

UNIVERSIDADE ABERTA



**MELHORAR O RESULTADO ECONÓMICO DAS EMPRESAS DE
RETALHO BRASILEIRAS COM BASE NO CAPITAL INTELECTUAL**

Salete Ines Hillebrand

Mestrado em Gestão

Orientador: António Eduardo Martins

2022

Resumo

O capital intelectual tornou-se um importante ativo intangível nas organizações. Por isso, neste trabalho tem-se como objetivo analisar como melhorar o desempenho económico das empresas de retalho brasileiras com base no capital intelectual. Para isso será realizada uma revisão incluindo, as suas definições, as suas classificações e os seus indicadores, de modo a elaborar uma pesquisa que será aplicada nas empresas de retalho brasileiras de capital aberto, investigando a relação de cada dimensão do capital intelectual, a sua relevância para as empresas e correspondência com o seu desempenho económico, com o intuito de perceber qual a dimensão mais significativa no desempenho e as ações que permitem melhorar a cotação de uma empresa de retalho brasileira através do capital intelectual.

As empresas que desconhecem o seu capital intelectual estarão em desvantagem em relação às suas concorrentes, por isso é importante identificá-lo para que seja possível fazer uma gestão consciente.

Palavras-Chave: Capital intelectual, valor económico, retalho.

Abstract

Intellectual capital has become a new intangible asset in organizations. Therefore, the goal of this paper is to analyze how to improve the value of Brazilian retail companies based on intellectual capital. In order to do this, a conceptual review will be carried out, its definitions, classifications and indicators, allowing the creation of a research that will be applied in Brazilian publicly listed retail companies, investigating the relationship of each dimension of intellectual capital, its relevance to the companies and correspondence with its market value, in order to understand what is the most significant dimension in the composition of the value and the actions that can improve the quotation of a Brazilian retail company through intellectual capital. Companies that are unaware of their intellectual capital will be at a disadvantage compared to their competitors, so it is important to identify it so that it can be consciously managed.

Keywords: Intellectual capital, intangible assets, retail.

ÍNDICE GERAL

1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	6
2. O CAPITAL INTELECTUAL – REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 INTRODUÇÃO.....	6
2.2 CAPITAL INTELECTUAL	6
2.3 DIMENSÕES DO CAPITAL INTELECTUAL	9
2.3.1 <i>Capital Humano</i>	10
2.3.2 <i>Capital Estrutural</i>	11
2.3.3 <i>Capital relacional</i>	11
2.4 A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	12
2.5 COMO MELHORAR O VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL	15
3. O CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS DE RETALHO BRASILEIRAS	16
3.1 O RETALHO BRASILEIRO	16
3.2 AS EMPRESAS DE RETALHO BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO.....	17
3.3 O CAPITAL INTELECTUAL EM EMPRESAS DE RETALHO	20
4. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	21
5. QUESTÕES E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	21
5.1 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	21
5.2 OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	22
6. METODOLOGIA.....	22
6.1 TIPOS DE DADOS	23
6.2 ANÁLISE DE DADOS	24
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
7.1 INTRODUÇÃO.....	26
7.2 DADOS ANALISADOS	26
7.3 O VALOR DO CAPITAL INTELECTUAL NA VISÃO DAS EMPRESAS	31
7.4 VALOR MÉDIO INVESTIDO EM CAPITAL INTELECTUAL X DESEMPENHO ECONÓMICO 32	
7.4.1 <i>Capital Humano X Desempenho Económico</i>	38
7.4.2 <i>Capital Estrutural X desempenho económico</i>	41
7.4.3 <i>Capital Relacional X desempenho económico</i>	44
7.5 VALOR MÉDIO INVESTIDO EM CADA COMPONENTE DA DIMENSÃO DO CAPITAL	

INTELLECTUAL X RESULTADOS ECONÓMICOS	47
7.5.1 <i>Resultados Económicos X cada componente da dimensão do Capital Intelectual</i>	50
7.6 VALOR MÉDIO INVESTIDO EM CAPITAL INTELLECTUAL X DESEMPENHO ECONÓMICO	
2020	56
8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS PARA	
FUTURAS INVESTIGAÇÕES	59
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO 1.....	64
ANEXO 2.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:.....	14
Figura 2.....	25
Figura 4.....	28
Figura 5.....	29
Figura 6.....	30
Figura 7.....	33
Figura 8.....	34
Figura 9.....	36
Figura 10.....	37
Figura 11.....	39
Figura 12.....	40
Figura 13.....	42
Figura 14.....	43
Figura 15.....	45
Figura 16.....	46
Figura 17.....	48
Figura 18.....	49
Figura 19.....	51
Figura 20.....	53
Figura 21.....	55
Figura 22.....	57
Figura 23.....	58

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.....	7
QUADRO 2.....	10
QUADRO 3.....	11
QUADRO 4.....	12
QUADRO 5.....	18

QUADRO 6.....19

1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O mundo globalizado, as suas rápidas transformações, as novas informações e as tecnologias fizeram surgir um novo ativo intangível nas empresas - o capital intelectual.

Neste estudo além da revisão conceptual a respeito do capital intelectual e seus avanços teóricos traz também a questão de forma prática, analisando as dimensões do capital intelectual, as estruturas organizacionais, capacidades humanas e as redes de relações das empresas pesquisadas, estudando o que está compreendido e envolve esta criação de valor.

Esta dissertação irá analisar especificamente o setor do retalho, sendo este um dos segmentos que mais sofre com variáveis externas, com impacto no capital intelectual, como por exemplo as altas taxas de *turnover* que implicam na gestão dos recursos humanos, processos, conhecimentos e estruturas. Além disso, neste mercado, consumidores e necessidades mudam rapidamente, exigindo novas ideias e tecnologias de forma constante.

Mediante estas percepções, o presente trabalho, investigará como melhorar o desempenho económico das empresas de retalho brasileiras com base no capital intelectual, sugerindo ações que possam ser determinantes e geríveis. Consequentemente, sendo capazes de melhorar o valor do capital intelectual das empresas de retalho brasileiras, colaborando para que estejam cientes das variáveis e ações que melhoram o valor do seu capital intelectual, permitindo reações, caso estejam a perder valor.

2. O CAPITAL INTELECTUAL – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Introdução

A revisão da literatura é relevante para a compreensão do capital intelectual, a sua composição, gestão e contribuição para formação de valor nas empresas.

2.2 Capital intelectual

O capital intelectual surgiu devido a uma preocupação da comunidade sobre a influência científica a respeito do efeito das atividades e ativos intangíveis no valor das entidades (AECA, 2012).

Através do quadro 1 podemos compreender por ordem cronológica algumas definições de Capital Intelectual (CI).

Quadro 1

Definições do Capital Intelectual (CI)

List (1841)	A soma dos descobrimentos, invenções, melhorias e esforços das gerações que nos antecederam (CI da raça humana).
Kendrick (1961)	O resultado dos investimentos no descobrimento e disseminação do conhecimento produtivo.
Bontis (1996)	A relação entre o capital humano, relacional e organizacional.
Brooking (1996)	A relação dos ativos intangíveis que permitem à organização vigorar.
Bassi (1997)	Os tipos de conhecimento considerados importantes e os elementos básicos são capital humano, estrutural e de clientes.
Bradley (1997)	A capacidade de transformar o conhecimento e os ativos intangíveis em recursos que produzem riqueza para os países e organizações.
Edvinson, Malone (1997)	O domínio de conhecimentos, experiência, tecnologia, relações com os clientes e habilidades profissionais que se tornam uma vantagem competitiva no mercado.
Stewart (1997)	O conhecimento, informação, propriedade intelectual e as experiências que podem ser utilizadas na criação de valor em relação ao mercado.
Sveiby (1997)	A junção de ativos intangíveis que geram crescimento, renovação, assertividade e a continuidade da organização.
Roos; Roos (1997)	Todos os ativos ocultos de uma organização e que não são totalmente registados no balanço contábil, incluindo o que consta na cabeça da organização, como também o que resta quando saem.
Booth (1998)	A habilidade em transformar novas ideias em produtos e serviços.
Brennan, Connell (2000)	Definido como o conhecimento de uma organização.
Harrison, Sullivan (2000)	Conhecimento que pode ser convertido em perfil.
Petty, Guthrie (2000)	Define-se como o valor económico de duas categorias, organizacional e capital humano, como sendo o CI de uma organização.
Lev (2001)	São as principais relações, geradoras de ativos intangíveis, entre inovação, práticas organizacionais e recursos humanos.

