVA - ESCRIVENTE AB430926



## APÊNDICE B

### APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PARA REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Ref.: Gestão do Capital Intelectual na Indústria Farmacêutica: Um Estudo de Caso na Sanofi Aventis Brasil.**

Prezados Senhores,

Meu nome é João Paulo Cavalcante Lima, sou aluno do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie e também, sou seu colega de trabalho aqui na Sanofi Aventis. Atuo na área de Controladoria e Planejamento Financeiro sob a gerência de Wellington Moreira. Eu estou desenvolvendo uma pesquisa com o propósito de conhecer quais são os atributos relevantes para a gestão do Capital Intelectual, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos.

Para concluir a pesquisa, eu preciso cumprir algumas etapas para manter o rigor metodológico exigido em pesquisas científicas. Nessa etapa de **pré-teste** eu preciso da sua ajuda para responder o questionário e fazer uma análise do mesmo, observando os pontos que podem ser melhorados. **Por favor, retorne o pré-teste com as suas observações e sugestões até 30/10/2009.** Assim, eu poderei finalizar o site da pesquisa e dar continuidade a fase final do trabalho.

Os resultados de minha Dissertação de Mestrado serão relevantes para o avanço da Contabilidade Gerencial no Brasil e conto com sua preciosa ajuda, a qual agradeço antecipadamente, por disponibilizar um pouco do seu tempo.

Muito obrigado.

Atenciosamente,

João Paulo Cavalcante Lima  
Mestrando em Controladoria Empresarial  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
E-mail: [joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com](mailto:joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com)  
Telefone: (11) 3759-6184 e (11) 8137-9628

Orientadora: Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA REALIZAÇÃO DO PRÉ-TESTE

#### Definição de Capital Intelectual adotada para este estudo.

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização e das competências organizacionais, materializado em: marcas, patentes, novos medicamentos e bons relacionamentos com clientes, com a finalidade de trazer vantagem competitiva.

#### Perfil dos Respondentes

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade:** ( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51 ou mais

**Anos de experiência profissional:** ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ou mais

**Formação:** ( ) Graduação completa ( ) Especialização *Lato Sensu* ( ) Mestrando ( ) Mestre ( ) Doutorando ( ) Doutor

**Formação na Graduação:** ( ) Administração ( ) Ciências Contábeis ( ) Economia ( ) Engenharia ( ) Outra: qual? \_\_\_\_\_

**Formação na Pós-Graduação:** ( ) Administração ( ) Marketing ( ) Contabilidade/Controladoria ( ) Outra: qual? \_\_\_\_\_

**Função na empresa:** \_\_\_\_\_

**Diretoria a que você pertence:** ( ) Presidência ( ) Comunicação ( ) Recursos Humanos ( ) Financeiro ( ) Jurídico ( ) *Business Support* ( ) Medicina Interna ( ) Comercial ( ) PHC ( ) Terapias Especializadas ( ) HOG ( ) Médica ( ) *Business Development* ( ) Relações Institucionais

#### Bloco I – Competências Organizacionais

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. A capacidade de aprender é vista como fundamental para a melhoria do desempenho.							
2. Os gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização.							
3. O conhecimento adquirido sobre novas situações é compartilhado entre os gestores e a alta direção.							
4. As visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção.							
5. Os gestores perseguem constantemente por inovações.							

6. A inovação tecnológica é aceita com facilidade.							
7. Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização.							
8. Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado.							
9. A inovação em processos é prontamente aceita.							
10. A organização identifica as necessidades dos clientes.							
11. O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido.							
12. Frequentemente a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes.							
13. As informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores.							
14. A organização identifica como adicionar valor aos clientes.							
15. A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais.							
16. A organização busca ser pioneira na introdução de novos medicamentos.							
17. Há cautela na exploração de novas idéias.							
18. Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco.							

### Bloco II – Desempenho

Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância dos mesmos para o desempenho da sua organização. De “1. nenhuma” a “7. extrema”.

