

Capital intelectual e a vantagem competitiva: a tomada de decisão para agregar valor

Elaine Sefrian Peinado (Unioeste) - e.sefrianpeinado@gmail.com

Ariane Dos Santos (Unioeste) - arianes@live.com

Raquel Adriana Pin Gafuri (UNIOESTE) - raqueladrianna@hotmail.com

Delci Grapegia Dal Vesco (Unioeste) - delcigrape@gmail.com

Resumo:

O capital intelectual contribui para o valor econômico das empresas e é considerado fator chave de vantagem competitiva. Para alavancar a competitividade, as organizações buscam um processo decisório subsidiado por informações e conhecimento. O objetivo do artigo é identificar os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma indústria farmacêutica por meio de questionário, entrevista semiestruturada e análise documental com enfoque qualitativo. Os resultados foram avaliados em quatro etapas: I) fatores que as decisões interferem na geração de vantagem competitiva frente aos concorrentes; II) fatores do capital humano que impactam na tomada de decisão dos gestores; III) utilização de componentes de capital estrutural; IV) integração do capital humano e estrutural na tomada de decisão para gerar vantagem competitiva. Concluiu-se que os gestores, influenciados pelos fatores de capital intelectual, buscam suporte no capital estrutural da organização para tomada de decisão, que por sua vez gera vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chave: *Liderança em custo, Capital humano, Capital estrutural, Informação.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Capital intelectual e a vantagem competitiva: a tomada de decisão para agregar valor

Resumo: O capital intelectual contribui para o valor econômico das empresas e é considerado fator chave de vantagem competitiva. Para alavancar a competitividade, as organizações buscam um processo decisório subsidiado por informações e conhecimento. O objetivo do artigo é identificar os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização. Para isso, realizou-se um estudo de caso em uma indústria farmacêutica por meio de questionário, entrevista semi-estruturada e análise documental com enfoque qualitativo. Os resultados foram avaliados em quatro etapas: I) fatores que as decisões interferem na geração de vantagem competitiva frente aos concorrentes; II) fatores do capital humano que impactam na tomada de decisão dos gestores; III) utilização de componentes de capital estrutural; IV) integração do capital humano e estrutural na tomada de decisão para gerar vantagem competitiva. Concluiu-se que os gestores, influenciados pelos fatores de capital intelectual, buscam suporte no capital estrutural da organização para tomada de decisão, que por sua vez gera vantagem competitiva para a empresa.

Palavras-chaves: Liderança em custo, Capital humano, Capital estrutural, Informação.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

Devido ao avanço da globalização e das redes de comunicações, as tecnologias e recursos primários para a elaboração do produto estão cada vez mais acessíveis a todos, a tecnologia de produção passa a ser a mesma para todos (PEREZ, FAMÁ, 2006; SILVA, FONSECA, 2007). A partir deste cenário econômico, os ativos tangíveis passaram a ser *commodities*, o verdadeiro diferencial competitivo está no capital intangível, em que o conhecimento é transformado em inovação (SILVA, FONSECA, 2007).

O ativo intangível – AIs - da organização é o fator chave para a geração de riquezas, este valor agregado ao produto ocorre por meio da interação e aplicação do conhecimento com a estrutura física e dos processos empresariais (COSTA, 2009; STEFANO *et al*, 2014). Cabe, então, as empresas gerenciar de maneira eficaz este capital intelectual para obterem vantagem competitiva, para isto é necessário a identificação, aferimento e controle deste ativo (GARCIA-AYUSO, 2003). Assim, ressalta-se a importância do armazenamento dessas informações, e que as mesmas estejam disponíveis para todos os níveis organizacionais, para o conhecimento como um todo e também para a tomada de decisões (CHOO, 2006; VIEIRA 2014).

Desta forma, infere-se a necessidade de estudo dos ativos intangíveis e diante da problemática questiona-se quais são os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização? O que indica como objetivo do estudo a identificação dos principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização.

A pesquisa justifica-se pela contribuição ao campo teórico por não ter sido identificado na pesquisa bibliográfica estudo relacionando as temáticas de capital intelectual, tomada de decisão e vantagem competitiva. Para a empresa, esse trabalho é um diagnóstico sobre o tema e pode ser utilizado para otimizar a geração de vantagem competitiva. Além disso, para a comunidade profissional esse artigo relata um trabalho que pode ser realizado em outras empresas para gerar entendimento sobre a integração desses temas que têm impacto

direto no desempenho das empresas. O estudo realizado por Serra (2013) instigou esta investigação no sentido de indicar estudos sobre tomada de decisão no alto escalão, apresentando direcionamentos de pesquisa nesta temática.

2 Referencial Teórico

Este tópico tem por objetivo desenvolver o enquadramento teórico utilizado na pesquisa, para tanto discorre-se sobre vantagem competitiva, capital intelectual e informação e o processo decisório.

2.1 Vantagem competitiva proveniente de capital intelectual

Devido a globalização e aos avanços da comunicação, a acessibilidade aos equipamentos tecnológicos está mais facilitada, isto dificulta a diferenciação de produtos e serviços no mercado. Tal fator torna a competitividade cada vez mais acirrada visto que o cliente passa a comparar as organizações ofertantes, assim, para a sobrevivência organizacional, é necessário ter vantagem competitiva em relação aos concorrentes, esta vantagem pode ser atribuída com produtos de alta qualidade, com custos competitivos, ou por velocidade de inovação (BATEMAN, SNELL, 1998; PEREZ, FAMÁ, 2006; SILVA, FONSECA, 2007).

