

ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E INVESTIMENTOS EM CAPITAL INTELECTUAL

Autores: Bruno Tadeu do Livramento Gonçalves; Juliana Rocha da Silva; Thathiana Di Sevo de Oliveira; Thiago Alves da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

RESUMO

O artigo aborda o tema Capital Intelectual representado pelos ativos intangíveis. O principal objetivo deste estudo foi o de conhecer como as estratégias empresariais estão associadas aos investimentos em Capital Intelectual. Para tanto, buscou-se o entendimento do conceito de Capital Intelectual por parte dos gestores, identificou-se em quais elementos os gestores investem a título de Capital Intelectual e os tipos de estratégias empresariais adotadas. Os dados foram obtidos, por meio de questionário, enviado a quatrocentas empresas, dos ramos de serviço, comércio, indústria e tecnologia. Para análise dos dados utilizou-se análise de conteúdo e estatística descritiva e inferencial. A análise dos resultados permitiu verificar que não existe relação entre os tipos de estratégias empresariais e o investimento em Capital Intelectual. Esse resultado sugere que independentemente do ramo de atividade, ou estratégia utilizada pela empresa, elas investem nos elementos que compõem o Capital Intelectual.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial – Capital Intelectual – Ativos Intangíveis

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, o crescimento da competitividade entre pequenas, médias e grandes organizações, devido ao grande avanço das inovações tecnológicas, tem forçado diversos gestores e executivos da alta administração a refletirem sobre quais estratégias devem tomar para conseguir posição forte e permanente no mercado em que atuam. Assim sendo, passa a ser uma necessidade, e não mais uma opção, a definição e aplicação de estratégia empresarial pela organização de forma inteligente e ágil.

Com o objetivo de perpetuar e potencializar o desenvolvimento, os gestores devem atentar-se para o gerenciamento não só de seus ativos tangíveis, mas também para seus ativos intangíveis. A esse conjunto de elementos intangíveis, de forma genérica, denominou-se Capital Intelectual.

O Capital Intelectual é representado nas organizações na forma de conhecimento tácito e explícito, habilidades, criatividade, cultura, *expertise*, *insight*, *know-how*, tecnologia aplicada, marca e lealdade dos clientes. Esses recursos são utilizados pelo principal ativo de uma organização, as pessoas e seu intelecto, pois somente elas poderão gerar o conhecimento, derivado das informações.

Antunes e Martins (2002) reforçam a relação entre Capital Intelectual e Estratégia, afirmando que o aparecimento do conceito de Capital Intelectual conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento.

A aplicação eficiente dos ativos intangíveis que compõem o Capital Intelectual, associada ao bom gerenciamento de planos estratégicos empresariais, pode proporcionar para a empresa

uma vantagem competitiva no mercado. Para tal, este gerenciamento deve estar suportado em um bom planejamento estratégico, com determinações de planos de ações, estimativas de metas, objetivos e gastos, bem como resultados a serem alcançados.

Assim sendo, esta pesquisa possui como objetivo geral conhecer como as estratégias empresariais estão associadas aos investimentos em Capital Intelectual. Partiu-se do princípio que os investimentos realizados nos elementos intangíveis que caracterizam o Capital Intelectual associados às estratégias das organizações podem conduzi-las a maior competitividade, como sugere Johnson e Kaplan (1996) e Kaplan e Norton (1997).

Em linhas gerais, tratará de responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre as estratégias adotadas pelas empresas e os investimentos realizados em Capital Intelectual?

Como objetivos específicos tiveram-se: 1) Conhecer o conceito de Capital Intelectual segundo os gestores das empresas; 2) Conhecer os elementos do Capital Intelectual que os gestores das empresas investem e 3) Conhecer as estratégias adotadas pelas empresas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para Hamel (1995), estratégia é “como pensar”, é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. Já para Dixit e Nalebuff (1994) estratégia é um plano de ação apropriado para as decisões sobre ações interativas, assim como para Zaccarelli (2003), que complementa esse conceito dizendo que os oponentes dessas decisões possuem reações previsíveis.

Na visão dos referidos autores, estratégia é um instrumento fundamental para orientar os gestores a estabelecer e alcançar objetivos ou metas, tomar decisões, a fim de solucionar problemas.

Para Porter e Montgomery (2004), hoje a definição de estratégia bem fundamentada deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade, pois para enfrentar um ambiente mais competitivo há necessidade de uma análise mais sofisticada e de uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação.

Com relação ao desenvolvimento da estratégia, é fundamental o estabelecimento de um plano, este se formaliza em um processo que ocorre através de uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas e envolve um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e tomadas de decisão (ALDAY, 2000).