Quesitos	1	2	3	4	5	6	7
1. Vendas.							
2. Market-share.							
3. Margem de Lucro.							
4. Retorno sobre o Patrimônio Líquido.							
5. Satisfação dos Clientes.							
6. Retorno sobre o Investimento.							
7. Lançamento de novos medicamentos.							
8. Ganho em processos de licitações.							
9. Aprovação e liberação de processos pela ANVISA.							
10. Redução das contingências (processos cíveis, tributários e trabalhistas).							
11. Comprovação por meio de estudos de bioequivalência da possibilidade da utilização dos produtos já existentes para prescrição de um número maior de doenças.							
12. Ampliação dos canais de distribuição.							
13. Estabelecimento de parcerias com os Institutos de Pesquisa e Tecnologia das Universidades.							
14. Aprovação pelos órgãos governamentais dos estudos clínicos realizados pela área médica da empresa.							

### Bloco III – Incertezas Estratégicas

3.a. Assinale o grau de Previsibilidade de cada uma das variáveis abaixo. De “1. muito fácil” a “7. muito difícil”.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.							
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.							
3. Intervenção governamental na política de preços.							
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.							
5. Alterações na política econômica.							

3.b. Assinale o grau de influência de cada uma das variáveis abaixo sobre os resultados da empresa. De “1. muito pequena” a “7. muito grande”.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.							

2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.							
3. Intervenção governamental na política de preços.							
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.							
5. Alterações na política econômica.							

#### Bloco IV – Estratégia

4.a. Classifique por ordem de importância os fatores para uma empresa competir no mercado. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

Fatores	1	2	3	4	5	6	7
1. Preço							
2. Qualidade							
3. Entrega							
4. Inovação							
5. Relacionamento com clientes							

4.b. Indique o grau de importância das seguintes funções para o alcance dos objetivos estratégicos da sua empresa. De “Pouco Importante” a “7. Extremamente Importante”.

Funções	1	2	3	4	5	6	7
1. Produção							
2. Logística							
3. Pesquisa e Desenvolvimento							
4. Vendas e Marketing							
5. Financeiro							
6. Jurídico							
7. Recursos Humanos							

#### Bloco V – Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa.

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Em relação a visão e estratégia a alta administração possui um papel indispensável na clarificação da estratégia, definição dos campos de conhecimento nos quais os funcionários deverão focalizar seus esforços.							
2. Quanto ao aspecto da cultura organizacional existe um incentivo ao desenvolvimento de uma cultura voltada a inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização do resultado de todas as áreas.							
3. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.							
4. As práticas e políticas de recursos humanos estão associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos.							
5. Os sistemas de informações são avançados.							
6. A mensuração de resultados é realizada sob várias perspectivas e sua comunicação é feita por toda a empresa.							
7. Existe um engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas.							

## Bloco VI – Identificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Em minha empresa todo empregado tem conhecimento da sua tarefa e sabe o quanto ele contribui para o atingimento dos objetivos corporativos.							
2. Em minha empresa avalia-se o retorno sobre os investimentos em pesquisa & desenvolvimento.							
3. Em minha empresa sabemos o quanto representa a nossa marca.							
4. Em minha empresa existe um mecanismo para receber e implementar as sugestões dos empregados.							
5. Em minha empresa há um processo de inovação contínuo e há o incentivo para que todos os empregados participem do mesmo.							
6. Em minha empresa existe uma infra-estrutura que contribui para que o empregado faça um bom trabalho.							
7. Em minha empresa a cultura corporativa é considerada um ponto forte.							
8. Em minha empresa cada funcionário é tratado como um raro ativo e há esforços para colocar a pessoa certa na função certa.							

## Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual

Classifique por ordem de importância os indicadores que podem contribuir para a mensuração do Capital Intelectual na Sanofi Aventis. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