A vantagem competitiva reflete que a organização possui diferenciais de longo prazo perante os seus concorrentes, na qual baseia-se o valor em que o empreendimento gera a seus clientes (BATEMAN, SNELL, 1998). Para Porter (1980; 1985), a cadeia de valor é um composto de atividades e operações empresariais que visam explicar a criação da vantagem competitiva e valor ao produto desde a matéria prima até o seu produto final, esta vantagem é criada a partir das atividades realizadas ao longo do processo de transformação da matéria prima e que agregam valor ao produto. Cabe a estratégia empresarial organizar-se e delimitar em que posição o empreendimento deseja atuar, e a partir desta realizar suas atividades para o alcance deste objetivo.

Este posicionamento pode ser por três estratégias genéricas, a diferenciação por custos, aonde o empreendimento se torna mais competitivo no mercado por oferecer produtos com um preço relativamente menor que o de seus concorrentes, neste conceito a produção é padronizada pelo menor custo possível com o intuito de abranger clientes que sejam sensíveis a preços elevados; a diferenciação pode ser por meio de foco, aonde a organização pretende atender apenas um nicho mercadológico; outra estratégia que refere-se ao diferencial por inovação, em que a empresa visa trazer produtos inovadores e com características diferentes dos outros ofertantes, por não se assemelhar aos seus concorrentes geralmente este segmento obtém um valor agregado maior e por isto seus valores no mercado podem ser praticados maiores. O gestor organizacional pode ainda elaborar uma estratégia que abranja estas três estratégias genéricas em conjunto (PORTER, 1980; 1985).

Para Lev (2001), o grande interesse dos *stakeholders* em ativos intangíveis está associado a dois fatores: a intensificação da competição entre as organizações, e ao desenvolvimento da tecnologia da informação. Desta forma, pode-se dizer que os diferenciais competitivos estão diretamente relacionados aos ativos intangíveis das organizações, podendo ser eles: marcas, patentes, capital humano, direitos autorais e outros. Ressalta-se também que o AIs é oriundo do conhecimento e da inovação do capital humano, e que estes dificilmente serão perdidos ou copiados (PEREZ, FAMÁ, 2006). É neste ativo que mais gera riquezas para a organização atualmente, e o mais importante para a mesma, por isto cada vez mais salienta-se a importância da gestão e do controle do acervo dos AIs (SILVA, FONSECA, 2007; RITTA, ENSSLIN, 2010).

Perez e Famá (2006) ainda corroboram ao afirmarem que algumas pesquisas realizadas demonstraram que os empreendimentos estão combinando suas estratégias entre os ativos tangíveis e intangíveis para ficarem mais competitivos, estes estudos também demonstram que a maior parte das riquezas geradas para a organização partem do ativo intangível.

Observa-se também que os ativos tangíveis – bens concretos - estão tornando-se *commodities*, visto que todos possuem os mesmos recursos tecnológicos, como resultados disto obtém-se produtos cada vez mais semelhantes. A inovação ocorre no ativo intangível das empresas, por isto uma nova estratégia organizacional é necessária, novas estruturas empresariais, novos modelos de negócio e de investimentos em capital humano, pesquisa e desenvolvimento. O sucesso da gestão dos AIs depende dos gestores, das suas decisões empresariais e do clima organizacional favorável ao compartilhamento de conhecimento em que os administradores criam entre todos os níveis estratégicos (SILVA, FONSECA, 2007).

Com base nos autores acima referidos, conclui-se a importância da gestão dos ativos intangíveis visto que este é considerado o verdadeiro diferencial competitivo das organizações. No próximo tópico, a definição do capital intelectual – um ativo intangível – será melhor explanada.

2.2 Capital Intelectual

Os ativos intangíveis contribuem substancialmente para o valor econômico das empresas e para o potencial de geração de receitas e lucros futuros (CASSEL, HACKL, 2000) e são considerados fator chave para manutenção de vantagem competitiva (ROBERT, DOWLING, 2002; ZABALA *et al*, 2005; CABRITA, BONTIS, 2008; STEFANO *et al*, 2014). Para estudos sobre gestão, o termo capital intelectual é utilizado como sinônimo de ativo intangível (BONTIS, 1996; ROSS, ROSS, 1997; STEFANO *et al*, 2014).

Stewart (1997) e Stefano (2014) sintetizam que o capital intelectual é o material (conhecimento, informação, dados, experiências, rotinas, estruturas, equipamentos culturais, e relacionamentos) formalizado, capturado e alavancado para produzir um ativo de maior valor. Os autores Edvinsson e Sullivan (1996) definem capital intelectual como os ativos do conhecimento que podem ser convertidos em valor. Já Cabrita e Bontis (2008) descrevem o capital intelectual como o fenômeno de interação e complementariedade, no sentido que os recursos de produtividade podem ser aprimorados por meio de investimentos em outros recursos.

A composição do capital intelectual foi estudada por diversos autores, como Edvinsson e Malone (1997), Roos e Roos (1997), Sveiby (1997), Stewart (1997) e Bontis (1999). Edvinsson e Malone (1997) propuseram um modelo, que foi aplicado pela primeira vez na companhia de seguros Skandia, enfatizando a lógica do valor de mercado da empresa, que seria obtido pela soma do capital financeiro com o capital intelectual. Nesse modelo, o capital intelectual é o desdobramento do capital humano e o capital estrutural, que por sua vez é dividido em capital de clientes e capital organizacional, este último ainda se subdivide em capital de inovação e capital de processos.

Ainda sobre a composição do capital intelectual, Sveiby (1997) o descreve em três partes: estrutura externa, estrutura interna e competências individuais. A primeira é composta pela marca, consumidores e relações com os fornecedores. Faz parte da estrutura interna o modelo de gestão, a estrutura legal, sistemas, P&D e *software*. E por fim nas competências individuais estão incluídas a educação e as experiências das pessoas da organização.