Conforme Alday (2000), o processo de determinação da estratégia cria a oportunidade para as pessoas com diferentes objetivos pessoais ultrapassarem essas diferenças e estabelecerem objetivos que desejam prosseguir. A situação estratégica é estabelecida sem que ninguém tenha exercido uma escolha consciente.

De acordo com Certo, (2004), as estratégias empresariais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Essas estratégias devem ser selecionadas e desenvolvidas. A empresa deve definir a estratégia que irá adotar, de acordo com sua carteira de negócios.

Sendo assim, tem-se na seqüência os conceitos para os principais tipos de estratégias de acordo com a literatura consultada, a saber: Estratégia de Crescimento, Estratégia de Estabilidade e Estratégia de Redução.

2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

Estratégia de Crescimento

Verifica-se que o conceito mais comumente citado para estratégia de crescimento, resulta do crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado, ou ainda, um aumento do valor da empresa (CERTO 1993; ALDAY, 2000; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

Quanto à adequação da Estratégia de Crescimento, Tavares (2000) acredita que ela torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente a demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto ou determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados.

Para Certo (1993), as estratégias de crescimento podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical e a diversificação, essa última sendo utilizada quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios totalmente diferente. A estratégia de crescimento que utiliza a diversificação como recurso é aplicada em (i) empresas de crescimento lento adquirem empresas de crescimento rápido para aumentar sua taxa de crescimento global; (ii) empresas que possuem excesso de caixa descobrem que o investimento em outra empresa é estrategicamente lucrativo; (iii) as empresas se diversificam para diluir seus riscos em diversas indústrias; e (iv) a empresa adquirente aplica seus recursos financeiros, técnicos e conhecimentos de mercado em empresas fracas de outro ramo, no intuito de torná-la lucrativa.

Enquanto para Wright, Kroll e Parnell (2000), a integração vertical auxilia as empresas a enfrentar riscos de obsolescência tecnológica, e adotar melhorias e inovações, para Takeshy e Resende (2000), a integração vertical consiste em agregar fases ao seu processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários.

Estratégia de Estabilidade

Tratando-se de estratégia de estabilidade, verifica-se entre os autores (Certo, 1993; Rebouças, 2001; Wright, 2000), a ideia de manutenção de um estado de equilíbrio, concentração em sua linha de negócios.

Valadares (2005) denomina a Estratégia de Estabilidade como Estratégia de Manutenção, sendo esta aplicada em um cenário não otimista. Para o autor, manter a estabilidade dos negócios de uma organização está além de simplesmente preocupar-se com a sobrevivência da empresa, embora ainda seja uma atitude defensiva diante das ameaças existentes.

Na visão dos referidos autores, verifica-se que a Estratégia de Estabilidade está associada à manutenção de um estado de equilíbrio, seja com relação a atuais posições de mercado ou linhas de negócios existentes.

Com relação aos motivos que levam as organizações a adotarem a Estratégia de Estabilidade, Certo (2004) afirma que a Estratégia é utilizada comumente nas seguintes situações: (i) evitar controles governamentais ou penalidades por monopolização, quando a organização é considerada de grande porte e domina seu mercado; e (ii) garantir o equilíbrio nas atividades econômicas quando a organização está inserida em um cenário com baixo crescimento ou sem crescimento algum, não tendo outras opções viáveis de estratégia.

Já para Tavares (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000), a estratégia de manutenção é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para a sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos. Esse caso é muito comum quando a empresa já atingiu altíssima participação de mercado em que os investimentos adicionais não conseguem produzir retorno que os compensem.

Wright, Kroll e Parnell (2000) ainda complementam que esta estratégia também pode ser utilizada para proporcionar a concentração dos esforços administrativos nas empresas existentes, objetivando o aumento de suas posições competitivas. Em outras palavras, ao invés de continuar acrescentando novas unidades à organização e despender recursos, a administração pode concentrar-se em melhoria da produtividade na inovação das empresas existentes.

Estratégia de Redução

Estratégia de redução é o reposicionamento da empresa em relação às suas áreas de negócios. Geralmente, ocorre quando a empresa não está competindo com eficiência, o desempenho das unidades de negócio de uma empresa está abaixo do esperado (CERTO 1993; TAKESHY, 2000; REBOUÇAS, 2001; WHRIGHT, 2000).

Rebouças (2001) complementa ainda que Estratégia de Redução é a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Cita também a redução dos custos, onde se podem reduzir todos os custos possíveis, para que a empresa possa subsistir.

Em grande parte dos autores pesquisados, é possível identificar um tratamento ramificado deste tema, sendo a Estratégia de Redução dividida em rotação, desinvestimento e liquidação.