Indicadores	1	2	3	4	5	6	7
1. Despesa de treinamento / n°. de Empregados (\$)							
2. Valor de Mercado / n°. de Empregados (\$)							
3. Lucro / n°. de Empregado (\$)							
4. Receita de Novos Clientes / Receita Total (%)							
5. Despesas com TI / Despesas Administrativas (%)							
6. Receitas Resultantes de Novos Negócios (\$)							
7. Despesas com treinamento e cursos / n°. de novos projetos ou produtos (\$)							
8. Volume de Vendas / Volume de Vendas do Segmento (%)							
9. Montante de Vendas / Montante de Vendas do Segmento (%)							
10. Montante na queda de vendas com perdas de patentes / Receita de Vendas (%)							
11. Redução das despesas tributárias / Receita de Vendas (%)							
12. Volume de devoluções / Volume de Vendas (%)							
13. Despesa com contingências / Receita de vendas (%)							
14. Investimentos em Propaganda / Receita de Vendas (%)							
15. (Receitas com Parcerias – Gastos com Parcerias) / Receita de Vendas (%)							
16. Projeção de Vendas / Projeção de Vendas do Segmento (%)							
17. Quantidade de medicamentos com falhas / Volume de Produtos Acabados (%)							
18. Gastos com treinamentos em SIG / Número de usuários dos sistemas (\$)							
19. Média Salarial da Empresa / Média Salarial do Segmento (%)							
20. n°. de horas de treinamento / n°. de funcionários							
21. n°. de promoções / n°. de funcionários (%)							
22. n°. de avaliações positivas / n°. de funcionários avaliados (%)							
23. n°. de demissões voluntárias / n°. de funcionários (%)							
24. n°. de lançamentos de novos medicamentos / n°. de novos lançamentos do segmento (%)							
25. Investimentos em TI / Despesas Operacionais (%)							
26. Recursos investidos em pesquisas clínicas / investimento total (%)							

27. Investimento em especialização dos colaboradores / Projeção da receita de vendas (%)							
28. Investimento no desenvolvimento social / Receita de Vendas (%)							
29. Investimento em P&D / n°. de novas drogas aprovadas (\$)							
30. Quantidade de novas drogas aprovadas / Quantidade de novas drogas projetadas para aprovação (%)							

## APÊNDICE D

### E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ENVIADO AOS GESTORES DA SANOFI AVENTIS BRASIL

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

São Paulo, 10 de novembro de 2009.

Prezados Senhores,

Meu nome é João Paulo Cavalcante Lima, sou aluno regular do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie e, também, sou seu colega de trabalho na Sanofi Aventis da área de Controladoria e Planejamento Financeiro sob a gerência de Wellington Moreira.

Atualmente encontro-me na fase de coleta de dados para o desenvolvimento da minha dissertação de mestrado que possui o propósito geral de conhecer quais são os atributos relevantes para a gestão do capital intelectual, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis, sob a ótica da visão baseada em recursos.

Para concluir a pesquisa, necessito que os gestores da Sanofi Aventis respondam o questionário por mim elaborado e que pode ser acessado por meio do link abaixo.

[www.cap-intelectual-mack.com.br](http://www.cap-intelectual-mack.com.br)

As questões envolvem apenas em assinalar um (x) e os participantes levam cerca de 20 minutos para respondê-lo.

Conto com a sua valiosa colaboração e solicito que o mesmo seja respondido **até 30/11/2009**, de forma a não comprometer a continuidade da pesquisa.

Adicionalmente, saliento que os dados serão tratados estatisticamente e os resultados utilizados apenas para fins acadêmicos, assim como será mantido o mais absoluto sigilo quanto à identificação dos respondentes.

Entendo que os resultados desta pesquisa podem contribuir para o aprimoramento da Contabilidade Gerencial no Brasil por abordar um tema de extrema relevância para as organizações atuais que é a gestão do Capital Intelectual. Assim sendo, agradeço antecipadamente por disponibilizar alguns minutos do seu tempo!

Atenciosamente,

João Paulo Cavalcante Lima  
Mestrando em Controladoria Empresarial  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
E-mail: [joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com](mailto:joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com)  
Telefone: (11) 3759-6184 e (11) 8137-9628

Orientadora: Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes  
[mariathereza@mackenzie.br](mailto:mariathereza@mackenzie.br)

APÊNDICE E  
QUESTIONÁRIO FINAL

**Definição de Capital Intelectual adotada para este estudo.**

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização e das competências organizacionais, materializado em: marcas, patentes, novos medicamentos e bons relacionamentos com clientes, com a finalidade de trazer vantagem competitiva.