Stewart (1997) e Bontis (1999) dividem o CI em capital estrutural, capital humano e capital de clientes. O capital humano é a combinação do conhecimento, ferramentas e habilidades que cada funcionário da empresa possui para execução das tarefas, inclui-se também os valores, cultura e filosofia da organização. Já o capital estrutural são as bases de dados, os sistemas, a estrutura organizacional, as patentes, as marcas e outros itens que dão

suporte para a produtividade dos funcionários da empresa. O capital de clientes também faz parte do capital estrutural, nele estão contidas as relações que a empresa tem com os clientes.

O autor García-Ayuso (2003) ressalta que os ativos intangíveis precisam ser identificados, medidos e controlados, para garantir a gestão eficaz e eficiente das empresas. Em relação à mensuração, Bontis (2001) mostra diversos modelos para medir capital intelectual, destacando a operacionalização, vantagens e desvantagens. Outros modelos de mensuração e gerenciamento foram apresentados por Bontis *et al* (1999), como a caixa de ferramentas disponíveis. Entre elas Balanced Scorecard (BSC), que detalha a necessidade dos gestores em sistemas de medidas multidimensionais para guiar suas decisões. Este modelo inclui métricas financeiras e não financeiras, que devem estar interrelacionadas de modo sistemático e coerente. Isto é alcançado a partir da relação entre as quatro perspectivas que compõem o BSC: financeira, mercado e clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Desse modo, verifica-se que a importância dos estudos sobre capital intelectual se relaciona com o desempenho e geração de valor da empresa. Por isso, os estudos sobre definição, mensuração e gestão de capital intelectual tem ganhado destaque no meio científico.

2.3 A Informação e o Processo Decisório

Mudanças constantes no mundo organizacional requerem atualização e circulação rápida da informação, uma mercadoria muito valorizada, capaz de gerar conhecimento (VIEIRA, 2014), fornecer subsídios que contribuem para a tomada de decisão (SILVA, FONSECA, 2007) minimizando erros e aumentando a qualidade (SANT'ANNA, 2011).

Para alavancar a competitividade, as organizações buscam reduzir incertezas na tomada de decisão e assim têm inserido aos processos decisórios recursos tecnológicos (RODRIGUEZ, 2002) a fim de garantir que o grande volume de informações geradas não se perca (WURMAN, 1989). Nesse sentido, Choo (2006) reforça que o armazenamento das informações fornece elementos para entender os processos da empresa e sua evolução no tempo, torna-se relevante a criação de um circuito para coleta das informações no qual estejam inseridos o maior número possível de pessoas. Disponível a qualquer momento, uma informação armazenada de forma organizada gera conhecimento e colabora no processo de comunicação estratégica para tomada de decisão (VIEIRA, 2014).

A motivação, as capacidades e habilidades do colaborador, aliadas a tecnologia da informação e um eficiente banco de dados, cooperam para a formação de um estoque de Capital Intelectual, que se gerenciado com liderança torna-se recurso sólido para o processo decisório (SILVA, FONSECA, 2007) visando melhoria dos resultados da empresa (FREITAS, KLADIS, 1995). Em consonância, Laudon e Laudon (1999) afirmam que um sistema de informação pode auxiliar os gestores na análise dos problemas e na busca de soluções. Contudo, a informação precisa percorrer a empresa de acordo com a necessidade de cada setor envolvido no processo, e dessa forma agregar valor ao desempenho da equipe (VIEIRA, 2014), pois as decisões devem refletir a interação entre a organização (ELBANNA, 2006).

De acordo com Silva e Fonseca (2007), a tomada de decisão consiste em uma escolha rápida dentre as alternativas apresentadas em determinado cenário frente a uma necessidade da organização. Nessa linha, Iudícibus (2004, p. 25), apresenta como objetivo da contabilidade “o fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”, o que vem ao encontro do processo decisório em oito etapas, como sugere Paiva (2002, p.16): a) percepção da situação que envolve algum problema (ou oportunidade); b) análise e definição do problema; c) definição dos objetivos; d) procura de alternativas de solução ou de cursos de ação; e) avaliação e comparação das

alternativas; f) escolha de alternativa mais adequada; g) implantação da alternativa escolhida; h) avaliação pós-decisional e *feedback*.

Denota-se então que as informações são o ponto chave para a tomada de decisão de forma eficaz, pois reduzem a incerteza dos eventos futuros, e, portanto devem estar organizadas a fim de favorecer tal processo e estar disponível às pessoas que as utilizarão no momento oportuno sendo capaz de gerar vantagem competitiva à organização.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo proposto, levando em consideração a estrutura que guia a experimentação, a coleta de dados e a análise, o método e os procedimentos de pesquisa foram delineados (KERLINGER, 1980).

Sendo assim, quanto à abordagem do problema o enfoque é qualitativo (RICHARDSON, 1999). De caráter descritivo, o objetivo da pesquisa pretende expor os fenômenos estudados na perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa (GODOY, 1985), sendo importante também realizar observações dos fatos, bem como registra-los para posterior análise, classificação e interpretação (ANDRADE, 2002).

A estratégia de pesquisa é o estudo de caso de acordo com Yin (2005). A escolha da empresa para realização do estudo ocorreu a partir das orientações de Stake (1995), a empresa escolhida foi uma indústria farmacêutica fabricante de medicamentos genéricos. A relevância de o estudo ser realizado nessa empresa é devida à existência de alta competitividade neste setor mesmo com rígida regulamentação de preço, o que gera uma necessidade ainda maior de buscar vantagens baseada na liderança em custo.