Heisig, Vorbeck Niebuhr (2001)	O CI é de grande valor, mas ainda não pode ser visto.
Bueno (2002)	Traduzido como a perspectiva estratégica e a “conta razão” dos intangíveis na organização.
Pablos (2003)	A diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor do livro. Valor baseado em conhecimento que se reflete numa vantagem competitiva da empresa a partir do capital intelectual.
Rastogi (2003)	A habilidade de uma empresa de coordenar, administrar e posicionar os recursos do conhecimento com a pretensão de criação de valor em busca de visão futura.
Mouritsen, Larsden, Bukh (2005)	Estímulo de clientes, colaboradores, tecnologias, gestão e conhecimento. Impulsiona o compartilhamento dos ativos e fornece mecanismos para que estes se liguem e resultem em processos produtivos para a empresa.
Subramaniam, Youndt (2005)	Capital intelectual é definido como a junção do conhecimento produzido na organização e utilizado como vantagem competitiva.
Lopes, Martins, Reis (n.d)	O capital intelectual é estático e necessita de um verbo para caracterizar a ação que possa ocorrer, como por exemplo, aumentar o capital intelectual.
Molberg, Jorgensen (2006)	Percebido como criação e geração de conhecimento através do conhecimento, e sua influência para geração de valor social ou económico.
Kristand, Bontis (2007)	Recursos estratégicos organizacionais capazes de gerar valor sustentável, benefícios potenciais ou futuros, mas presentes em poucas empresas; estes não podem ser apropriados, substituídos ou imitados por outras organizações ou concorrentes; não são transferidos com facilidade devido ao cunho organizacional.
Chong (2008)	Determinado como despesas com ações de pesquisa e desenvolvimento, start-up, despesas com RH, formações, estrutura organizacional, marca, patentes e processos sigilosos.
Zerenler, Hasiloglu, Sezgin (2008)	O acúmulo de todos os ativos intangíveis, conhecimentos, capacidades e relacionamentos, dos empregados e da organização, podendo ser dividido em capital humano, estrutural e relacional.
Kim, Kumar (2009)	A combinação dos recursos humanos, estrutural e relacional de uma organização.

Fonte: Campos, Ortega & Sanchez (2006) Hsu e Wang (2012) Lopes, Martins, Reis (n.d)

Assim, o capital intelectual é considerado um valor intangível, combinando a ideia do intelecto com o conceito económico de capital. Compreende-se o capital intelectual como sendo composto pelo conhecimento, habilidade e a estrutura que uma organização possui para elaborar os produtos ou serviços. Consideram-se ainda as informações que possam ter valor para os seus concorrentes e os segredos de negócio, e que não estão acessíveis ao mercado. Segundo Martins (2014) “o capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e aptidões profissionais que proporcionem à organização uma vantagem competitiva no mercado”. Antunes e Martins (2002) apresentam o capital intelectual como “um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas”.

Para Stewart (1998) o capital intelectual constitui a matéria intelectual (o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e experiências) que pode ser utilizada para gerar riqueza, ou seja, gerar conhecimento para as organizações.

2.3 Dimensões do Capital Intelectual

Para uma compreensão melhor, o Capital Intelectual pode ser classificado em três dimensões dentro das organizações, de acordo com Vaz, Inomata, Viegas, Selig e Rados (2015):

1. Capital Humano: competências, habilidades, conhecimento e especialidades dos recursos humanos, é a capacidade de inovar e gerar resultados que estes possuem.

2. Capital Estrutural: trata-se da estrutura organizacional da empresa. Engloba sistemas, instrumentos que organizam o fluxo de informações da organização. Processos e programas que possuem capacidade de aumentar a produção. A capacidade de renovação e inovação, como a propriedade intelectual por exemplo.

3. Capital Relacional ou Capital de Clientes: composto pelos clientes e fornecedores da empresa que agregam valor.

Martins (2014), distingue o capital intelectual em 4 tipos: capital humano (analogia com episteme/conhecimento científico), capital estrutural (analogia com techne/capacidades práticas), capital de rede (analogia com phronesis/senso prático) e capital sistémico (analogia com sophia/sabedoria).

Independente da abordagem a maioria dos autores concordam que o capital intelectual está estruturado em três dimensões: capital humano, estrutural e relacional.

2.3.1 Capital Humano

Para Edvinsson e Malone (1998) o capital humano refere-se a toda capacidade, conhecimento, habilidade, e experiências individuais dos funcionários da empresa. Já Grimaldi, Cricelli e Rogo (2013), entendem o capital humano como uma fonte de inovação e renovação estratégica para a empresa, através das aptidões do conhecimento, aptidões de gestão, da criatividade e da capacidade para inovar.

O capital humano combina o conhecimento, habilidade e inovação da empresa e de seus colaboradores com sua capacidade de criar soluções e manter-se renovada.

O quadro 2 retrata os componentes do capital humano baseado em Grimaldi, Cricelli e Rogo (2013):

Quadro 2

Componentes do capital humano

Autor	Componentes do capital humano
Petty e Guthrie (2000)	Know-how, educação, conhecimento relacionado ao trabalho, competências, empreendedorismo, capacidade de inovação e proatividade.
Vanderkaay (2000)	Pessoas, conhecimento compartilhado e aprendido por múltiplas fontes.
MERITUM Project (2002)	Capacidade inovadora, criatividade, know-how, experiência, capacidade das equipes, treinamento, formação, flexibilidade e rotação no trabalho, motivação, satisfação, capacidade e lealdade.
Boedker, Guthrie e Cuganesan (2005)	Conhecimento, formação, treinamento, aprendizado e desenvolvimento, funcionários e conhecimentos relacionados ao trabalho.
Green e Ryan (2005)	Funcionários e informações.
Choong (2008)	Gestão de aptidões, ativos centrados no elemento humano, competências dos funcionários, experiências, identidades individuais, gestão do trabalho, força de trabalho e treinamento.
Karagiannis, Nemetz e Bayer (2009)	Funcionários, treinamento, competências e fator de risco humano.
Kim e Kumar (2009)	Liderança, atitude de trabalho e utilização de competências.

Fonte: Grimaldi, Cricelli e Rogo (2013).

2.3.2 Capital Estrutural

O capital estrutural é a capacidade que a organização possui para reproduzir, compartilhar e armazenar seu capital intelectual. Compreende seu hardware, software, banco de dados, estrutura organizacional e patente. Bontis (1998) pontua que é o capital estrutural que auxilia o funcionário na busca de seu desempenho intelectual ideal e, conseqüentemente, no desempenho geral da organização.

Quadro 3

Elementos do capital estrutural

Autor	Componentes do capital estrutural
Petty e Guthrie (2000)	Propriedade intelectual (patentes, <i>trademarks</i>) bens de infraestrutura (cultura corporativa, processos, sistemas de informação).
MERITUM Project (2002)	Rotinas organizacionais, cultura, propriedade intelectual, tecnologia da informação, sistemas, base de dados, documentação e procedimentos.
Boedker, Guthrie e Cuganesan (2005)	Gestão da filosofia da empresa, cultura e estrutura organizacional, qualidade dos produtos e serviços, processos, sistemas de informação, propriedade intelectual, pesquisa e desenvolvimento.
Green e Ryan (2005)	Produtos, serviço, tecnologia e processos.
Choong (2008)	Infraestrutura, recursos estruturais, práticas organizacionais, cultura, estratégia e capital de start-up.
Karagiannis, Nemetz e Bayer (2009)	Infraestrutura de TI, pesquisa e desenvolvimento, estrutura.
Kim e Kumar (2009)	Patentes, a gestão de recursos humanos, cultura, capacidade de planejamento e eficiência, melhores práticas, know-how para transferência tecnológica, investimento em novas tecnologias, sistemas e inovação.
Moeller (2009)	Capital de inovação e processual.