Tanto Certo (2004) quanto Wright, Kroll e Parnell (2000) definem que Estratégia de Rotação deve ser utilizada quando uma organização está funcionando de forma ineficiente, não alcançando, ainda, um estágio crítico. Nesta linha, a empresa deve livrar-se de produtos não-lucrativos, reduzir a força de trabalho e os canais de distribuição e procurar formas de tornar a organização mais eficiente. Caso a rotação seja bem sucedida, a organização pode optar por outra estratégia, como a de crescimento.

A Estratégia de Desinvestimento, segundo Takeshy e Resende (2000), deve ser vista como um movimento normal, natural do processo de reestruturação que toda empresa executa ao longo de sua existência, enquanto para Certo (2004), o desinvestimento é usado quando o negócio não está sendo bem conduzido ou conseqüentemente apresenta fracasso no atingimento de seus objetivos.

Em relação à Estratégia de Liquidação, Wright, Kroll e Parnell (2000) defendem que a liquidação é a estratégia de último recurso, ocorrendo pelo fechamento da unidade de negócio e pela venda de seus ativos. Certo (2004) complementa ainda que em uma organização com diversos negócios, a perda de um deles tem menos impacto negativo do que teria em uma organização de negócio único.

Independente do tipo de estratégia adotado pela organização é necessário efetuar uma análise sobre o ambiente externo e interno onde a mesma está situada, uma vez que a organização sofre influências constantes do ambiente que afetam seu desempenho e resultado.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

A valorização do conceito de Capital Intelectual emerge em um momento histórico singular pelo qual gradativamente veio caminhando a economia mundial, que ora culmina em uma sociedade em que o conhecimento é mais explicitamente entendido como recurso econômico juntando aos demais recursos tradicionalmente citados: terra, capital e trabalho (ANTUNES, 2000).

De acordo com Klein (1998), o Capital Intelectual das empresas é composto por conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés do seu capital tangível físico e financeiro.

Capital Intelectual é entendido como a soma do conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que podem ser utilizados para gerar riqueza ou vantagem competitiva (ANTUNES, 2000; STEWART, 1998; EDVINSSON, 1997).

Na visão dos referidos autores, o conhecimento é proveniente das habilidades aplicadas, dos membros da organização materializados em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias, que proporcionam para a empresa benefícios intangíveis (ANTUNES, 2000; STEWART, 1998; EDVINSSON, 1997; BROOKING, 1996).

Segundo Brooking (apud ANTUNES, 2000), nas organizações empresariais a materialização da aplicação do conhecimento, mais as tecnologias disponíveis, empregadas para garantir a sua continuidade, produz benefícios intangíveis que lhes agregam valor impactando, nas suas atividades, estruturas gerenciais e desempenho. A esse conjunto de elementos intangíveis tem-se dado o nome de Capital Intelectual.

De acordo com Roos et. al. (1997), há uma definição positiva e uma negativa de Capital Intelectual. A positiva sugere que o Capital Intelectual de uma empresa é a soma do conhecimento de seus membros e da tradução desse conhecimento em marcas, produtos e processos. A definição negativa sugere que o Capital Intelectual é algo que cria valor, mas é intangível, e representa a diferença entre o valor total da empresa e o seu valor financeiro.

Edvinsson e Malone (1999) definem Capital Intelectual, através de uma linguagem metafórica, comparando uma empresa a uma árvore. Enquanto as demonstrações contábeis e outros documentos são representados pela parte visível (tronco, galhos e folhas), o Capital Intelectual, fator dinâmico oculto que embasa a empresa visível, é representado pelas raízes.

Segundo Klein (1998), para gerir seu Capital Intelectual, é necessário repensar como a organização cria valor, a partir de uma perspectiva centrada em conhecimento, reprojeto e a orquestração do papel dos Ativos Intelectuais na estratégia e nas operações da empresa. De forma mais sistêmica, a empresa deverá elaborar uma pauta para se transformar de uma organização que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento numa organização focalizada em conhecimento, que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento através de funções internas de negócios e que orchestra o fluxo de *know-how* para empresas externas.

Sullivan (2000) considera que a idéia de Capital Intelectual traz para o primeiro plano os ativos de capacidade intelectual da organização, reconhecendo-os com um grau de importância comparável ao trabalho tradicional e ativos tangíveis.

Quando se fala sobre Capital Intelectual, segundo Stewart (1998), refere-se à uma capacidade mental coletiva, de difícil identificação e de distribuição de forma eficaz. Entretanto, quando uma organização consegue usufruir seus benefícios, esta se torna vitoriosa com grande vantagem competitiva.

Stewart (2004), diz que o Capital Intelectual não é criado a partir de partes distintas de Capital Humano, Estrutural e do Cliente, mas do intercambio entre eles.

2.4 ELEMENTOS DO CAPITAL INTELECTUAL

Toda organização possui valiosos materiais intelectuais sob a forma de ativos e recursos, perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informação, conhecimento e talvez sabedoria. Entretanto, não se pode gerenciar o Capital Intelectual sem localizá-lo em pontos estrategicamente importantes (STEWART, 2004).