Desse modo, o objeto da pesquisa é essa indústria farmacêutica e os sujeitos de pesquisa são: o diretor de manufatura; os sete gerentes que respondem diretamente a ele, responsáveis pelas áreas de suprimentos, estoques, produção, administração da produção e manutenção; e o supervisor de planejamento e controle de produção (PCP). Salienta-se que estes são os gestores responsáveis por grande parte das áreas que contemplam a cadeia de valor da empresa e são os responsáveis pelas tomadas de decisão dessas áreas da empresa. No Quadro 1, destacam-se as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa analisados na empresa objeto de estudo.

Quadro 1 – Objeto de estudo e sujeitos da pesquisa

Unidade da pesquisa		Sujeitos da pesquisa	Função	Anos de empresa	Nível de escolaridade
Diretoria de manufatura	Diretoria	Sujeito 1	Diretor	9	Pós-graduado e Mestrado
	Suprimentos	Sujeito 2	Gerente	4	Cursando Pós-graduação
	Estoque	Sujeito 3	Gerente	12	Cursando MBA
	Produção 1T	Sujeito 4	Gerente	15	MBA e Pós graduação
	Produção 2T	Sujeito 5	Gerente	2	Pós graduação
	Produção 3T	Sujeito 6	Gerente	9	Pós graduação e Mestrado
	Adm. da produção	Sujeito 7	Gerente	2	Pós graduação, cursando MBA
	Manutenção	Sujeito 8	Gerente	3	Pós graduação e cursando MBA
	PCP	Sujeito 9	Supervisor	9	Cursando Pós-graduação

Fonte: Dados da pesquisa.

Os procedimentos de coleta de dados utilizados foram questionários com escala *Likert* para identificação das principais categorias e entrevista semi-estruturada com os gestores já mencionados, bem como análise documental dos registros institucionais, ou seja, utilização de informação bruta de acordo com Silva e Grigolo (2002), neste caso os relatórios gerenciais

dos setores contemplados na pesquisa, que Gil (1999) classifica como documentos de segunda mão. A análise documental teve como intuito realizar a triangulação dos dados, pois esta consiste no exame de materiais escritos, estatísticas e elementos icônicos que não receberam tratamento analítico ou que podem ser reanalisados, buscando interpretações novas ou complementares (Godoy, 1995).

Para análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002), compreende a codificação dos resultados a partir da definição de categorias e a inferência, utilizada também como metodologia de tratamento de dados à luz do referencial teórico para dar sentido à interpretação.

Quadro 2 – Constructo teórico da pesquisa

CONSTRUCTO			
Tópico	Categoria	Subcategoria	Autor
Vantagem Competitiva	Vantagem competitiva	Vantagem competitiva	Bontis (1998)
	Vantagem competitiva	Agregação de valor	Bontis (1998)
	Posicionamento estratégico	Custos	Bontis (1998)
	Posicionamento estratégico	Diferenciação	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012); Bontis (1998)
	Posicionamento estratégico	Resultados estratégicos	Bontis (1998)
	Posicionamento estratégico	Clima organizacional	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012)
	Diferencial competitivo	Produtos de alta qualidade, custo competitivo, velocidade e informação	Bacurau (2006)
Capital Intelectual em Tomada de Decisão	Capital Humano Processo Decisório	Ética, Valores, Cultura e Religião	Das (2005); Mario e Chowdhury (2010)
	Capital Humano Processo Decisório	Habilidades individuais	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012)
	Capital Humano Processo Decisório	Racionalidade	Coget, Haag, Gibson (2011)
	Capital Humano Processo Decisório	Educação	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012)
	Capital Humano Processo Decisório	Experiência	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012)
	Capital Humano Processo Decisório	Comprometimento	Bontis (1998)
	Capital Humano Processo Decisório	Competência	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012); Bontis (1998)
	Capital Humano Processo Decisório	Liderança	Martín-de-Castro <i>et al.</i> (2011).
	Capital Humano Processo Decisório	Nível de Estresse	Marcus e Tvedt (2011)
	Capital Humano Processo Decisório	Trabalho em equipe	Bontis (1998)
	Capital Humano Processo Decisório	Motivação	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012) Bontis (1998)
	Capital Humano Processo Decisório	Implantação de novas ideias	Bontis (1998)
	Capital Humano Processo Decisório	Comunicação	López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Sistemas de informação	Gracioli, Godoy, Lorenzetti, Godoy (2012); Kahn,

			Strong e Wang (2002), Bontis (1998)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Procedimentos	Kahn, Strong e Wang (2002), Bontis (1998)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Bases de dados	Lee, Lee e Kang (2004) Kahn, Strong e Wang (2002)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Gestão do conhecimento	López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Informação	Choo (2003), Sant'anna <i>et al</i> (2011)
	Capital Estrutural Processo Decisório	Uso de ferramentas e métodos	Bontis (1998)

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se conforme apontado no Quadro 2, que foi investigado o Capital intelectual, com base no modelo de Bontis, 1998, sob o enfoque das dimensões capital humano e estrutural. O capital relacional não foi investigado nessa pesquisa, a qual para Sveiby (1997) essa dimensão estaria ligada a investigar a estrutura externa da empresa, portanto essa dimensão foi considerada uma das limitações dessa pesquisa.

4 Resultados e discussões

Tendo em vista o objetivo da pesquisa e o segmento de atuação da empresa do estudo, a primeira parte dos resultados está designado a identificar os fatores que os executivos identificam que suas decisões interferem na geração de vantagem competitiva frente aos concorrentes. A segunda parte verifica quais os fatores do capital humano impactam na forma em que os gestores tomam decisões. A terceira identifica quais os componentes do capital estrutural são usados para tomada de decisão e por fim a última etapa verifica a integração do capital humano e estrutural na tomada de decisão para gerar vantagem competitiva.