**Perfil dos Respondentes**

**Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**Idade:** ( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41-45 ( ) 46-50 ( ) 51 ou mais

**Anos de experiência profissional:** ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ou mais

**Formação:** ( ) Graduação completa ( ) Especialização *Lato Sensu* ( ) MBA  
( ) Mestrando ( ) Mestre ( ) Doutorando ( ) Doutor

**Formação na Graduação:** ( ) Administração ( ) Ciências Contábeis ( ) Economia  
( ) Engenharia ( ) Outra: qual? \_\_\_\_\_

**Formação na Pós-Graduação:** ( ) Administração ( ) Marketing  
( ) Contabilidade/Controladoria ( ) Outra: qual? \_\_\_\_\_

**Função na empresa:** \_\_\_\_\_

**Diretoria a que você pertence:** ( ) Presidência ( ) Comunicação ( ) Recursos Humanos  
( ) Financeiro ( ) Jurídico ( ) *Business Support* ( ) Medicina Interna ( ) Comercial  
( ) PHC ( ) Terapias Especializadas ( ) HOG ( ) Médica ( ) *Business Development*  
( ) Relações Institucionais

**Bloco I – Competências Organizacionais**

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. O interesse de aprender é visto como fundamental para a melhoria do desempenho.							
2. Os gastos com treinamento são vistos como investimentos necessários para manter a competitividade da organização.							
3. O conhecimento adquirido sobre novas situações é compartilhado entre os gestores e a alta direção.							
4. As visões divergentes sobre determinadas situações são analisadas por gestores e a alta direção.							
5. Os gestores perseguem constantemente inovações.							



6. A inovação tecnológica é aceita com facilidade.							
7. Os gestores de projetos que não tiverem êxito são passíveis de penalização.							
8. Existem resistências à inovação, pois isso é percebido como arriscado.							
9. A inovação em processos é prontamente aceita.							
10. A organização identifica as necessidades dos clientes.							
11. O grau de satisfação dos clientes é periodicamente medido.							
12. Frequentemente a organização analisa os pontos fortes e fracos dos concorrentes.							
13. As informações sobre clientes são compartilhadas entre os gestores.							
14. A organização identifica como adicionar valor aos clientes.							
15. A organização busca ser pioneira em ações concorrenciais.							
16. A organização busca ser pioneira na introdução de novos medicamentos.							
17. Há cautela na exploração de novas idéias.							
18. Existe uma tendência natural a investir em projetos de alto risco.							

### Bloco II – Desempenho

Assinale para cada um dos quesitos abaixo, a importância dos mesmos para o desempenho da sua organização. De “1. nenhuma” a “7. extrema”.

Quesitos	1	2	3	4	5	6	7
1. Vendas.							
2. Market-share.							
3. Margem de Lucro.							
4. Retorno sobre o Patrimônio Líquido.							
5. Satisfação dos Clientes.							
6. Retorno sobre o Investimento.							
7. Lançamento de novos medicamentos.							
8. Ganho em processos de licitações.							
9. Aprovação e liberação de processos pela ANVISA.							
10. Redução das contingências (processos cíveis, tributários e trabalhistas).							
11. Comprovação por meio de estudos de bioequivalência da possibilidade da utilização dos produtos já existentes para prescrição para um número maior de pacientes.							
12. Ampliação dos canais de distribuição.							
13. Estabelecimento de parcerias com os Institutos de Pesquisa e Tecnologia das Universidades.							
14. Aprovação pelos órgãos governamentais dos estudos clínicos realizados pela área médica da empresa.							

### Bloco III – Incertezas Estratégicas

3.a. Assinale o grau de Previsibilidade de cada uma das variáveis abaixo. De “1. pouco previsível” a “7. muito previsível”.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.							
2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.							
3. Intervenção governamental na política de preços.							
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.							
5. Alterações na política econômica.							

3.b. Assinale o grau de influência de cada uma das variáveis abaixo sobre os resultados da empresa. De “1. muito pequena” a “7. muito grande”.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Adoção de política agressiva de preços pelos concorrentes.							

2. Lançamentos de novos produtos pelos concorrentes.							
3. Intervenção governamental na política de preços.							
4. Lançamento de novos medicamentos genéricos.							
5. Alterações na política econômica.							