Pode-se localizar esses pontos através das pessoas, estrutura e clientes, materializados nas classificações de Brooking e Edvinsson e Malone.

Para Brooking (1997), Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias: Ativos de Mercados, Ativos Humanos, Ativos de propriedade Intelectual e Ativos de Infra-Estrutura.

- **Ativos de Mercados:** Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, etc.
- **Ativos Humanos:** Compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidades para resolver problemas, tudo isso em forma coletiva e dinâmica.
- **Ativos de propriedade Intelectual:** Os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como: *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.
- **Ativos de infra-estrutura:** As tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de riscos, banco de dados de clientes, etc.

Já para Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual é melhor conceituado quando dividido em dois grupos: Capital Humano e Capital Estrutural.

Capital Humano é composto pelo conhecimento, expertise, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O Capital Estrutural é formado pelos equipamentos de informática, software, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com clientes, e tudo o mais da capacidade organizacional, que apóia a produtividade dos empregados.

Stewart comenta através de uma metáfora o conceito de Capital Estrutural:

O Capital Estrutural é o que transforma um monge capaz de gerar uma caligrafia elegante no sorridente astro de um comercial de televisão da Xerox, capaz de fazer muitas cópias de um documento. Funcionando como uma espécie de amplificador, ele embala o Capital Humano e permite o seu uso repetido para criação de valor, da mesma forma como uma matriz pode estampar peça após peça..(STWEART, 2004, p. 69).

Na visão do referido autor, o Capital Humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação seja em decorrência de *brainstormings* em um laboratório.

Observa-se que existe uma diferença quanto a classificação utilizada por Brooking e Edvinsson e Malone. Já que para Edvinsson e Malone a definição do Capital Estrutural contém os ativos de mercado, de propriedade intelectual e de infra-estrutura destacados por Brooking.

Verifica-se ainda, que Brooking utiliza a palavra ativo e Edvinsson e Malone utilizam a palavra capital, referindo-se ao mesmo objeto, porém o termo capital é utilizado na visão da Economia e ativo na visão da contabilidade. Conclui-se que os termos utilizados são sinônimos, pois o Capital Intelectual é o conjunto de valores (ou ativo, ou recursos, ou capital) ocultos que agregam valor às empresas e permitem sua continuidade (ANTUNES, 2000).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se esperam encontrar dados e informações, além de se explorar idéias entre as variáveis: variável independente a estratégia empresarial e como variável dependente, o investimento em Capital Intelectual. O método de pesquisa adotado foi o método quantitativo visto ter-se utilizado

de instrumentos estatísticos para se estudar a relação entre a variável independente (estratégia empresarial) e a variável dependente (investimentos em Capital Intelectual).

A população-alvo foi constituída por empresas que integram o *mailing* de empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo e algumas empresas de capital fechado e limitadas, compondo a amostra a ser testada. Sendo estas empresas comerciais, industriais, de tecnologia e de serviços.

Os dados foram obtidos, por meio de questionário, enviado a quatrocentas empresas, dos ramos de serviço, comércio, indústria e tecnologia.

A amostra final foi composta por 47 empresas respondentes da população-alvo que retornaram o questionário respondido.

Para análise dos dados utilizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 1977) e estatística descritiva e inferencial (Análise de Correlação de *Sperman*).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da Amostra

A figura 1 apresenta a distribuição das empresas em função de seu ramo de atividade, sendo dividido em comércio, indústria, serviços e tecnologia.