4.1 Vantagem competitiva

O mercado de medicamentos genéricos tem regulamentação de preço pelos órgãos competentes, com revisão anual. Além disso, há diversas concorrentes no mercado, o que gera uma pressão sobre os preços ainda maiores. Desse modo, a estratégia genérica que a empresa adota é de liderança por custos (PORTER, 1980; 1985). Isso implica, de acordo com a literatura que o empreendimento se torna mais competitivo no mercado por oferecer produtos com um preço relativamente menor que o de seus concorrentes e que produz baixo impacto por diferenciação (PORTER, 1985).

Os gestores da diretoria de manufatura atuam diretamente em grande parte na cadeia de valor da empresa, o que faz com que as decisões que esses gestores tomam impactam na agregação de valor. Conforme Porter (1980; 1985), a cadeia de valor é um composto de atividades e operações empresariais que realizam a agregação de valor ao produto, que se inicia na matéria prima e segue até o seu produto final no cliente, podendo gerar vantagem competitiva, que é criada a partir das atividades realizadas ao longo do processo.

A atuação em áreas que interferem diretamente na obtenção do produto final é confirmada por meio das respostas que os gestores deram sobre os temas nos quais eles tomam decisão, dos quais podem ser citados: gestão da produção, produtividade e eficiência operacional, gestão da qualidade relacionada a produtos, gestão de estoques, negociação com fornecedores de matéria-prima e material de embalagem, gestão de projetos, gestão de pessoas, orçamentos de investimentos e despesas.

Também foi questionado qual é o diferencial competitivo (PORTER, 1985) da organização para seus clientes e desses foram destacados três principais fatores: qualidade, preço e rede de distribuição. Os fatores que os gestores identificam que as suas decisões impactam nas subcategorias identificadas no tópico de vantagem competitiva do constructo foram mostrados no Quadro 3.

Quadro 3: Vantagem competitiva e o nível de impacto das decisões dos gestores

IMPACTO DAS DECISOES NA VANTAGEM COMPETITIVA		
Muito impacto	Médio impacto	Baixo impacto
Custo	Vantagem competitiva	Diferenciação
Resultados estratégicos	Clima organizacional	
Agregação de valor		

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os gestores, suas decisões têm alto impacto em custo, pois as áreas envolvidas colaboram na formação do custo do produto, desde a aquisição de matéria-prima e material de embalagem a apropriação de custo de mão de obra direta (PORTER, 1980).

Sobre os resultados estratégicos, os gestores também consideram que tem um alto impacto e citaram como exemplos de resultados que impactam os indicadores estratégicos: EBITDA, EVA, faturamento, produção, qualidade. Também elencaram indicadores táticos, como: produtividade, atendimento ao cliente, eficiência operacional e custo de produto vendido. Com isto, denota-se a influência do capital intelectual no processo decisório, e que quando o mesmo é gerenciado de maneira eficiente impacta de forma positiva aos indicadores (FREITAS, KLADIS, 1995; SILVA, FONSECA, 2007), como o caso da empresa de estudo.

Em relação à agregação de valor, também consideram que suas decisões têm muito impacto, pois entendem que o valor para os clientes é terem acesso a um medicamento de qualidade, com isto ressalta-se a importância dos cuidados com o produto desde a matéria prima até o resultado final, o produto gerando assim uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (PORTER, 1985). Desse modo, os dois principais fatores de agregação de valor destacados foram o produto com qualidade e o atendimento de prazo de entrega.

Os dois itens que os gestores entenderam como suas decisões apresentam médio impacto foram: vantagem competitiva e clima organizacional. Sobre o primeiro, os gestores deram exemplos de impactos em vantagem competitiva por meio de melhoria de eficiência operacional por meio de projetos e ações, além de decisões em planejamento estratégico em novos negócios. E o segundo, alguns gestores relataram que o clima organizacional colabora, conforme preconizado por Silva e Fonseca (2007) em relação do ambiente e seu impacto com os colaboradores, na taxa de *turnover* da empresa e desse modo, algumas decisões relacionadas a gestão de pessoas sofrem impacto do clima.

E por fim, a subcategoria que os gestores apontaram que suas decisões impactam menos é na estratégia genérica de diferenciação, esta estratégia visa produtos inovadores e com alto valor agregado em relação aos concorrentes (PORTER, 1980, 1985), pois os gestores indicaram que esta não é a forma a qual a organização compete atualmente no mercado.

4.2 Capital humano na tomada de decisão

A tomada de decisão é um processo cognitivo realizado por pessoas (BORGES *et al*, 2004), desse modo, os fatores que fazem parte do capital humano nas organizações impactam na tomada de decisão. Os gestores desse estudo de caso identificaram os fatores do constructo que mais interferem na sua tomada de decisão, e os resultados estão no Quadro 4:

Quadro 4: Capital Humano e o nível de impacto nas decisões dos gestores

CAPITAL HUMANO E O IMPACTO NA TOMADA DE DECISAO		
Muito impacto	Médio impacto	Baixo impacto
Comprometimento	Motivação	Emoção
Liderança	Diálogos informais	
Competências	Nível de estresse	
Ética, valores e religião	Emoção em alto nível de estresse	
Cooperação da equipe		
Experiências		
Educação formal		
Diálogos formais		
Geração e implantação de novas ideias		

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os fatores que os executivos destacaram como muito impacto na tomada de decisão estão comprometimento e ética, valores e religião são característicos da cultura organizacional da empresa e estão presentes nos valores declarados pela mesma. A forma com que o gestor exerce a liderança e a cooperação da equipe também são fatores bastante discutidos nos treinamentos sobre gestão que a organização proporciona aos seus executivos (STEWART, 1997; BONTIS, 1999).