**Bloco IV – Estratégia**

4.a. Classifique por ordem de importância os fatores para uma empresa competir no mercado. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

Fatores	1	2	3	4	5	6	7
1. Preço							
2. Qualidade							
3. Entrega							
4. Inovação							
5. Relacionamento com clientes							

4.b. Indique o grau de importância das seguintes funções para o alcance dos objetivos estratégicos da sua empresa. De “Pouco Importante” a “7. Extremamente Importante”.

Funções	1	2	3	4	5	6	7
1. Produção							
2. Logística							
3. Pesquisa e Desenvolvimento							
4. Vendas e Marketing							
5. Financeiro							
6. Jurídico							
7. Recursos Humanos							

**Bloco V – Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa.**

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Em relação à visão e estratégia, a alta administração possui um papel indispensável na clarificação da estratégia, definição dos campos de conhecimento nos quais os funcionários deverão focalizar seus esforços.							
2. Quanto ao aspecto da cultura organizacional existe um incentivo ao desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização do resultado de todas as áreas.							
3. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares.							
4. As práticas e políticas de recursos humanos estão associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como à geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos.							
5. Os sistemas de informações são avançados.							
6. A mensuração de resultados é realizada sob várias perspectivas e sua comunicação é feita por toda a empresa.							
7. Existe um engajamento em processos de aprendizagem com o ambiente externo, principalmente por meio de alianças com outras empresas.							
8. As estruturas organizacionais são baseadas no trabalho de equipes com alto grau de autonomia.							

## Bloco VI – Identificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala “1. Não descreve” a “7. Descreve Fielmente”.

Afirmações	1	2	3	4	5	6	7
1. Em minha empresa todo empregado tem conhecimento da sua tarefa e sabe o quanto ele contribui para o atingimento dos objetivos corporativos.							
2. Em minha empresa avalia-se o retorno sobre os investimentos em pesquisa & desenvolvimento.							
3. Em minha empresa sabemos o quanto representa a nossa marca.							
4. Em minha empresa existe um mecanismo para receber as sugestões dos empregados.							
5. Em minha empresa há um processo de inovação contínuo e há o incentivo para que todos os empregados participem do mesmo.							
6. Em minha empresa existe uma infra-estrutura que contribui para que o empregado faça um bom trabalho.							
7. Em minha empresa a cultura corporativa é considerada um ponto forte.							
8. Em minha empresa cada funcionário é tratado como um raro ativo e há esforços para colocar a pessoa certa na função certa.							
9. Em minha empresa existe um processo eficaz para estudar e implementar as sugestões dos empregados.							

## Bloco VII – Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual

Classifique por ordem de importância os indicadores que podem contribuir para a mensuração do Capital Intelectual na Sanofi Aventis. De “1. Pouco importante” a “7. Extremamente importante”.

Indicadores	1	2	3	4	5	6	7
1. Despesa de treinamento / nº. de Empregados (\$)							
2. Valor de Mercado / nº. de Empregados (\$)							
3. Lucro / nº. de Empregado (\$)							
4. Receita de Novos Clientes / Receita Total (%)							
5. Despesas com Tecnologia da Informação / Despesas Administrativas (%)							
6. Receitas Resultantes de Novos Negócios (\$)							
7. Despesas com treinamento e cursos / nº. de novos projetos ou produtos (\$)							
8. Volume de Vendas / Volume de Vendas do Segmento (%)							
9. Montante de Vendas / Montante de Vendas do Segmento (%)							
10. Montante na queda de vendas com perdas de patentes / Receita de Vendas (%)							
11. Redução das despesas tributárias / Receita de Vendas (%)							
12. Volume de devoluções / Volume de Vendas (%)							
13. Despesa com contingências / Receita de vendas (%)							
14. Investimentos em Propaganda / Receita de Vendas (%)							
15. (Receitas com Parcerias – Gastos com Parcerias) / Receita de Vendas (%)							
16. Projeção de Vendas / Projeção de Vendas do Segmento (%)							
17. Quantidade de medicamentos com falhas / Volume de Produtos Acabados (%)							
18. Gastos com treinamentos em Sistemas de Informações Gerenciais / Número de usuários dos sistemas (\$)							
19. Média Salarial da Empresa / Média Salarial do Segmento (%)							
20. nº. de horas de treinamento / nº. de funcionários							
21. nº. de promoções / nº. de funcionários (%)							
22. nº. de avaliações positivas / nº. de funcionários avaliados (%)							
23. nº. de demissões voluntárias / nº. de funcionários (%)							
24. nº. de lançamentos de novos medicamentos / nº. de novos lançamentos do segmento (%)							