Fonte: Grimaldi, Cricelli e Rogo (2013).

2.3.3 Capital relacional

O capital relacional trata das relações com os clientes e fornecedores e é o conhecimento obtido por meio destas relações. Sendo responsável pelas relações internas e externas da instituição.

O capital relacional é definido como a soma de todos os recursos associados às

relações externas da empresa: consumidores, fornecedores, parceiros e investidores (Malavski, Lima & Costa, 2010).

Quadro 4

Componentes do capital relacional

Autor	Componentes do capital relacional
Petty e Guthrie (2000)	Sistemas de relacionamento, relações financeiras, marcas, clientes, fidelidade ao cliente, canais de distribuição, contratos e acordos de licenciamento.
Vanderkaay (2000)	Reputação da marca e empatia com os clientes.
MERITUM Project (2002)	Investidores, credores, clientes e seu perfil, fornecedores e percepção dos <i>stakeholders</i> e o que esperam da organização.
Boedker, Guthrie e Cuganesan (2005)	A marca, alianças, sociedades, franquias, licenciamentos, relações com os clientes, fornecedores, canais de distribuição e contratos de exclusividade.
Green e Ryan (2005)	Clientes, concorrentes e sócios.
Choong (2008)	Capital do cliente, ativos de mercado, propaganda, contratos de distribuição e confiança no cliente.
Karagiannis, Nemetz e Bayer (2009)	Relacionamento com o cliente, o mercado, ambiente, o fator de risco relacional.
Moeller (2009)	Capital do cliente, do fornecedor e do investidor.

Fonte: Grimaldi, Cricelli e Rogo (2013).

2.4 A mensuração do capital intelectual

Conforme Gois (2000) o capital intelectual “surgiu da necessidade de evidenciar um valor da empresa que não estava mensurado nas demonstrações financeiras tradicionais, mas que era tomado em consideração pelos investidores no momento de efetuarem os seus investimentos”. Algumas empresas possuem um valor superior ao que é demonstrado contabilisticamente e esta diferença intangível está relacionada com o valor de seu capital intelectual. “A crescente diferença entre o valor de mercado das empresas e o seu valor contabilístico ou, mais precisamente, o seu património, revela o capital intelectual” (Martins, 2014).

É importante medir o capital intelectual, de modo a permitir que as empresas tenham mais informações, apliquem de forma mais eficaz os seus recursos e formulem melhores

estratégias. “Para medir é necessário identificar o que será medido. As organizações possuem materiais intelectuais (recursos tangíveis e intangíveis: perspectivas e capacidades tácitas e explícitas, dados, informações, conhecimento e talvez sabedoria). Como encontrar e onde encontrar?” (Vaz, Inomata, Maldonado & Selig, 2014).

As empresas que ainda não conhecerem o seu capital intelectual estarão em desvantagem em relação às suas concorrentes, é preciso identificá-lo para que seja possível fazer a sua gestão. Martins e Lopes (2012) afirmam que “é no capital intelectual que está a chave da inovação e do desenvolvimento organizacional” e complementam que a incorporação de conhecimento e a inovação são as fontes de vantagem competitiva. A criação de valor nas organizações já não se concentra mais nos processos típicos, mas na gestão do saber, utilizando redes e novas tecnologias, sendo um diferencial principalmente para as pequenas empresas.

Não é suficiente, as empresas trazerem apenas a contabilidade tradicional para tratar de ativos intangíveis em conhecimento, mas devem procurar indicadores, para que possam medir os ativos intangíveis (Coser, 2012).

Compreender o Capital Intelectual requer entender onde está localizado o Capital Humano, Relacional e Estrutural da organização. Para isso, é necessário identificar quais os indicadores que permitem esta compreensão e posterior mensuração. Antunes e Martins (2002) apontam os fatores a seguir como geradores de Capital Intelectual:

- Conhecimento, por parte do funcionário, do que representa o seu trabalho para o objetivo global da companhia.
- Esforço da administração para alocar a pessoa certa na função certa, considerando as suas habilidades.
- Existência de oportunidade para desenvolvimento profissional e pessoal.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).
- Identificação do *know-how* gerado pela P&D.
- Identificação dos clientes recorrentes.
- Existência de uma estratégia proactiva para tratar a propriedade intelectual.
- Mensuração do valor da marca.
- Avaliação do retorno sobre o investimento realizado em canais de distribuição.
- Sinergia entre os programas de formação e os objetivos corporativos.

- Existência de uma infraestrutura para ajudar os funcionários a desempenhar um bom trabalho.
- Participação dos funcionários na elaboração dos objetivos traçados, encorajando a inovação.
- Valorização da cultura organizacional.

Já o Quadro 1, de Gubiane (citado por Vaz, Inomata, Viegas, Selig & Rados, 2015), apresenta a seguinte visão:

Figura 1:

O que medir?

Dimensões	O que medir?
Capital Humano	O conhecimento humano da empresa: Competências e Conhecimentos Capacidade das pessoas e do grupo Talento e <i>Know-how</i> Atitude – conduta – motivação – valores – aptidões As práticas – a ética das pessoas Agilidade intelectual, destrezas e experiências dos empregados e diretores Capacidade criativa e inovação Satisfação e lealdade
Capital Estrutural	Habilidades – Experiências – Conhecimentos da empresa Informações institucionalizadas e codificadas (bases de dados, patentes, manuais, rotinas, fluxogramas, propriedade intelectual) Protocolos e procedimentos da organização Cultura e valores empresariais Ambiente – estrutura da empresa, tanto física quanto tecnológica Estratégias para a criação de conhecimento voltado para a inovação
Capital Relacional	Clientes – Fornecedores – Acionistas Parceiros – Alianças – Convênios Agentes Externos – Sociedade – Governo – Indústria <i>Stakeholders</i> e demais grupos de interesse

Fonte: Gubiane (citado por Vaz, Inomata, Viegas, Selig & Rados, 2015).

O capital intelectual ainda é de difícil mensuração, mas tornou-se um ativo rentável. É o diferencial para obtenção ou não do sucesso para uma empresa. “A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, mais a tecnologia disponível e empregada para atuar num ambiente globalizado produz benefícios intangíveis que agregam valor às

mesmas” (Antunes & Martins, 2002).

2.5 Como melhorar o valor do capital intelectual

O objetivo de qualquer empresa é crescer e ter lucro. Com o mundo globalizado percebe-se que a economia não está a olhar somente para os seus resultados contabilísticos, mas está a voltar a sua atenção para a economia do conhecimento.

As empresas já perceberam que o capital intelectual é um recurso vantajoso e valioso, que pode alavancar os resultados de uma organização e, por isso, estão dispostas a investir, pois tem impacto na sua competitividade no mercado. Organizações conscientes dos seus indicadores de capital intelectual e que exercem a sua gestão possuem capacidade de agregar valor ao seu ativo intangível, permitindo aumentar a diferença contabilística em relação ao seu valor de mercado. “As organizações que adotam políticas efetivas de gestão do capital intelectual apresentam melhores indicadores de criação de valor” (Martins, 2014).

“As organizações são motivadas, por forças internas e externas, a medir e a gerenciar o seu CI de forma proactiva. Internamente, a falta de informação sobre os elementos de CI pode levar a uma inadequada alocação de recursos nas organizações” (Gallon, Rover & Ensslin, 2008).

“O aparecimento desse conceito conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento” (Antunes & Martins, 2002).

De acordo com Stewart (1999) algumas ações podem agregar valor ao Capital Intelectual de uma empresa, no seu artigo, o autor relata que para isso é necessário:

- Desenvolver o capital humano, as competências e habilidades de indivíduos e grupos que agregam valor aos clientes;
- Converter o capital humano em capital estrutural, organizando a troca e a partilha de conhecimento;
- Fortalecer os relacionamentos com fornecedores, parceiros e clientes através da construção de *brand equity* e fidelização de clientes;
- Utilizar os ativos de conhecimento para reduzir as despesas ou para maximizar o retorno sobre os ativos;
- Olhar para a vantagem competitiva da inovação, personalização e serviço ao invés de promover economias de escala.