Além disso, embasado em Stewart (1997) e Bontis (1999), pode-se inferir que a competência, as experiências e a educação formal estão agrupadas no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores, bem como a geração e implantação de novas ideias também foram consideradas pelos gestores como de muito impacto.

Quanto à comunicação, de acordo com os gestores quando ocorre com certa formalidade (reuniões e fóruns), impactam mais do que as conversas informais, um paralelo com a literatura, visto que para Choo (2006) e Vieira (2014) a comunicação formal, organizada e acessível corrobora positivamente para o processo de tomada de decisões. Isso pode estar relacionado ao fato da empresa ter práticas semanais de fóruns de gerentes e diretores, além de reuniões com as equipes para os devidos alinhamentos.

Nos fatores de médio impacto sobre as decisões estão a motivação (SILVA, FONSECA, 2007), os diálogos informais, o nível de estresse e as emoções em alto nível de estresse (MARCUS, TVEDT, 2011). No contexto geral, os participantes da pesquisa relataram que a motivação tem impacto médio, mas para alguns é um fator que contribui na assertividade e qualidade da tomada de decisão.

Em relação ao nível de estresse, houve o relato de impacto médio, mas quando conjugado o nível de estresse ao impacto das emoções verificou-se que todos os participantes apontaram maior impacto do que só o fator emoções. Já os fatores de baixo impacto sobre as decisões foram emoções como raiva, nervosismo, pressão, ansiedade, ira e tristeza. Mas, também, houveram relatos de gestores que mediante ação dessas emoções, preferiam não tomar as decisões.

4.3 Capital estrutural na tomada de decisão

Em relação a capital estrutural foram avaliadas as seguintes subcategorias: uso da informação, bancos de dados, procedimentos operacionais padrão, sistemas de informação, ferramentas e métodos e gestão do conhecimento, conforme constructo delineado na metodologia. Para Choo (2006), o armazenamento das informações pode ser utilizado posteriormente para o entendimento da evolução da organização, tais dados facilitam também a tomada de decisão (VIEIRA, 2014). Por isto, o presente artigo verificou a busca, o armazenamento e o uso em relação à informação.

As principais formas de procura de informações relatadas pelos gestores foram os relatórios que eles recebem ou geram nos sistemas diariamente, procedimentos operacionais padrão, conversas com outras pessoas e internet. A principal ferramenta de armazenamento utilizada é o servidor da empresa, mas também foram citados HD externos ou do computador pessoal, e-mail e agenda eletrônica ou manual. E o principal uso é para a tomada de decisão nas atividades de rotina ou de planejamento futuro.

Verificou-se também o impacto do uso do capital estrutural da empresa na tomada de decisão, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Capital Estrutural e o nível de impacto nas decisões dos gestores

CAPITAL ESTRUTURAL E O IMPACTO NA TOMADA DE DECISAO	
Muito impacto	Médio impacto
Bases de dados	Ferramentas e métodos
Sistemas de informação	
Procedimentos operacionais padrão	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os autores Lee, Lee e Kang (2014) destacam que os bancos de dados utilizando as tecnologias podem ser usados para gestão do conhecimento e para obter informações e conhecimentos antes da execução de tarefas. Os gestores que fizeram parte da pesquisa citaram as bases de dados como parte do capital estrutural que mais impacta na tomada de decisão. Isso está relacionado à realidade da empresa, na qual são formadas muitas bases de dados em planilhas eletrônicas no Microsoft Excel pelos quais são gerados os principais relatórios gerenciais.

Nesse estudo, os sistemas de informação também foram considerados como muito impactantes. E os sistemas mais usados por esses gestores são o ERP (*Enterprise Resource Planning*), um sistema de apontamento de produção e qualidade e o e-mail. Bontis (1998) destaca que estruturar o capital intelectual por meio de sistemas de informação pode tornar um conhecimento individual em propriedade da organização.

Os participantes da pesquisa consideraram que os procedimentos operacionais padrão (POP) tem bastante impacto na tomada de decisão. Este item em relação à indústria farmacêutica é contemplado pelo sistema regulatório. Gracioli *et al* (2012) relata que os procedimentos é um dos itens que constituem o capital estrutural e que colabora na formação de uma estrutura que propicia que a inovação e a produção mais eficiente permitindo aumento da competitividade.

Gracioli *et al* (2012) também destaca os instrumentos gerenciais, nos quais estão incluídos as ferramentas e métodos, como parte do capital estrutural que dá suporte à organização obtenção de competitividade. Nesse estudo os participantes citaram como médio impacto na tomada de decisão as ferramentas e métodos. Para suporte às decisões, os métodos mais citados foram PDCA, Seis Sigma, análise de risco, método de programação e *just in time*. Esses métodos estão relacionados à gestão da qualidade e Sistema Toyota de Produção. As ferramentas descritas são todas as que dão suporte a esses métodos, como, *brainstorming*, diagrama de Ishikawa, gráficos de Pareto, indicadores e 5W2H. Esses métodos e ferramentas são difundidos na empresa por meio de treinamentos e das práticas para tratativas de desvios.

