

# **FATORES RELEVANTES PARA A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL SOB A ÓTICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR): UM ESTUDO BASEADO NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA SANOFI AVENTIS BRASIL**

## **João Paulo Cavalcante Lima**

Mestre em Controladoria Empresarial - Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
e do Centro de Ciências Administrativas e de Negócios da Universidade Cruzeiro do Sul  
Rua da Consolação, 896 - Campus Itambé - 01302-907 - São Paulo - SP  
Email: joao.lima@mackenzie.br  
Fone: (11) 2114-8836

## **Maria Thereza Pompa Antunes**

Doutora em Ciências Contábeis - FEA/USP  
Professora do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial do Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Rua da Consolação, 896 - Campus Itambé - 01302-907 - São Paulo - SP  
Email: mariathereza@mackenzie.br  
Fone: (11) 2114-8836

## **RESUMO**

Assumindo-se que o capital intelectual possui papel central na geração de riqueza das empresas e na economia como um todo, este estudo buscou investigar qual é a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil sobre o conceito de capital intelectual e dos fatores que são relevantes para se realizar a sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) alinhada ao seu ambiente econômico, qual seja o de uma indústria farmacêutica. O estudo, de natureza exploratória e descritiva, foi desenvolvido junto aos gestores da Sanofi Aventis Brasil tendo-se adotado a estratégia de pesquisa de estudo de caso único apoiado em um protocolo; portanto, se trata de um recorte de um estudo mais abrangente que buscou conhecer a gestão do capital intelectual na referida indústria. Os dados, coletados por meio de entrevistas, foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. As análises realizadas dentro do contexto da Sanofi Aventis permitiram verificar que o fator mais relevante para a gestão do capital intelectual na empresa é o gerenciamento dos processos, no sentido de controlar os investimentos e avaliar o seu retorno, por meio da utilização de indicadores. Todavia, dado o contexto analisado, pode-se inferir que muito embora os gestores da Sanofi Aventis percebam a importância da gestão do capital intelectual, os mesmos não possuem ferramentas que lhes auxiliem nesse processo, visto que a área de controladoria da empresa ainda não desenvolveu indicadores de avaliação do capital intelectual. Por esse motivo as decisões relacionadas à gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis ainda são realizadas de maneira intuitiva.

**Palavras-Chave:** Capital Intelectual; Gestão do Capital Intelectual; Visão Baseada em Recursos (VBR); Indústria Farmacêutica.

**Área Temática:** Contabilidade para Usuários Externos.

## 1. INTRODUÇÃO

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 assumindo papel central na geração de riqueza das empresas e na economia como um todo (BROOKING, 1996; CRAWFORD, 1994; EDVINSSON e MALONE, 1997; SVEIBY, 1998; LEV, 2001, 2003; ANTUNES, 2004). Para tanto, 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; logo, o capital intelectual apresenta-se como um recurso diferencial e indispensável para a manutenção de vantagem competitiva considerando-se o contexto sócio econômico atual.

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 indústria farmacêutica é reconhecida como um dos setores que faz uso intenso do conhecimento. O seu produto principal – drogas (medicamentos) – 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 pesquisas. Da mesma forma, é reconhecido como um setor altamente competitivo com riscos de intervenção regulatória.

O breve cenário exposto motivou a seguinte questão de pesquisa: qual é a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil sobre o conceito de capital intelectual e sobre os fatores que são relevantes para se realizar a sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR)?

O objetivo geral deste estudo é o de se conhecer o conceito de capital intelectual e os fatores que são relevantes para se realizar a sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) alinhada ao ambiente econômico da indústria farmacêutica, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil. Como objetivos específicos têm-se: 1) identificar, com base na literatura, a definição de capital intelectual que melhor traduz esse conceito no ambiente de uma indústria farmacêutica; 2) verificar se os gestores concordam com a definição de capital intelectual aplicada ao segmento farmacêutico, definida com base na literatura, e 3) conhecer quais são os fatores relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) na Sanofi Aventis Brasil, baseado na percepção dos gestores da referida empresa.

Este estudo se justifica, principalmente, pelas características inerentes à indústria farmacêutica aliadas à problemática que envolve a mensuração e a gestão do capital intelectual nas organizações como um todo. Segundo Antunes (2004, p.265), “todos os esforços para a gestão do capital intelectual devem ser concentrados na área de controladoria das empresas, no sentido de identificar, mensurar e registrar os investimentos realizados e de contemplá-los nos sistemas de informações gerenciais das organizações”. Todavia, a condição para tanto reside na percepção dos gestores sobre a importância do capital intelectual para a busca da eficácia, excelência e da vantagem competitiva que deve estar refletida no processo de gestão das organizações (ANTUNES, 2004).