“Uma vez reconhecido o capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial passa a ser dada à sua gestão pois uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor” (Rezende, 2001).

Assim, identificar o valor e os componentes do capital intelectual da empresa servirá de subsídio tanto para os gestores internos, como para os investidores, para a tomada de decisões e para a elaboração de um plano estratégico.

3. O CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS DE RETALHO BRASILEIRAS

3.1 O retalho brasileiro

Com uma participação de cerca de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB), e empregando formalmente mais de 10,2 milhões de pessoas (IBGE, 2016), o setor de retalho é um dos mais relevantes para a economia brasileira (Parente & Barki, 2014). Da mesma forma, pode-se considerar “um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira e que reflete as mudanças económicas, sociais e de comportamento por que passou a sociedade brasileira ao longo dos anos (Freire, 2018).”

Considerando as variáveis que afetam o retalho brasileiro e a importância deste setor para a economia brasileira, o problema de partida deste trabalho, pretende esclarecer como melhorar o valor das empresas de retalho brasileiras com base no capital intelectual, para que as empresas se mantenham competitivas, saudáveis, incrementando a economia local.

O retalho é frequentemente alvo de processos disruptivos de inovação que modificam a sua organização tradicional (Pantano, 2014).

3.2 As empresas de retalho brasileiras de capital aberto

Quando uma empresa abre o seu capital, possui uma maior projeção e reconhecimento do mercado e dos seus clientes, com uma maior exposição da marca. Esses fatores permitem melhores negociações com fornecedores e instituições financeiras, elevando a sua competitividade e o compromisso dos seus colaboradores. “O mercado de capitais apresenta, por um lado, várias alternativas para a diversificação de investimentos e formação de património de longo prazo, e por outro, uma importante fonte de recursos para as empresas se capitalizarem ou se endividarem” (Bichara & Camargo, 2011).

No Brasil a abertura de capital é realizada na Bovespa. “A Bovespa é único centro de negociação de ações do país, a maior bolsa da América Latina e uma das maiores do mundo. Nela são negociados principalmente as ações de companhias abertas e títulos privados de renda fixa, entre outros valores mobiliários” (Bichara & Camargo, 2011).

Com a abertura de capital, a empresa é obrigada a manter os seus registos contabilísticos disponíveis para consulta. Essa obrigatoriedade permite a disponibilidade, aprofundamento e análise das informações por quem tiver interesse em fazê-lo, facilitando desta forma a realização deste trabalho.

O site da Ibovespa não classifica a atuação de cada empresa, desta forma a pesquisa foi encaminhada para todas aquelas que em análise ao site da empresa, tinham venda de produtos ou serviços. Mesmo assim nem todas as empresas pesquisadas se declaram sendo do ramo de retalho.

Quadro 5

Empresas brasileiras com capital aberto de acordo com o site da Bovespa em 2019 e pesquisadas

EMPRESA:	RETORNOU A PESQUISA:	SE DELARA NO RAMO DO RETALHO
ALGAR TELECOM	SIM	NÃO
ALPARGATAS	NÃO	**
AREZZO CO	NÃO	**
B2W DIGITAL	NÃO	**
CARREFOUR BR	NÃO	**
CEA MODAS	NÃO	**
CENTAURO (GRUPO SBF)	NÃO	**
CIA HERING	SIM	SIM
CINESYSTEM	SIM	SIM
CVC BRASIL	SIM	SIM
DIMED	SIM	SIM
GPA	SIM	SIM
GRAZZIOTIN	SIM	SIM
GRENDENE	SIM	NÃO
HAPVIDA	SIM	NÃO
HYPERA	NÃO	**
INTERMEDICA	NÃO	**
LE LIS BLANC (Restoque)	NÃO	**
LOJAS AMERIC	NÃO	**
LOJAS MARISA	SIM	SIM
LOJAS RENNER	NÃO	**
MAGAZ LUIZA	SIM	SIM
MINASMAQUINA	SIM	NÃO
NATURA	NÃO	**
OI	SIM	SIM
PROFARMA (D1000 Varejo Farma)	SIM	SIM
QUALICORP	SIM	NÃO
RAIADROGASIL	NÃO	**
SARAIVA LIVR	NÃO	**
TECHNOS	SIM	NÃO
TELEF BRASIL	NÃO	**
TIM PART S/A	NÃO	**
UNIDAS	SIM	NÃO
VIAVAREJO	NÃO	**
VIVARA S.A.	NÃO	**

Nota. (**) Não responderam a pesquisa.

No quadro 6 estão aquelas que retornaram a pesquisa e declararam ser do segmento de retalho.

Quadro 6

Empresas de retalho brasileiras que responderam á pesquisa

Retornado em	Nome:	Cargo:	Empresa:	Número de colaboradores:	Segmento Retalho?
8/12/2020 8:37:39	Renata	DIR RH	Cia Hering	5.001 a 10.000	Sim
8/31/2020 22:35:31	Fernanda	Gerente de RH	Oi	Acima de 10.000	Sim
9/27/2020 20:58:12	Adalberto	CFO & DRI	Lojas Marisa S/A	5.001 a 10.000	Sim
10/12/2020 16:19:00	Audi	Controller	Grazziotin S.A.	1.001 até 5.000	Sim
11/8/2020 21:55:20	SERGIO	EXECUTIVO DE CONTR	Grupo Dimed	5.001 a 10.000	Sim
11/22/2020 20:27:30	Cristiane	Controller	Cinesystem	Até 1.000	Sim
2/2/2021 14:10:10	Marcelo	Diretor M&A / Contabil	GPA	Acima de 10.000	Sim
3/29/2021 6:50:28	Flavio	Diretor financeiro	CVC	1.001 até 5.000	Sim
3/31/2021 10:49:15	Luiz	Diretor RH	Magazine Luiza	Acima de 10.000	Sim
4/4/2021 21:39:34	Marcus	CFO	D1000 Varejo Farma	1.001 até 5.000	Sim

3.3 O capital intelectual em empresas de retalho

O retalho pode ser considerado um dos segmentos mais competitivos e instáveis do mercado. “As empresas do setor muitas vezes são obrigadas a acompanhar essas transformações para se adaptarem aos novos modelos exigidos” (Carvalho & Santos, 2019).

Este nível de competitividade estimula-as a procurarem alternativas capazes de aumentar a sua vantagem competitiva. “É crítico, portanto, para capacidade de geração de valor da firma (e para seu sucesso), a sua habilidade em criar, transferir, proteger e explorar os seus ativos de conhecimento” (Richieri, 2007). As empresas de retalho possuem uma relação dinâmica do ambiente interno com o externo, desta forma são impactadas de forma direta pela valorização e gestão de seu conhecimento.

O capital intelectual tem mostrado capacidade de diferenciar as empresas entre elas. Conforme Richieri (2007) “a natureza da vantagem competitiva e a capacidade de gerar valor das empresas, mudou do físico para o intangível”.

Vaz, Inomata, Maldonado & Selig (2014) relatam que “o capital intelectual é responsável por gerar ideias, transformar em produtos, sejam bens ou serviços, produzir, mantê-los, relacionar-se com os clientes internos e externos, relacionar-se com a sociedade como um todo, dentre outros fatores”.

Os índices financeiros são insuficientes como medida para sinalizar a capacidade e competitividade de uma organização. Para entender estes dados é importante olhar também para os ativos intangíveis, os indicadores de capital intelectual ou resultados não contabilísticos, que interferem nos resultados da empresa.

Cada vez mais no ramo dos negócios, se torna importante criar mecanismos que possam desenvolver o capital intelectual, tornando-o uma vantagem competitiva um diferencial que possa contribuir e suportar o crescimento e o desenvolvimento organizacional.

No entanto, para cada setor os indicadores serão diferentes e não podem ser generalizados, mas é importante que sejam identificados e definidos, pois são relevantes e podem trazer informações cruciais, indicando o seu impacto, ou não, no resultado final gerado por uma empresa, proporcionando uma leitura da composição do valor da organização.