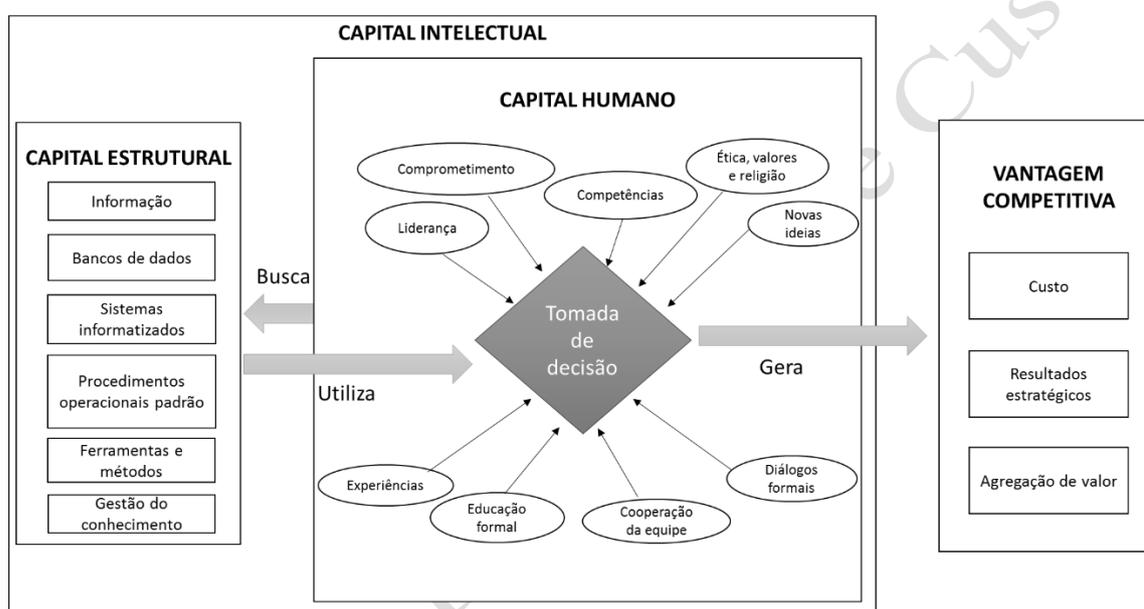
No estudo realizado por López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), os autores identificaram que a implantação de estratégias de gestão do conhecimento de codificação e personalização tem impacto positivo nos resultados financeiros da organização. Em relação a esse item, no estudo foi avaliado como os gestores percebem a gestão do conhecimento na organização. Primeiramente, questionados se todos os conhecimentos que eles usam para tomada de decisão estão sistematizados na empresa, somente um participante respondeu que sim. Os outros relataram que os conhecimentos que não estão sistematizados advêm das

experiências vividas, inclusive em outras empresas e de educação informal, em que a própria pessoa buscou esse conhecimento.

4.4 Integração entre capital intelectual na tomada de decisão para obter vantagem competitiva

A partir das subcategorias e categorias estudadas, considerando aquelas pontuadas pelos executivos participantes da pesquisa como tendo muito impacto na tomada de decisão, foi elaborado um esquema com o intuito de identificar os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização para essa indústria farmacêutica, conforme Figura 1.

Figura 1 – Esquema de geração de vantagem competitiva a partir de capital intelectual na tomada de decisão para a indústria farmacêutica estudada.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se conforme Figura 1 que a tomada de decisão é um processo cognitivo das pessoas, desse modo, ela ocorre no capital humano da organização por meio dos gestores e é influenciada por diversos fatores do capital humano, como comprometimento, liderança, competências, educação formal, cooperação da equipe, diálogos formais. Além disso, os gestores para a tomada de decisão buscam suporte no capital estrutural da organização e o utiliza como parâmetro para a tomada de decisão. Esse conjunto leva a tomada de decisão que gera vantagem competitiva para a empresa por meio de custos, resultados estratégicos e agregação de valor para o cliente.

5 Conclusão

O estudo de caso relatado nesse artigo atingiu o objetivo proposto de identificar os principais fatores que interferem na tomada de decisão que gera vantagem competitiva a partir do capital intelectual da organização. A investigação foi realizada com base no modelo de Bontis (1998) para capital intelectual com enfoque nas dimensões de capital humano e estrutural, no conceito de vantagem competitiva segundo Porter (1980; 1985) e nos conceitos de tomada de decisão e informação conforme Choo (2006).

Como o estudo foi realizado em uma lacuna teórica sobre a relação entre capital intelectual, vantagem competitiva e tomada de decisão, a contribuição para o campo teórico

foi a identificação dos principais fatores que interferem nessa relação. Para a empresa foi apresentado o diagnóstico realizado e destacadas as oportunidades de melhoria na gestão de capital estrutural, humano e gestão do conhecimento. E para a comunidade profissional a contribuição é de apresentação de uma metodologia para identificar a integração desses temas em outras empresas.

As limitações dessa investigação são a realização de estudo de caso único, o que gera a oportunidade de próximas pesquisas de expansão do número de empresas pesquisadas. Além disso, no modelo de Bontis (1998) há três dimensões capital humano, estrutural e relacional, das quais foram consideradas nesse estudo capital humano e estrutural. Para a agenda de futuras pesquisas pode ser adicionada a dimensão de capital relacional com o enfoque de identificação da integração considerando ambiente externo e interno da organização.

Referências

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BACURAU, F. B. da. F. **Estratégias competitivas genéricas nas empresas comerciais varejistas de shopping centers: um estudo a partir do modelo de Porter**. 2006. 138p. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, Rio Grande do Norte, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução Celso A. Rimolli. São Paulo: Atlas, 1998.

BONTIS, N. There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. **Business Quarterly**, v. 60, p. 41-47, 1996.

_____. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. **Management Decision**, v. 32, p. 63-76, 1998.

_____. 'Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field', Int. J. **Technology Management**, v. 18, pp.433-462, 1999.

_____. Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, 41-61, 2001.

BONTIS, N., DRAGONETTI, N.C., JACOBSEN, K., ROOS, G. The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. **European Management Journal**, v. 17, 391-401, 1999.

BORGES, M. E. N. *et al.* A ciência da informação discutida à luz das teorias cognitivas: estudos atuais e perspectivas para a área. **Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação**, v. 2, p. 80-91, 2004.