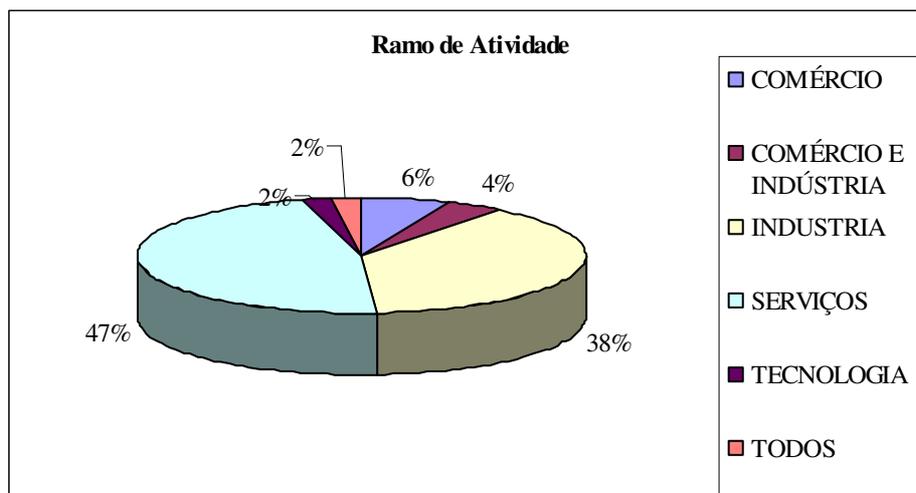


Figura 1: Distribuição das empresas quanto ao Ramo de Atividade

Pode-se observar que a maior concentração das empresas pesquisadas encontra-se no ramo de serviços, com 47% das empresas. Com relação aos demais ramos de atividades têm-se 6% das empresas no ramo de comércio, 38% delas que pertencem ao ramo da indústria, e 4% das empresas que atuam em comércio e indústria. Observa-se ainda que 2% das empresas atuam nos três ramos de atividade.

A Figura 2 evidencia a formação acadêmica dos entrevistados.

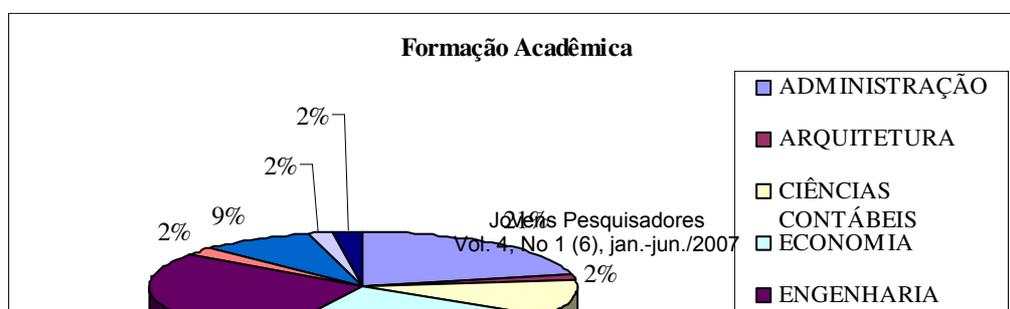


Figura 2: Distribuição dos respondentes quanto à formação acadêmica

Pode-se observar que a maioria dos respondentes possui graduação em Engenharia (28%), seguido por Economia (23%), Administração (21%) e Ciências Contábeis (11%). Do restante dos respondentes, 8% são formados em Arquitetura, Finanças, Pedagogia ou Sociologia e 9% não informaram sua formação acadêmica.

No que se refere ao cargo ocupado pelos respondentes, a maioria ocupa o cargo de diretor (38%), conforme evidencia a Figura 3.

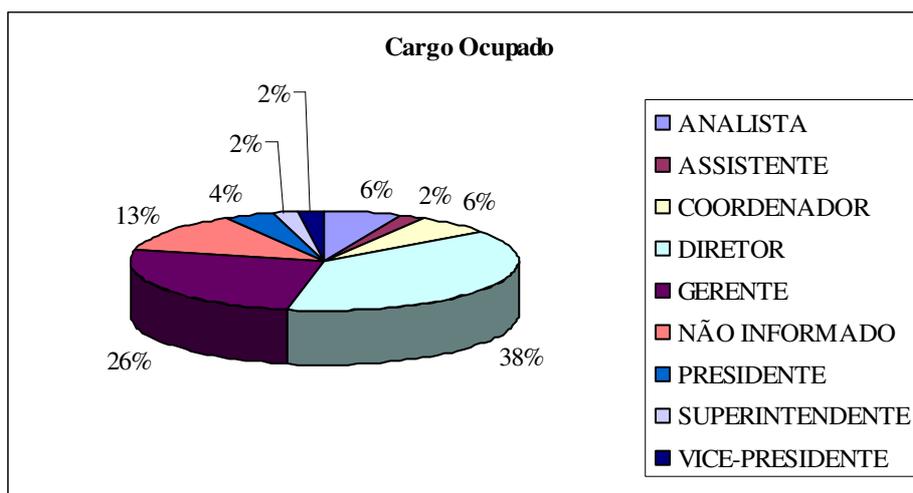


Figura 3: Distribuição dos respondentes quanto ao cargo ocupado

Para os demais entrevistados, 26% ocupam cargo de gerência. Da amostra total, 13% não informaram sua função na companhia.

Entendimento do conceito de Capital Intelectual por parte dos gestores.

Para se atingir este objetivo foi apresentado aos respondentes um conceito de Capital Intelectual extraído da literatura de forma a abstrair-se o grau de concordância do gestor com esse conceito.