O reconhecimento do Capital Intelectual é fundamental para qualquer planeamento e estratégia organizacional, principalmente quando se trata de retalho que exige constantes

mudanças, pois este irá “identificar, de forma dinâmica, o potencial da organização, no presente, e a sua capacidade de gerar benefícios de curto e longo prazos” (Antunes, 2007).

4. FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

Neste trabalho, pretende-se validar as seguintes hipóteses:

H1) Existe uma colaboração entre as empresas de retalho brasileiras pesquisadas de melhor desempenho económico e a dimensão do capital intelectual que estas consideram mais relevantes.

H2) É possível dizer que investir na dimensão mais relevante do capital intelectual pode melhorar o desempenho económico das empresas de retalho brasileiras.

H3) Não existe relação entre a relevância de cada dimensão do capital intelectual e o desempenho económico das empresas pesquisadas.

No entanto, essas hipóteses necessitam de ser observadas, experimentadas e analisadas, com um raciocínio guiado pela revisão da teoria, pela pesquisa, observação e só poderão ser validadas através da análise dos efeitos atingidos nas empresas de retalho brasileiras pesquisadas.

5. QUESTÕES E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

5.1 Questões de investigação

Assim, vamos analisar as seguintes questões de investigação:

Como melhorar o desempenho económico das empresas de retalho brasileiras com base no capital intelectual;

Das três dimensões do capital intelectual quais estão presentes nas empresas de retalho brasileiras;

Para as empresas de retalho brasileiras pesquisadas e que possuem melhor desempenho económico financeiro qual das dimensões do capital intelectual é considerada a mais relevante para a criação de valor;

Baseado na dimensão mais relevante, que as ações que poderiam ser sugeridas para as empresas de retalho brasileiras melhorarem o seu valor de mercado.

5.2 Objetivos de investigação

Nesta nova economia, muito mais que do que o capital financeiro, as máquinas, as matérias-primas, e o capital intelectual tem se tornado o principal ativo. “Com a atual escassez de recursos e de meios, a sustentabilidade, produtividade e, conseqüentemente, competitividade, podem ser alcançadas através da gestão do capital intelectual, que se assume ser o único recurso que não se esgota com a sua utilização, e que, pelo contrário, incrementa o seu valor global” (Martins, 2014).

Respondendo às questões, esta dissertação possui como objetivo principal elucidar como gerir o capital intelectual de forma a desenvolver valor nas empresas de retalho brasileiras.

Decidiu-se incidir o objeto do estudo num setor onde a concorrência é elevada, afetado pelo cenário económico, alteração nos canais de venda, oscilação da demanda, e onde o capital intelectual pode garantir a sua diferenciação no mercado.

A concretização deste objetivo é norteada pelos seguintes objetivos específicos de investigação:

- Identificar quais as dimensões do capital intelectual que estão presentes nas empresas de retalho brasileiras de capital aberto.
- Perceber qual das dimensões é considerada mais relevante para as empresas de retalho brasileiras de capital aberto e de melhor desempenho económico financeiro para a criação de seu valor.
- Baseado na dimensão mais relevante, sugerir ações e medidas diferenciadas para melhorar o valor das empresas de retalho brasileiras com base no seu capital intelectual.

6. METODOLOGIA

A importância da escolha da metodologia é relatada por Tartuce (2006) a metodologia científica aborda a definição do método e da ciência. O método deriva do grego *methodos*; *methodos* significa “caminho para chegar a um fim”, desta forma, um caminho a seguir com um objetivo final. Metodologia é o estudo do método utilizado para percorrer esse caminho, mediante um conjunto de regras e normas estabelecidas para realizar uma pesquisa

6.1 Tipos de dados

O capital intelectual é definido como a diferença entre o valor de mercado e o valor contábilístico das ações de uma empresa. É dividido em capital humano, relacional e estrutural. O capital humano é representado pelo know-how, capacitações, habilidades e especializações técnicas dos recursos humanos de uma organização. O capital relacional é definido como a soma de todos os recursos associados às relações externas da empresa: consumidores, fornecedores, parceiros e investidores. O capital estrutural é definido como o conhecimento apropriado pela empresa. Engloba processos organizacionais, softwares, procedimentos, sistemas, cultura, banco de dados, etc., (Malavski, Lima & Costa, 2010).

Para o desenvolvimento deste trabalho, o método de investigação será realizado em três partes de forma sequencial.

Na primeira etapa será realizada uma pesquisa bibliográfica, com intuito de fornecer e consolidar a base teórica do trabalho. A pesquisa teórica e documental sobre a questão de investigação possui como propósito, conceptualizar, analisar, identificar e consolidar as principais dimensões do capital intelectual de uma empresa de acordo com o que já foi produzido sobre a temática aproximando as hipóteses e questões de investigação, considerando o problema apresentado neste trabalho.

De seguida optou-se por métodos mistos, aliando fontes qualitativas e quantitativas de pesquisa. Através da análise bibliográfica, será possível ter um norteador para a construção de um questionário que será aplicado junto das empresas de retalho brasileiras de capital aberto e que constituirá a base deste estudo quantitativo e qualitativo, permitindo ressaltar aspetos a serem considerados na validação dos dados e que podem ser determinantes para o embasamento das possíveis hipóteses e conclusões da investigação desta dissertação. O questionário está anexo ao final deste projeto e disponível também através do link: <https://forms.gle/5F41bMtCCDxqFKqA7>.

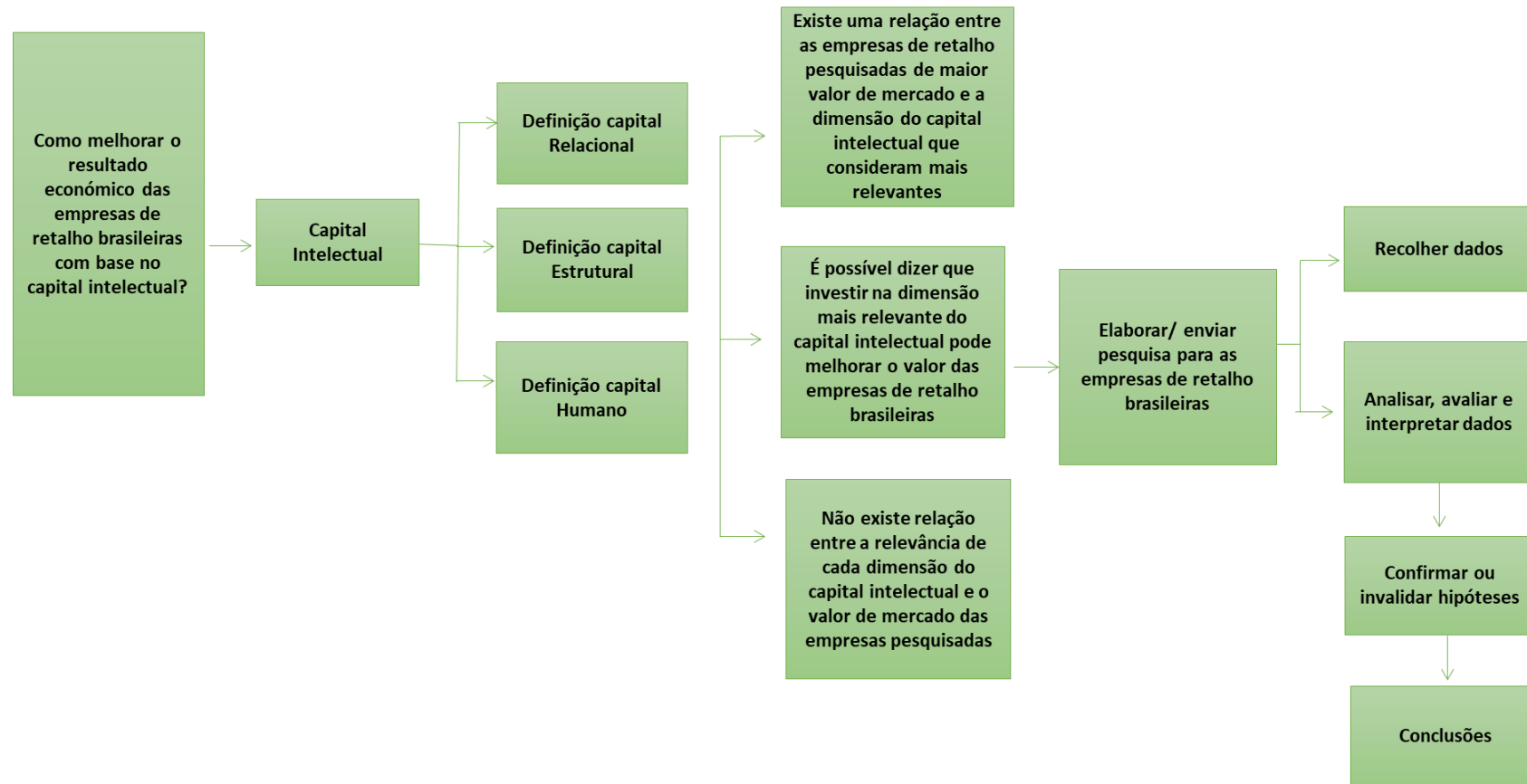
A partir das ações acima, será possível desenvolver o estudo empírico, que permitirá avaliar as hipóteses apresentadas, a sistematização e a comparabilidade dos resultados apurados pela pesquisa, viabilizando a produção de conclusões a respeito da importância de cada dimensão do capital intelectual para as empresas versus o seu desempenho económico financeiro, possibilitando a sugestão de iniciativas que podem melhorar o valor das empresas de retalho brasileiras através do seu capital intelectual.