CABRITA, M.R.; BONTIS, N. Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. Int. J. **Technology Management**, v. 43, 212-237, 2008.

CASSEL, C. M.; HACKL, P. On measurement of intangible assets: a study of robustness of partial least squares. **Total Quality Management**, Sep, Vol. 11 Issue 7, pS897, 11p, 2000.

CHOO, C. W. **The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. Oxford University Press, USA, 2006.

COGET, Jean-Francois; HAAG, Christophe; GIBSON, Donald E. Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. **European Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 476-490, 2011.

COSTA, V. L. A. **Prática de gestão nas organizações: a percepção dos gestores sobre a importância do capital intelectual no contexto estratégico da empresa**. Dissertação. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. São Paulo, Brasil, 2009.

DAS, T. K. How strong are the ethical preferences of senior business executives?. **Journal of Business Ethics**, v. 56, n. 1, p. 69-80, 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. **Harperbusiness**, New York, 1997.

EDVINSSON, L, SULLIVAN, P. 'Developing a model for managing intellectual capital', **European Management Journal**, v. 14, pp.356–364, 1996.

ELBANNA, Said. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

FERNANDO, Mario; CHOWDHURY, Rafi MMI. The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: An empirical study with business executives in Australia. **Journal of business ethics**, v. 95, n. 2, p. 211-225, 2010.

FREITAS, Henrique; KLADIS, Constantin Metaxa. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, v. 2, n. 8, p. 30-34, 1995.

GARCÍA-AYUSO, M. Intangibles: Lessons from the past and a look into the future. **Journal of Intellectual Capital**, v.4, n.4, 597-604, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1985.

_____. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

GRACIOLI, C.; GODOY, L. P.; LORENZETT, D. B.; GODOY, T. P. Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 96-120, 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio De; LOPES, Alexsandro Broedel. Teoria avançada da contabilidade. **São Paulo: Atlas**, 2004

KAHN, B. K.; STRONG, D. M.; WANG, R. Y. Information quality benchmarks: product and service performance. **Communications of the ACM**, v.45, n. 4, April 2002.

KERLINGER, Fred N. Analysis of covariance structure tests of a criterial referents theory of attitudes. **Multivariate Behavioral Research**, v. 15, n. 4, p. 403-422, 1980.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Management Information Systems: Organizational and Technology in the Networked Enterprise**. Prentice Hall, 1999.

LEE, K. C.; LEE, S.; KANG, I. W. KMPI: measuring knowlegde management performance. **Information & Management**, v. 42, p. 469-482, 2005.

LEV, Baruch. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings, 2001.

LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, A. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 502-509. 2011.

MARTÍN-DE-CASTRO, Gregorio *et al.* Towards ‘an intellectual capital-based view of the firm’: origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 4, p. 649-662, 2011.

NOVAS, J.C. **A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual: Elementos Integradores e Contributos para uma Gestão Estratégica das Organizações**, Ph.D. Thesis, Universidade de Évora, Portugal, 2008.

PAIVA, Wagner Peixoto de. **Avaliação das Habilidades para a tomada de decisão em administração de empresas: um estudo descritivo com alunos da FEA-USP**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA – Universidade de São Paulo, 2002.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.

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

_____. **Competitive advantage**. New York: The Free Press. 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTA, Cleyton de Oliveira; ENSSLIN, Sandra Rolim. Investigação sobre a relação entre ativos intangíveis e variáveis financeiras: um estudo nas empresas brasileiras pertencentes ao índice IBovespa nos anos de 2007 e 2008. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2010. p. 2010

ROBERTS, P.; DOWLING, G. Corporate reputation and sustained superior financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, 1077-1093, 2002.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROOS, G., ROOS, J. 'Measuring your company's intellectual performance'. **Long Range Planning**, v. 30, pp.413–426, 1997.

SELART, Marcus; Johansen, Svein Tvedt. Tomada de decisão ética nas organizações: O papel da liderança stress. **Journal of Business Ethics** , v 99, n.. 2, p. 129-143, 2011.

SERRA, Bernardo Paraiso de Campos. **A Pesquisa em Tomada de Decisão Estratégica nenhum alto escalão**: Evolução e de base intelectual do Tema. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2013.

SILVA, Anderson Soares; FONSECA, Ana Carolina. Capital intelectual e tomada de decisão: uma estreita relação. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro: CRCRJ, v.9, n.37, p.19-27, set. 2007.

SILVA, M. B. de; GRIGOLO, T. M. Metodologia para iniciação científica à pratica da pesquisa e da extensão II. **Caderno Pedagógico**. Florianópolis: Udesc. 2002.

SANT'ANNA, P. R. de *et al.* Tecnologia da informação como ferramenta para a análise econômica e financeira em apoio à tomada de decisão para as micro e pequenas empresas. **Rev. Adm. Pública [online]**. v.45, n.5, pp. 1589-1611. 2011.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. C. D.; MARTINEZ, M. A. T. Gestão de Ativos Intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e Capital Intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v.4, n. 1, 22-37. 2014.

STEWART, T. A. **Intellectual capital**: the new wealth of organizations. New York, NY: Doubleday/Currency. 1997.

SULLIVAN, P. H. **Profiting from Intellectual Capital**: extracting value from innovation. New York: John Wiley & Sons. 1998.

SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth**: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. New York: Berrett-Koehler. 1997.

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. Edição Especial, p. 533-533, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALA, I.; PANADERO, G.; GALLADORD, L. M.; AMATE, C. M.; SÁNCHEZ-GALINGO, M.; TENA, I. Corporate reputation in professional servisse firms: reputation management based on intelectual capital management. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 1, 59-71, 2005.

WURMAN, Richard Saul. **Information anxiety**. New York: Doubleday, 1989.