25. Investimentos em Tecnologia da Informação / Despesas Operacionais (%)							
26. Recursos investidos em pesquisas clínicas / investimento total (%)							
27. Investimento em especialização dos colaboradores / Projeção da receita de vendas (%)							
28. Investimento no desenvolvimento social / Receita de Vendas (%)							
29. Investimento em P&D / n°. de novas drogas aprovadas (\$)							
30. Quantidade de novas drogas aprovadas / Quantidade de novas drogas projetadas para aprovação (%)							

## APÊNDICE F

### ROTEIRO DA ENTREVISTA ESTRUTURA FEITA À ALTA GESTÃO DA SANOFI AVENTIS BRASIL

#### **Definição de Capital Intelectual adotada para este estudo.**

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização e das competências organizacionais, materializado em: marcas, patentes, novos medicamentos e bons relacionamentos com clientes, com a finalidade de trazer vantagem competitiva.

#### **Perfil dos Respondentes**

**Qual é a sua idade?**

**Quantos anos de experiência profissional você têm?**

**Qual é o seu nível de formação?**

Graduação  Especialização  MBA  Mestrando  Mestre  Doutorando  Doutor

**Qual foi a sua formação na graduação?**

Administração  Ciências Contábeis  Economia  Engenharia  Outra: qual?

**Qual foi a sua formação na pós-graduação?**

Administração  Marketing  Contabilidade/Controladoria  Outra: qual?

#### **Perguntas**

1-) O (a) senhor(a) concorda com a definição de capital intelectual adotada neste estudo? É a que melhor traduz o conceito no ambiente de uma indústria farmacêutica?

2-) O que o (a) senhor(a) entende por capital intelectual no ambiente em que a Sanofi Aventis atua?

3-) Na sua percepção, qual é a importância do capital intelectual para a Sanofi Aventis?

4-) Quais são os principais elementos que compõem o capital intelectual na Sanofi Aventis?

5-) Entende-se gestão do capital intelectual como o processo de identificação, mensuração e controle dos investimentos realizados nos elementos do capital intelectual e de seus retornos.

Assim sendo, quais fatores o (a) senhor(a) considera que sejam relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis?

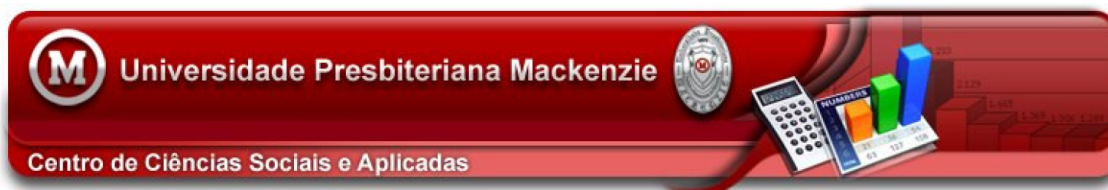
6-) Como o (a) senhor(a) considera que a área de controladoria pode contribuir para a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis?

7-) O (a) senhor(a) considera que a área de Recursos Humanos também deva ter alguma participação nesse processo? Como?

## APÊNDICE G

### SITE DA PESQUISA

<http://www.cap-intelectual-mack.com.br>



*Domingo, dia 18 de Abril.*

**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**  
**Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial**

[http://www.mackenzie.com.br/mestrado\\_contabeis.html](http://www.mackenzie.com.br/mestrado_contabeis.html)

PESQUISA ACADÊMICA: [Gestão do Capital Intelectual na Indústria Farmacêutica: Um Estudo de Caso na Sanofi Aventis.](#)

João Paulo Cavalcante Lima  
**Pesquisador e Mestrando**  
Fone: (11) 3759-6184 / (11) 8137-9628

[joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com](mailto:joaopaulo.lima@sanofi-aventis.com)

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=W5793303>

Dra. Maria Thereza Pompa Antunes  
**Orientadora da Pesquisa e Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**  
Fone: (11) 2114-8836

[mariathereza@mackenzie.com.br](mailto:mariathereza@mackenzie.com.br)

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=K4757753P0>

Entre com o código de acesso que foi enviado no seu email

Email:	<input type="text"/>	(Utilize o seu e-mail da Sanofi-Aventis)
ID:	<input type="text"/>	(Utilize apenas os números do seu ID, por exemplo se o seu ID for E001234 coloque apenas 1234)
<input type="button" value="Enviar"/>		



Definição de Capital Intelectual adotada para este estudo.