Para o conhecimento em contabilidade o presente estudo contribuiu para firmar o conceito de capital intelectual extraído do conhecimento teórico, visto que os gestores percebem o capital intelectual semelhantemente ao que se buscou entre os autores. Assim, como este tema é relativamente novo, dá-se mais um passo para as discussões sobre os fatores que compõem o capital intelectual e também, identificou-se a necessidade de 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.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

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

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 (2001) 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 (2001) 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, Hoskisson e Ireland (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 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.

### **2.3 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, 2001; 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 frequentemente 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, 2001). 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 aprendido 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.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, pois se buscou a obtenção de maiores conhecimentos sobre o que os gestores da Sanofi Aventis Brasil entendem como Capital Intelectual e quais são os fatores importantes, para sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR). Descritiva, pois procurou entender como os fenômenos relacionados ao Capital Intelectual são gerenciados na empresa objeto de estudo, procurando descrevê-los e interpretá-los. Quanto ao método de pesquisa, este estudo é de natureza qualitativa, segundo Godoy (1995), tendo sido empregada a estratégia metodológica de Estudo de Caso que, segundo Yin (2005, p. 28), é adequada quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos.

Para tanto, optou pelo caso único, materializado no estudo sobre o processo de gestão do capital intelectual na empresa Sanofi Aventis Brasil Farmacêutica Ltda. tendo se obtido, formalmente, o consentimento do presidente da empresa no Brasil para a realização do estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevista pessoal com 8 dos 13 diretores da Sanofi Aventis, a saber: 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 dados e informações coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009) e Godoy (1995), é a mais apropriada para ser aplicada em estudos qualitativos. De forma a se obter o conceito de capital intelectual, baseando-se nos autores citados no item referencial teórico deste estudo, adotou-se a metodologia exposta em

Cerretto (2003) para a construção de uma Matriz de Análise de Conteúdo, cuja metodologia segue, também, a firmada por Bardin (2009).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Objetivo específico 1: definição do conceito de capital intelectual com base na literatura.

No Quadro 1 apresentam-se os conceitos de capital intelectual e respectivos 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 organizacional, 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 <b>membros</b> 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> ".

Fonte: Os autores

Quadro 1 – Conceitos de Capital Intelectual segundo vários autores

De acordo com Cerretto (2003), uma das formas de se chegar a uma definição baseada na visão de vários autores é por meio da união das características mais citadas em cada uma das categorias. Para tanto, adotou-se as seguintes categorias: 1) o que é capital intelectual; 2) fontes de capital intelectual; 3) Quem possui o capital intelectual; 4) finalidade do capital intelectual e 5) os produtos gerados pelo capital intelectual, conforme Quadro 2.

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			(continua)
	Criam condições para o funcionamento das empresas	X				
Produtos:	Relacionamentos		X		X	X
	Tecnologias		X		X	X
	Marcas			X		
	Produtos			X		
	Processos			X		

Fonte: Os autores

Quadro 2 – Matriz de análise de conteúdo dos conceitos de Capital Intelectual

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.*

**4.2 Objetivo Específico 2:** verificar se os gestores concordam com a definição de capital intelectual aplicada ao segmento farmacêutico, definida com base na literatura.

De forma a atender a este objetivo, foi questionado aos gestores se eles concordam com a definição de capital intelectual adotada neste estudo? É a que melhor traduz o conceito no ambiente de uma indústria farmacêutica?

O Quadro 3 evidencia as respostas obtidas dos diretores, quando questionados se concordavam com a definição de capital intelectual adotada neste estudo.

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 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).

Diretores	Respostas Obtidas
<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.
<b>Business Development</b>	<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.
<b>Business Suporte (conclusão)</b>	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 e 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 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</b> . Eu creio que ela traduz o ambiente de qualquer indústria de um modo geral. 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.

Fonte: Os autores

Quadro 3 – Respostas obtidas dos diretores quando questionados se concordavam com a definição de capital intelectual adotada no estudo

Em síntese, a Tabela 1 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, 2007). 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 1 confirma que a categoria mais citada foi a de inovação.

Tabela 1 – Frequência das categorias das variáveis de definição de capital intelectual direcionado a indústria farmacêutica

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
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>

Fonte: Os autores

**4.3 Objetivo Específico 3:** conhecer quais são os fatores relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) na Sanofi Aventis Brasil, baseado na percepção dos gestores da referida empresa.

De forma a se atender a este objetivo foi apresentado aos gestores o entendimento de gestão do Capital Intelectual (*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*) e lhes questionado quais seriam os fatores mais relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis.

O Quadro 4 exhibe as respostas obtidas dos diretores. De acordo com a análise das respostas dos gestores 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, Hobley 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 influência do capital intelectual no valor de uma empresa (Soh e Markus, 1995).

Diretores	Respostas Obtidas
<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 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 comprimido, 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.
<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 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 crítico 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 crítica 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> . 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.

Fonte: Os autores

Quadro 4 – Respostas obtidas dos diretores quando questionados sobre quais fatores são relevantes para se realizar a gestão do capital intelectual

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o tema capital intelectual com o objetivo geral de conhecer o conceito de capital intelectual e os fatores que são relevantes para se realizar a sua gestão sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) alinhada ao ambiente econômico da indústria farmacêutica, de acordo com a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil.