A análise das respostas permitiu verificar que 49% dos respondentes concordam e 49% concordam plenamente com o conceito apresentado, totalizando 98% da amostra. Apenas 2% responderam que concordam pouco, conforme exibe a Tabela 1:

Tabela 1: Entendimento do conceito de Capital Intelectual por parte dos respondentes

Entendimento do conceito de CI	Percentual
Concorda plenamente	49%
Concorda	49%
Concorda pouco	2%
Discorda	0%
Não possui conhecimento	0%
Total	100%

A análise dos resultados apresentado permite inferir que os gestores pesquisados possuem entendimento sobre o tema e que esse entendimento está em consonância com o extraído da literatura.

Com relação ao grau de importância que os gestores atribuem aos investimentos realizados em Capital Intelectual, a Tabela 2 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 2: Grau de Importância do Capital Intelectual

Importância do CI	Percentual
Muito importante	70%
Importante	28%
Pouco importante	2%
Indiferente	0%
Sem importância	0%
Total	100%

A análise da Tabela 2 permite verificar que a grande maioria dos gestores considera muito importante os investimentos no Capital Intelectual para o desenvolvimento de suas empresas.

Elementos em que os gestores investem a título de Capital Intelectual.

A fim de se identificar os elementos que os gestores investem a título de Capital Intelectual utilizou-se a classificação sugerida por Brooking (1996), conforme a seguir:

- Ativos de mercado: Valorização da marca e lealdade do cliente;
- Ativo humano: Treinamento;
- Ativo de propriedade intelectual: Know-how;
- Ativos de infra-estrutura: Tecnologia, Inovação e Sistema de Informação.

A Tabela 3 exhibe os resultados obtidos.

Tabela 3: Distribuição dos elementos investidos

Elementos Investidos	Categorias de CI	Percentual
Valorização da Marca	Ativos de Mercado	13%
Lealdade dos Clientes	Ativos de Mercado	11%
Treinamento dos Funcionários	Ativos Humanos	17%
Know-How	Ativos de Propriedade Intelectual	12%
Tecnologia	Ativos de Infra-Estrutura	15%
Inovação	Ativos de Infra-Estrutura	16%
Sistema de Informação	Ativos de Infra-Estrutura	16%

Não existem investimentos nesses itens	-	0%
Total		100%

Com base no Tabela 3, pode-se verificar que, de forma geral, 24% dos gestores pesquisados investem em Ativos de Mercado, 17% em Ativos Humanos, 12% em Ativo de Propriedade Intelectual e, a grande maioria, 47% investem em Ativos de Infra-Estrutura.

Esses resultados sugerem que as empresas pesquisadas apresentam equilíbrio entre os elementos investidos como forma de Capital Intelectual, ou seja, para os gestores respondentes desta amostra os investimentos em Capital Intelectual abrangem outros ativos intangíveis, além do próprio ativo humano que é o gerador dos demais ativos por meio da aplicação do seu conhecimento, tendo sido propiciada as condições pela empresa. Esse resultado está em consonância com o exposto na literatura (BROOKING, 2006; ANTUNES, 2004).

Ao se comparar os investimentos realizados com o ramo de atividade em que as empresas da amostra atuam, pode-se verificar que independentemente do ramo de atuação, as empresas pesquisadas estão investindo mais em ativos de infra-estrutura, sendo o ativo de propriedade intelectual o menos investido. A tabela 4 exhibe esses resultados.

Tabela 4: Ramo de Atividades das empresas X Investimentos em Capital Intelectual

RAMO	Mercado		Humano		P. Intelectual		Infra-estrutura		TOTAL	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
COMÉRCIO	3	20	3	20	3	20	6	40	15	100
INDUSTRIA	22	25	13	15	11	13	42	48	88	100
SERVIÇOS	28	24	21	18	12	10	57	48	118	100
TECNOLOGIA	0	-	1	20	1	20	3	60	5	100
TODOS os RAMOS	2	29	1	14	1	14	3	43	7	100
COM/IND	3	33	2	22	1	11	3	33	9	100

Em síntese, tal como verificado por Antunes (2004), os resultados das análises realizadas contrapõem-se à crença de que as empresas que estão mais sujeitas aos efeitos dos elementos intangíveis são aquelas que pertencem ao setor de serviços, por consumirem maior quantidade do recurso do conhecimento.

Segundo a referida autora, a explicação para este fato pode estar nas diferentes combinações de fatores, tais como: ramo de atividade e tipo de produto, tempo de vida da empresa, estratégia adotada, competitividade do setor, posição ocupada pela empresa no mercado, estilo de gestão, dentre outros. Com isso, pode-se inferir que, enquanto para algumas empresas os investimentos em Capital Intelectual podem se caracterizar como fator de diferenciação, para outras podem significar apenas a sua sobrevivência/permanência no mercado.

Conceito mais abrangente e menos abrangente

De acordo com Klein (1998), o Capital Intelectual das empresas é composto por conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis.

Para Antunes, (2000) Stewart, (1998) e Edvinsson, (1997) o Capital Intelectual é entendido como a soma do conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, que podem ser utilizados para gerar riqueza ou vantagem competitiva. Portanto, não se restringi apenas ao elemento humano.