6.2 Análise de dados

Para a análise de dados o método utilizado será de análises estatísticas, criando correlações entre as hipóteses e as respostas do questionário aplicado. Além disso, será analisado o conteúdo das questões abertas do questionário.

Figura 2

Etapas da pesquisa



7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 Introdução

Este estudo foi constituído com a elaboração e recolha de dados através de pesquisa qualitativa junto das empresas de retalho brasileiras, com o objetivo de mapear as dimensões do capital intelectual que estão presentes nestas empresas, identificando aquelas consideradas mais relevantes e capazes de melhorar o seu desempenho económico, o que possibilitou elaborar a linha de investigação.

Os dados deste estudo foram coletados por meio do questionário apresentado no capítulo 6, direcionado para o principal executivo (diretor ou CEO) das empresas de retalho de capital aberto brasileiras. O questionário assim como as explicações sobre o mesmo, foram enviados através de e-mail ou mensagem via LinkedIn para os respondentes até o final de Março de 2021. O ano de 2019 que antecedeu a pesquisa foi a referência para as respostas das pesquisas e realização deste estudo.

Este estudo é um contributo para identificar uma relação entre o investimento realizado nos componentes do capital intelectual pelas empresas de retalho de capital aberto brasileiras e seu desempenho económico. Através da metodologia científica aplicada na investigação, e análise da inter-relação entre investimento e resultados, fornece-se indicativos para validação das hipóteses deste trabalho. O trabalho oferece uma evidência inicial, que para obter melhores resultados através do capital intelectual, as organizações devem realizar maior investimento em know-how, conhecimento e experiências que as diferenciem em relação às demais no mercado onde atuam.

7.2 Dados analisados

Foram pesquisadas as empresas de retalho listadas na Bovespa em 2019 conforme apresentado anteriormente. Na pesquisa foi solicitado que as empresas avaliassem o valor investido por elas em Capital Intelectual no ano de 2019, classificando com uma pontuação de 0 (zero) a 5 (cinco), sendo 0 nada relevante e 5 muito relevante. Abrindo cada uma das dimensões através dos seus componentes, foi possível entender em qual destes o valor maior foi investido, demonstrando o grau de importância dada pelas empresas para cada dimensão e os seus componentes, mapeando o valor investido no capital intelectual para as empresas de retalho brasileiras em 2019 e os seus impactos no desempenho económico das mesmas.

As empresas respondentes constam na tabela a seguir e nos anexos deste trabalho os seus respectivos resultados.

O desempenho de cada empresa foi obtido através do site Fundamentus, no link <https://fundamentus.com.br/balancos.php>, informando o código de cada ativo listado em bolsa e também no site de cada organização, disponível para consulta pública.

A empresa Hering informou em todos os pontos da pesquisa a pontuação máxima, inviabilizando a criticidade da pesquisa. Deste modo, em abono do rigor científico, foi considerada, estatisticamente um outlier pelo que será desconsiderada na avaliação dos seus resultados individuais.

A seguir serão apresentadas as análises destes resultados.

Figura 4

Resultados pesquisa

Empresa:	Nº Colaboradores	Capital Humano						Capital Estrutural						Capital Relacional						Média			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19	20	
CIA HERING	5.001 a 10.000	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
OI	Acima de 10.000	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,5	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	3,7
LOJAS MARISA S.A.	5.001 a 10.000	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,5	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0	2,8	3,0	1,0	1,0	4,0	4,0	4,0	2,3	2,5	
GRAZZIOTIN S.A.	1.001 até 5.000	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,8	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,8	4,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,3	3,6	
GRUPO DIMED	5.001 a 10.000	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,8	5,0	5,0	3,0	5,0	4,0	4,0	4,5	4,1	
GPA	Acima de 10.000	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,6	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,8	
CVC	1.001 até 5.000	3,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,5	4,0	0,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,4	2,0	2,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,8	2,5	
MAGAZINE LUIZA	Acima de 10.000	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3	5,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,4	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,5	4,4	
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	1.001 até 5.000	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,8	4,0	1,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,6	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,8	2,7	
		3,6	3,3	3,9	3,1	3,4	3,5	4,1	2,8	3,4	3,8	3,9	3,7	3,6	3,8	3,4	3,6	4,1	4,0	4,0	3,7	3,6	

Figura 5*Legenda Pesquisa*

Nº	Questão Avaliada
1	Investimento nos valores da empresa, desenvolvimento de boas práticas e estímulo à ética dos colaboradores
2	O conhecimento humano da empresa: investimento em formação e desenvolvimento para os colaboradores
3	Competências, conhecimento e habilidades: investimento na atração e contratação dos melhores profissionais
4	Ações para estímulo e retenção da inovação, talento e Know-how
5	Na visão da empresa, o investimento realizado em capital humano foi relevante em 2019
6	Média Capital Humano
7	Know-how, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado
8	Informações institucionalizadas e codificadas (patentes, base de dados, manuais, propriedade intelectual)
9	Investimento no fortalecimento da cultura da empresa
10	Ambiente: valor investido na estrutura física e tecnológica da empresa
11	Estratégias para a criação de conhecimento voltado para inovação
12	Na visão da empresa, o investimento realizado em capital estrutural no ano de 2019 foi relevante?
13	Média Capital Estrutural
14	Investimento no relacionamento e fidelização de clientes
15	Valor aplicado em desenvolvimento, relacionamento e retenção de fornecedores
16	Investimento em novas alianças e parcerias
17	Fortalecimento da marca
18	Na visão da empresa, o investimento realizado em capital relacional no ano de 2019 foi relevante
19	Média Capital Relacional
20	Média Investimento Capital Intelectual