Considerou-se que a indústria farmacêutica é reconhecida como um dos setores que faz uso intensivo do conhecimento. O seu produto principal – drogas (medicamentos) – 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 consequência dos elevados custos de P&D e do risco maior da atividade que encarece o custo de oportunidade do capital.

Ao se considerar esses fatores, a rentabilidade da indústria farmacêutica 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, reduzindo, sensivelmente, a verdadeira lucratividade da indústria farmacêutica, não se podendo, assim, desprezar a gestão do capital intelectual nessa indústria.

Adicionalmente, 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, pode-se afirmar que 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.

Assim sendo, o estudo permitiu chegar às seguintes conclusões em relação aos fatores e à gestão do Capital Intelectual sob a ótica da visão baseada em recursos (VBR) no ambiente da indústria farmacêutica segundo a percepção dos gestores da Sanofi Aventis Brasil:

- 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.
- 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.
- 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 serem 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.

Em síntese, a análise qualitativa das respostas obtidas nas entrevistas mostrou que em relação ao conceito de capital intelectual os diretores da empresa objeto deste estudo possuem um entendimento do conceito de capital intelectual bem próximo ao conceito desenvolvido para este estudo e, em sua maioria, associaram o capital intelectual ao elemento humano, ao 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 resultados mostraram, ainda, 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.

Todavia, dado o contexto analisado, pode-se inferir que muito embora os gestores da Sanofi Aventis percebam a importância da gestão do capital intelectual, os mesmos não possuem ferramentas que lhes auxiliem nesse processo, visto que a área de controladoria da empresa ainda não desenvolveu indicadores de avaliação do capital intelectual, sugerindo que as decisões relacionadas à gestão do capital intelectual na Sanofi Aventis são realizadas de maneira intuitiva.

Considerando-se as limitações inerentes ao Estudo de Caso, que impossibilita a generalização dos resultados, este estudo revelou que no âmbito da controladoria da Sanofi Aventis não existe o controle dos investimentos realizados em Capital Intelectual e não se faz uma avaliação de retorno dos projetos realizados nesses intangíveis. Assim sendo, entende-se que futuras pesquisas podem ser desenvolvidas visando à proposição de um rol de indicadores para a gestão do capital intelectual, de acordo com os fatores identificados neste estudo, sugerindo-se testá-los em empresas do ramo farmacêutico. Adicionalmente, o desenvolvimento de um modelo de mensuração dos retornos obtidos pelos investimentos em capital intelectual a ser implementado pela Controladoria pode ser um estudo também relevante, pois, como mesmo afirmou o diretor financeiro da empresa “é preciso desenvolver uma ‘cultura de medir’ (...) cultura de gerenciamento de projetos”.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press, 1996.
- 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.
- 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.; 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.
- 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.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99–120, 1991.
- 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, 2001.

- BONTIS, N., CROSSAN, M., HULLAND, J. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, v.39, n.4, 437-469, 2002.
- BROOKING, Annie. *Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.
- CERRETTO, Clovis. *A construção da matriz de análise de conteúdo*. In NASSIF, Vânia Maria Jorge. Manual de trabalho de graduação interdisciplinar. São Paulo: Mackenzie, 2003.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas, 1994.
- COHEN, W., LEVINTHAL, D. *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152, 1990.
- 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.
- 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.
- FIOL, M. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 6, p. 691–699, 2001.
- 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*, n.60, 7-18, 1996.
- 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.
- 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.
- 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.
- HOBLEY, S., KERRIN, M. Measuring Progress at the Front Line. *KM Review*, v.7, n.4, 12-16, 2004.
- KELLER, K. L., Conceptualizing, Measuring, and Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, v.1, n.23, 1993.
- KNIGHT, D.J. Performance Measures for Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, v.29, n.1, 22-28, 1999.
- 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.

- 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*, v.17, n.22, 2003.
- LOVINGSSON, F., DELL'ORTO, S., BALADI, P. Navigating with new managerial tools. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2). 147-154, 2000.
- MAHONEY, J. A resource-based theory of sustainable rents. *Journal of Management*, v. 6, p. 651-660, 2001.
- 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.
- 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.
- 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*, v.30, n.3, 413-426, 1997.
- ROOS, J., ROOS, G., EDVINSSON, L., DRAGONETTI, N. C. *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. London: Macmillan, 1997.
- SAINT-ONGE, H. Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, v.24, n.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.
- SENGE, P. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubly/Currency, 1990.
- SPENDER, J.C., GRANT, R.M. Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17, 5-9, 1996.
- SOH, C., MARKUS, M. L. *How IT creates business value: A process theory synthesis*. Proceeding of International Conference on Information Systems, ,v.29, n.41, 1995.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 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.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 5, p. 171-180, 1984.

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.

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.