Com base nesses conceitos extraídos da literatura e nos resultados expostos nos objetivos específicos anteriormente, pode-se concluir que, para os gestores das empresas alvo deste estudo, tanto o conceito quanto os elementos que resultam no Capital Intelectual estão em consonância.

Por outro lado, não se pode afirmar que o entendimento sobre o conceito de Capital Intelectual dos gestores seja uniforme. Embora a análise das respostas referentes ao objetivo específico 1 tenha evidenciado que 98% dos respondentes possuem entendimento sobre Capital Intelectual (Objetivo Específico 1), com a análise dos elementos investidos (Objetivo Específico 2), pode-se inferir que 81% dos respondentes possuem conceito mais abrangente (empresas que investem em mais de três tipos de ativos), em função da variedade de itens identificados como elementos do Capital Intelectual.

Em vista disso, e com base no objetivo geral deste estudo, as empresas foram segregadas em dois grupos em função do nível de entendimento dos seus gestores, a saber: aquelas que possuem um entendimento do conceito de forma mais abrangente e aquelas que possuem um entendimento do conceito de forma menos abrangente.

A fim de se caracterizar o que vem a ser um conceito abrangente fez-se uso dos elementos investidos a título de Capital Intelectual informados pelos gestores e conforme a classificação de Brooking (1996) contida no objetivo 2 estabeleceu-se os seguintes critérios para o conceito de Capital Intelectual:

- Conceito menos abrangente: Investimentos por parte da empresa, em até dois tipos de ativos.
- Conceito mais abrangente: Investimentos por parte da empresa, em três ou quatro tipos de ativos.

De acordo com os critérios estabelecidos, a figura 4 a seguir, demonstra que 81% dos respondentes possuem um conceito de Capital Intelectual mais abrangente, e 19% possuem um conceito menos abrangente.

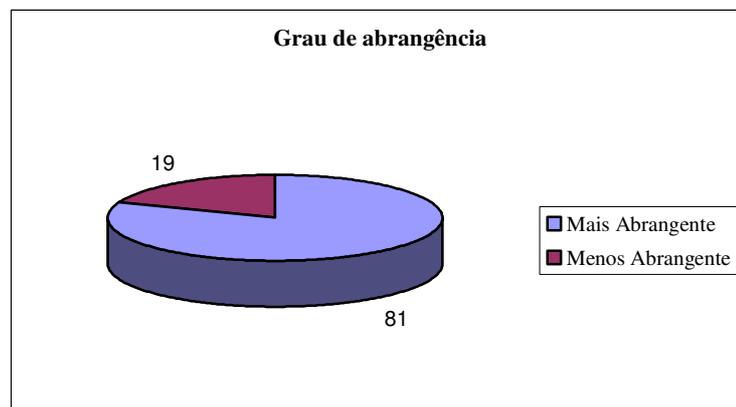


Figura 4: Distribuição das empresas quanto à abrangência

Em síntese, nem todos os respondentes que tem entendimento sobre o conceito de Capital Intelectual possuem o conceito de forma mais abrangente, de acordo com os critérios de classificação estabelecidos.

Estratégia empresarial adotadas pela empresa.

A fim de se atingir este objetivo selecionou-se os principais tipos de estratégias de acordo com a literatura consultada em três tipos:

- Estratégia de Crescimento
- Estratégia de Estabilidade
- Estratégia de Redução

Esta seleção foi feita com base em CERTO (2004) para quem a empresa deve definir a estratégia que irá adotar, de acordo com sua carteira de negócios

A tabela 5 exibe o percentual e a frequência das estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas, segundo o critério estabelecido.

Tabela 5: Distribuição das estratégias empresariais adotadas pelas empresas

Estratégias	Frequência	(%)
Todas	6	13
Crescimento e Estabilidade	5	11
Crescimento e Redução	9	19
Estabilidade e Redução	2	4
Crescimento	19	40
Estabilidade	4	9
Redução	2	4
Total	47	100

O exame da Tabela 5 permite verificar que 40% das empresas analisadas utilizam como estratégia empresarial somente a estratégia de crescimento e que, 43% delas utilizam a estratégia de crescimento em conjunto com as estratégias de estabilidade e/ou redução. A estratégia de estabilidade é utilizada isoladamente por 9% das empresas analisadas e 28% utilizam essa estratégia em conjunto com as estratégias de crescimento e/ou redução.

Verificou-se, ainda, que 4% utilizam somente a estratégia de redução, enquanto 36% a utilizam em conjunto com as demais.

Portanto, observou-se que a maioria das empresas, ou seja, 83% delas utilizam de alguma forma a estratégia de Crescimento.