Figura 6

Resultados empresas

Empresa:	Nº Colaboradores	EBTDA 2018	EBTDA 2019	EBTDA 2020	Crescimento EBTDA 2019x2018	Crescimento EBTDA 2020X2019	Receita 2018	Receita 2019	Receita 2020	Crescimento Receita 2019X2018	Crescimento Receita 2019X2020	Valor ação 31/12/2018	Valor ação 30/12/2019	Valor ação 30/12/2020	Valorização Ativo 2019X2018	Valorização Ativo 2020X2018
CIA HERING	5.001 a 10.000	213.990	203.702	34.771	-4,8%	-82,9%	1.539.568	1.549.159	1.073.495	0,6%	-30,3%	28,6	33,1	17,1	16,0%	-40,1%
OI	Acima de 10.000	- 397.384	- 1.513.789	-2.921.677	-480,9%	93,0%	22.060.014	20.136.184	9.284.303	-8,7%	-57,9%	1,3	1,2	2,8	-4,6%	116,9%
LOJAS MARISA S.A.	5.001 a 10.000	54.246	393.840	- 46.519	626,0%	-111,8%	2.764.130	2.882.422	3.518.420	4,3%	27,3%	5,6	13,3	6,8	139,6%	22,7%
GRAZZIOTIN S.A.	1.001 até 5.000	50.195	49.187	- 91.812	-2,0%	-286,7%	463.173	480.470	449.965	3,7%	-2,9%	21,6	28,1	35,0	30,4%	62,3%
GRUPO DIMED	5.001 a 10.000	99.017	113.875	87.996	15,0%	-22,7%	2.432.246	2.724.680	2.819.110	12,0%	15,9%	10,2	19,5	21,7	91,7%	113,0%
GPA	Acima de 10.000	3.200.000	3.838.000	4.504.000	19,9%	17,4%	49.387.999	56.634.999	51.252.998	14,7%	3,8%	63,8	69,5	27,3	9,0%	-57,2%
CVC	1.001 até 5.000	630.807	452.515	- 542.983	-28,3%	-220,0%	1.692.569	1.709.456	624.839	1,0%	-63,1%	53,5	38,6	20,6	-27,7%	-61,5%
MAGAZINE LUIZA	Acima de 10.000	1.030.142	947.894	867.951	-8,0%	-8,4%	15.590.444	19.886.309	29.177.113	27,6%	87,1%	5,8	11,9	25,0	105,9%	332,4%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	1.001 até 5.000	75.331	184.454	200.668	144,9%	8,8%	4.271.127	4.801.292	5.481.341	12,4%	28,3%	4,0	6,5	6,1	61,8%	52,5%

7.3 O valor do Capital Intelectual na visão das empresas

Uma vez que estamos a analisar uma amostra com empresas diferentes dimensões, considerou-se valorizar a pontuação de 0 (zero) como nada e 5 (cinco) como muito em detrimento do valor absoluto, que enviesaria a análise, veja-se logo nos montantes do investimento. Através da pesquisa procurou-se identificar em que dimensões e componentes do capital intelectual as empresas de retalho brasileiras realizaram o maior investimento em 2019, sinalizando também qual está presente em cada uma delas, qual a importância dada em relação aos investimentos, percebendo, através destes dados, quais as dimensões que as empresas acreditam trazer maior desempenho económico.

Iniciando a análise dos resultados da pesquisa percebe-se que todo o capital intelectual, suas dimensões e componentes receberam investimento no ano de 2019, com exceção da empresa CVC que informou não ter investido valor no componente Informações institucionalizadas e codificadas (patentes, base de dados, manuais, propriedade intelectual), que fazem parte da dimensão do Capital Estrutural.

O indicador do valor médio investido em Capital Intelectual pelas empresas pesquisadas em 2019 foi de 3,6 pontos. A empresa que demonstra dar maior importância e investimento ao Capital Intelectual foi a Magazine Luiza, pontuando 4,3 na sua avaliação. As empresas que menos consideram o Capital Intelectual para investimento de valores foram a PROFARMA, CVC e Lojas Marisa, todas com apenas 2,7 pontos investidos em 2019.

A dimensão que recebeu maior investimento dentro do Capital Intelectual foi o Capital Relacional com 3,7 pontos, enquanto a dimensão menos relevante para as empresas foi o Capital Humano com 3,5 pontos. Quando avaliada a visão dos profissionais respondentes, representantes das empresas, o valor investido nesta dimensão, do Capital Humano, deveria ter sido maior, pois quando perguntados se o valor investido na opinião deles foi o suficiente, esta recebeu a menor pontuação, 3,4 pontos.

Na análise dos componentes de cada dimensão, o fortalecimento da marca e o know-how, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado receberam maior investimento em 2019, com uma média de 4,1 pontos, sinalizando que este componente possui um grau de importância maior para as empresas. As informações institucionalizadas e codificadas (patentes, base de dados, manuais, propriedade intelectual...) e as ações para estímulo e retenção da inovação, talento e know-how, receberam o menor investimento com uma pontuação de apenas 2,8 e 3,1, sendo menos

relevantes no destino de orçamento e olhar das empresas.

7.4 Valor médio investido em Capital Intelectual X desempenho económico

O indicado do valor médio investido em Capital Intelectual pelas empresas pesquisadas em 2019 foi de 3,6.

No entanto quando realizada a análise em relação ao valor médio investido em capital intelectual, não se percebeu relação direta entre performance e investimento, mas os dados sinalizaram algumas possibilidades, conforme a seguir:

- A empresa (Lojas Marisa S.A.) que obteve a melhor performance em EBTDA (626%) e ativos (139,6%) no período, realizou uma das menores médias de investimento em Capital Intelectual em 2019 (2,5).
- As empresas que realizaram a maior média de investimento no Capital Intelectual, Grupo Dimed e Magazine Luiza (desconsiderando Cia Hering, conforme informado anteriormente) tiveram um crescimento dos seus ativos superior a 90%, mas não apresentaram essa mesma performance no EBTDA, 15% e (8) % respectivamente na receita 12% e 27,6%.

Figura 7

Indicador do valor médio investido em capital intelectual X desempenho económico

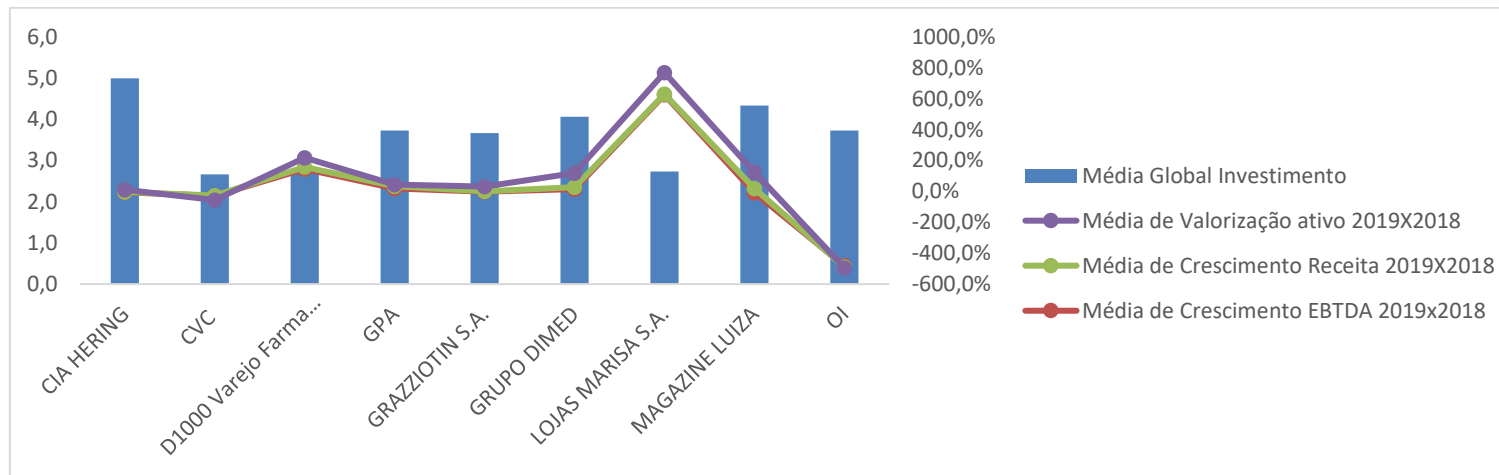


Figura 8

Dados valor médio investido em capital intelectual X desempenho económico

Empresas	Média Global Investimento	Média de Crescimento EBTDA 2019x2018	Média de Crescimento Receita 2019X2018	Média de Valorização ativo 2019X2018
CIA HERING	5,0	-4,8%	0,6%	16,0%
CVC	2,7	-28,3%	1,0%	-27,7%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	2,7	144,9%	12,4%	61,8%
GPA	3,7	19,9%	14,7%	9,0%
GRAZZIOTIN S.A.	3,7	-2,0%	3,7%	30,4%
GRUPO DIMED	4,1	15,0%	12,0%	91,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,7	626,0%	4,3%	139,6%
MAGAZINE LUIZA	4,3	-8,0%	27,6%	105,9%
OI	3,7	-480,9%	-8,7%	-4,6%
Média Global	3,6	31,3%	7,5%	46,9%

Percebemos um crescimento superior em receita, no total de 27,6% para empresa Magazine Luiza que investiu uma média superior a 4 pontos em cada dimensão do Capital Intelectual, diferente das demais empresas, que não tiveram o mesmo investimento em cada dimensão.