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização e das competências organizacionais, materializado em: marcas, patentes, novos medicamentos e bons relacionamentos com clientes, com a finalidade de trazer vantagem competitiva.

Perfil do Respondente

Form fields for demographic and professional data: Sexo, Idade, Anos de experiência profissional, Formação, Formação na Graduação, Formação na Pós-Graduação, Diretoria a que você pertence, Função na empresa.

Bloco I – Competências Organizacionais

Analise as afirmações abaixo e assinale o quanto elas descrevem a Sanofi Aventis. Atribua números dentro da escala "1. Não descreve" a "7. Descreve Fielmente".

Scale and list of organizational competency statements for rating, including a 7-point scale and 9 numbered items.









13. Despesa com contingências / Receita de vendas (%)
14. Investimentos em Propaganda / Receita de Vendas (%)
15. (Receitas com Parcerias - Gastos com Parcerias) / Receita de Vendas (%)
16. Projeção de Vendas / Projeção de Vendas do Segmento (%)
17. Quantidade de medicamentos com falhas / Volume de Produtos Acabados (%)
18. Gastos com treinamentos em Sistemas de Informações Gerenciais / Número de usuários dos sistemas (\$)
19. Média Salarial da Empresa / Média Salarial do Segmento (%)
20. n°. de horas de treinamento / n°. de funcionários
21. n°. de promoções / n°. de funcionários (%)
22. n°. de avaliações positivas / n°. de funcionários avaliados (%)
23. n°. de demissões voluntárias / n°. de funcionários (%)
24. n°. de lançamentos de novos medicamentos / n°. de novos lançamentos do segmento (%)
25. Investimentos em Tecnologia da Informação / Despesas Operacionais (%)
26. Recursos investidos em pesquisas clínicas / investimento total (%)
27. Investimento em especialização dos colaboradores / Projeção da receita de vendas (%)
28. Investimento no desenvolvimento social / Receita de Vendas (%)
29. Investimento em P&D / n°. de novas drogas aprovadas (\$)
30. Quantidade de novas drogas aprovadas / Quantidade de novas drogas projetadas para aprovação (%)

Enviar

## APÊNDICE H

### MATRIZ DE AMARRAÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

**Quadro 1: Matriz de Amarração do Objetivo da 1º Parte da Pesquisa**

Objetivo da 1º Parte da Pesquisa	Técnica de coleta dos dados	Técnica de análise dos dados
Na primeira parte buscou-se o entendimento do capital intelectual por parte da alta gestão da empresa de forma a se conhecer a sua relevância no ambiente em que a organização atua.	Entrevista	Análise Estatística e Análise de Conteúdo

**Quadro 2: Matriz de Amarração dos Objetivos da 2º Parte da Pesquisa**

Objetivos da 2º Parte da Pesquisa		Técnica de coleta dos dados	Técnica de análise dos dados
Geral	Específicos		
Na segunda parte visou-se verificar se existe alinhamento entre a percepção da alta gestão com a percepção da gerência operacional, além de se buscar elementos que permitam identificar os atributos relevantes do capital intelectual para proposição de indicadores de gestão desses elementos.	1. Identificar quais competências organizacionais descrevem a organização.	Questionário Bloco I - Competências Organizacionais	Análise Estatística
	2. Identificar as incertezas estratégicas que mais afetam a empresa.	Questionário Bloco III - Incertezas Estratégicas	Análise Estatística
	3. Identificar que quesitos são importantes para a avaliação do desempenho da companhia.	Questionário Bloco II - Desempenho	Análise Estatística
	4. Identificar que fatores e quais funções são considerados importantes para a empresa competir no mercado e alcançar os objetivos estratégicos.	Questionário Bloco IV - Estratégia	Análise Estatística
	5. Identificar os elementos nos quais a empresa investe a título de capital intelectual e quais são os atributos relevantes para a sua gestão, de acordo com a percepção dos gestores.	Questionário Bloco VI - Identificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual	Análise Estatística
	6. Identificar quais são as práticas gerenciais que existem na organização para a gestão do capital intelectual.	Questionário Bloco V - Práticas gerenciais sobre a gestão do conhecimento na empresa	Análise Estatística
	7. Propor indicadores de gestão do capital intelectual aplicável à Sanofi Aventis Brasil a partir de lacunas e/ou deficiências encontradas na realidade atual desta empresa e tendo-se como base a teoria.	Questionário Bloco VII - Indicadores de Mensuração do Capital Intelectual	Análise Estatística