Relação existente entre estratégias empresariais e o Capital Intelectual.

A tabela 6 apresenta o teste de correlação de Spearman entre as variáveis tipos de Estratégia e Conceito de Capital Intelectual conforme elaborados pela metodologia adotada.

Pode-se verificar que não existe correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis.

Tabela 6: Teste de Correlação de *Spearman*

Correlations			Estratégia	Conceito
Spearman's rho	Estratégia	Correlation Coefficient	1,000	-,052
		Sig. (2-tailed)	.	,729
		N	47	47
	Conceito	Correlation Coefficient	-,052	1,000
		Sig. (2-tailed)	,729	.
		N	47	47

Esse resultado sugere que para essas empresas as estratégias adotadas não estão associadas aos investimentos que realizam nos elementos do Capital Intelectual.

A explicação deste resultado pode ser justificada pelo fato de que o Capital Intelectual, funcionando como instrumento que agrega valor a empresa, encontra-se inerente às suas atividades, as quais garantem a sua continuidade, independente da estratégia escolhida e do ramo de atividade da mesma.

Para reforçar essa conclusão, é importante destacar, que embora os resultados tenham sido expostos de maneira geral, foi realizada uma análise individual por tipo de estratégia das empresas, obtendo-se o mesmo efeito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da literatura pesquisada, pode-se verificar que não é de hoje que se investe em Capital Intelectual. Verifica-se, também, que o estudo desse conceito vem sendo discutido amplamente no cenário atual, embora o mesmo seja tratado por ativos intangíveis, pela Teoria da Contabilidade, secularmente caracterizados por Goodwill, conforme consta em Antunes (2000).

De acordo ainda com o exposto no referencial teórico, as empresas podem obter vantagem competitiva, através do gerenciamento e da utilização eficiente dos ativos intangíveis associados a um bom planejamento estratégico.

Este estudo abordou as relações entre as Estratégias Empresariais e os investimentos em Capital Intelectual, com o objetivo conhecer como as estratégias empresariais estão associadas aos investimentos em Capital Intelectual.

Com base nas respostas obtidas na pesquisa, verificou-se que:

- Os respondentes possuem entendimento do conceito de Capital Intelectual, em concordância com a literatura pesquisada.
- As empresas investem nos elementos do Capital Intelectual, independentemente dos seus ramos de atividade.
- Os respondentes acreditam ser importante investir nos elementos para a sobrevivência das empresas.
- Existe uma diversidade de combinações entre os tipos de estratégias utilizadas, podendo essas, serem adotadas isoladamente ou em conjunto.
- Não existe uma correlação entre as estratégias adotadas pelas empresas e os investimentos em Capital Intelectual.

Apesar de grande parte dos respondentes possuírem entendimento do conceito de Capital Intelectual, e investirem em seus elementos, independente de ser de forma eficiente, adequada ou não, considerando a classificação de Brooking (1996), com relação aos ativos, nem todas as empresas investem em todos os elementos que formam a classificação.

A análise quantitativa das respostas das empresas, em relação aos investimentos em Capital Intelectual e as estratégias empresariais, forneceram evidências para inferir que os elementos investidos a título de Capital Intelectual independem dos tipos de estratégias empresarias adotadas.

Sendo assim, a explicação encontrada para esse fato da independência entre os investimentos em Capital Intelectual e as Estratégias adotadas pelas empresas, é que a despeito do ramo de atividade, ou estratégia utilizada pela empresa, elas investem nos elementos que

compõem o Capital Intelectual, pois este faz parte da empresa, e é de suma importância para sua sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDAY, Hernan E. Contreas. Artigo - *Coleção Empresarial*. São Paulo, 2000.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. *A influência dos Investimentos em Capital Intelectual no desempenho das empresas: Um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras*. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BROOKING, Annie, *Intellectual Capital: core asset for the third millenium enterprise*. London: International Thomson Business Press, 1997.
- BARDAN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa : Edições 70, 1977.
- CERTO, Samuel. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Brooks, 1993.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIXIT, Avinash, NALEBUFF, Barry J. *Pensando estrategicamente: a Vantagem Competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia*. São Paulo: Atlas, 1994.
- EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael. *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1999.
- HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. A relevância da contabilidade de custos. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- KLEIN, David A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KAPLAN, Roberti S., NORTON, David, P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro ; Campus, 1997.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- REBOUÇAS, Djalma de Pinho. *Estratégia Empresarial – uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 2001.
- STWEART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- SULLIVAN, Patrick H. *Value Driving Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into market Value*. EUA: John Wiley & Sons Inc, 2000.
- TAKESHY, Tachizawa, REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial: tendências e desafios um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixto. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VALADARES, Maurício Castelo Brando. *Planejamento Estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J, PARNELL, John. *Administração Estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.