## APÊNDICE I

### MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS CONCEITOS DE CAPITAL INTELECTUAL

Para a construção do conceito de Capital Intelectual, segundo os autores do referencial teórico, adotou-se a metodologia exposta em Cerretto (2003) para a construção de uma Matriz de Análise de Conteúdo.

**Quadro 1: Conceitos de Capital Intelectual segundo vários autores**

Fonte	Conceito
Brooking (1996, p.12)	"Capital Intelectual é o termo dado a uma <b>combinação de ativos intangíveis</b> que <b>criam condições</b> para as empresas funcionarem. (...) As organizações não podem mais funcionar sem eles e a posse dos mesmos trazem <b>vantagens competitivas</b> às organizações".
Edvinsson e Malone (1997, p. 40)	"Capital Intelectual é a <b>posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia</b> organizacional, <b>relacionamento</b> com clientes e <b>habilidades profissionais</b> que proporcionem à empresa uma <b>vantagem competitiva</b> no mercado".
Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti (1997, p. 27)	"Capital Intelectual consiste no <b>somatório do conhecimento</b> dos seus <b>membros</b> e da <b>materialização desse conhecimento</b> em <b>marcas, produtos e processos</b> ".
Stewart (1998, p. 60)	" <b>Material Intelectual que pode ser usado para gerar riqueza.</b> A soma das <b>patentes, processos, habilidades dos funcionários, tecnologias, informações</b> sobre clientes e fornecedores e a "velha" e boa experiência de uma organização".
Antunes (2004, Apêndice C)	"Capital Intelectual é o <b>somatório do conhecimento</b> provenientes das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer <b>vantagem competitiva</b> , materializado em <b>bons relacionamentos com clientes</b> e no desenvolvimento de <b>novas tecnologias</b> ".

**Quadro 2: Matriz de análise de conteúdo dos conceitos de Capital Intelectual**

Categorias	Características das Categorias	Brooking	Edvinsson e Malone	Roos et. al.	Stewart	Antunes
O que é Capital Intelectual:	Combinação de ativos intangíveis	X				
	Somatório do conhecimento			X		X
	Material intelectual			X	X	
Fontes de Capital Intelectual:	Conhecimento		X	X		
	Habilidade		X		X	
	Experiência		X			
Quem possui:	Membros			X	X	X
Finalidade do Capital Intelectual:	Gerar riqueza				X	
	Vantagem competitiva	X	X			X
	Criam condições para o funcionamento das empresas	X				
Produtos:	Relacionamentos		X		X	X
	Tecnologias		X		X	X
	Marcas			X		
	Produtos			X		
	Processos			X		

De acordo com Cerretto (2003), uma das formas de se chegar a uma definição baseada na análise de conteúdo (Quadro 2) é por meio da união das características mais citadas em cada uma das categorias.

Considerando-se as 5 (cinco) categorias identificadas, tem-se a seguinte definição de Capital Intelectual:

*Capital Intelectual é o material proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva materializada em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.*

Entendendo-se material intelectual como conhecimento e habilidades aplicadas como conhecimento tácito, adotou-se como definição de Capital Intelectual para fins deste estudo:

*Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas dos membros da organização e das competências essenciais, materializado em: **marcas, patentes, novos medicamentos** e bons relacionamentos com clientes, com a finalidade de trazer **vantagem competitiva**.*

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)