Em contrapartida a empresa Lojas Marisa que investiu um indicador de valor inferior a 3 pontos em cada dimensão do Capital Intelectual apresentou também um crescimento significativo em EBTDA e Ativo, 626% e 139,6% respectivamente.

Figura 9

Média de investimento por dimensão do capital intelectual X resultado económico

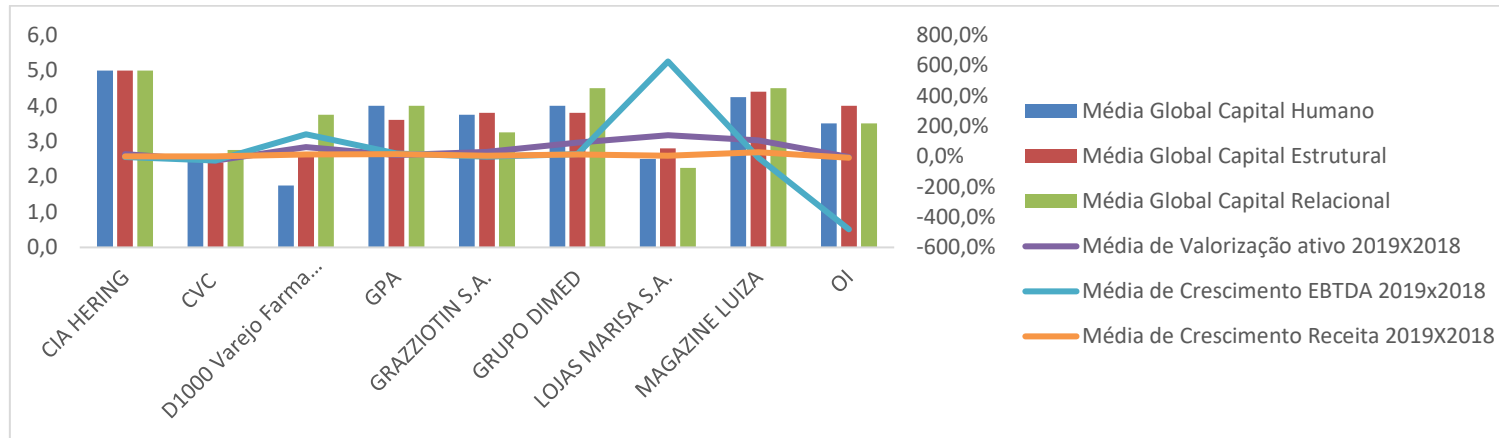


Figura 10*Dados média de investimento por dimensão do capital intelectual X resultado económico*

Empresa	Média Global Capital Humano	Média Global Capital Estrutural	Média Global Capital Relacional	Média de Valorização ativo 2019X2018	Média de Crescimento EBTDA 2019x2018	Média de Crescimento Receita 2019X2018
CIA HERING	5,0	5,0	5,0	16,0%	-4,8%	0,6%
CVC	2,5	2,4	2,8	-27,7%	-28,3%	1,0%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	1,8	2,6	3,8	61,8%	144,9%	12,4%
GPA	4,0	3,6	4,0	9,0%	19,9%	14,7%
GRAZZIOTIN S.A.	3,8	3,8	3,3	30,4%	-2,0%	3,7%
GRUPO DIMED	4,0	3,8	4,5	91,7%	15,0%	12,0%
LOJAS MARISA S.A.	2,5	2,8	2,3	139,6%	626,0%	4,3%
MAGAZINE LUIZA	4,3	4,4	4,5	105,9%	-8,0%	27,6%
OI	3,5	4,0	3,5	-4,6%	-480,9%	-8,7%
Total Geral	3,5	3,6	3,7	46,9%	31,3%	7,5%

7.4.1 Capital Humano X Desempenho Económico

O investimento médio realizado pelas empresas na dimensão do Capital Intelectual chamado Capital Humano foi de 3,5 pontos em 2019, sendo a dimensão com menor investimento recebido pelas empresas neste período. Quando o investimento em Capital Humano realizado é comparado entre empresas, o investimento realizado não refletiu sobre o seu desempenho económico, conforme percebemos através dos dados abaixo. É de notar que a empresa que realizou o menor investimento (1,8), Profarma, teve excelente performance em crescimento de EBTDA (144,9%) e receita (12,4%), com o seu ativo valorizado em 61,8%.

Figura 11

Capital humano X desempenho económico

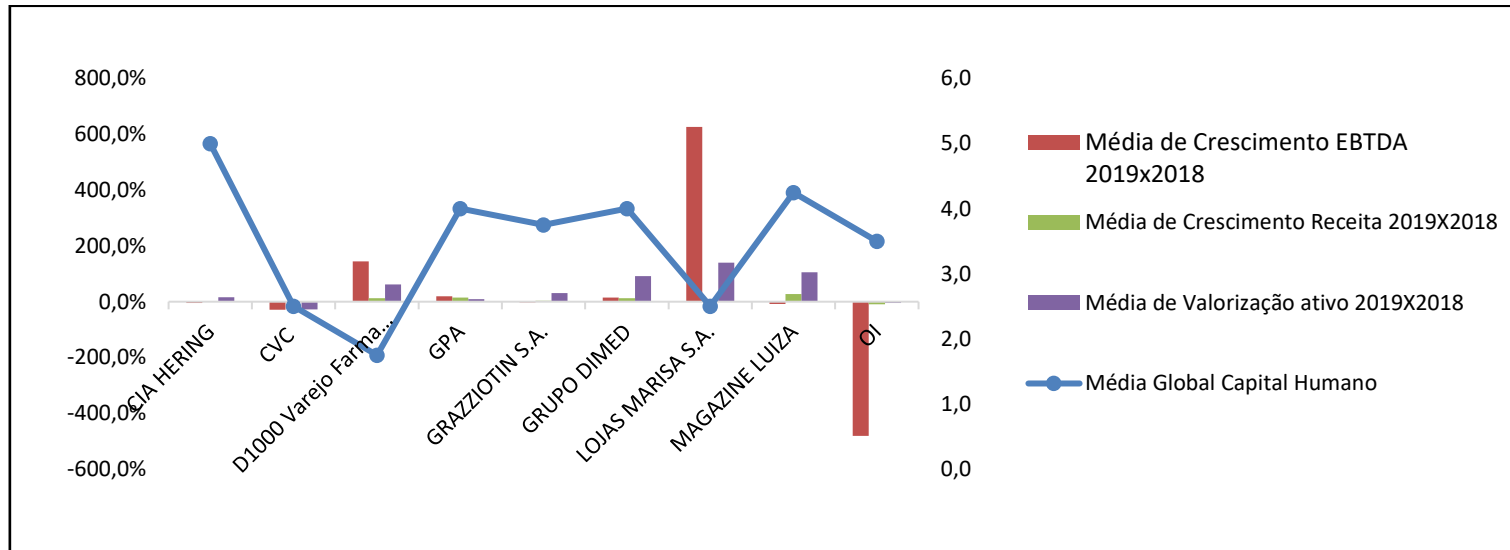


Figura 12

Dados capital humano X desempenho económico

Empresa:	Média Global Capital Humano	Média de Crescimento EBTDA 2019x2018	Média de Crescimento Receita 2019X2018	Média de Valorização ativo 2019X2018
CIA HERING	5,0	-4,8%	0,6%	16,0%
CVC	2,5	-28,3%	1,0%	-27,7%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	1,8	144,9%	12,4%	61,8%
GPA	4,0	19,9%	14,7%	9,0%
GRAZZIOTIN S.A.	3,8	-2,0%	3,7%	30,4%
GRUPO DIMED	4,0	15,0%	12,0%	91,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,5	626,0%	4,3%	139,6%
MAGAZINE LUIZA	4,3	-8,0%	27,6%	105,9%
OI	3,5	-480,9%	-8,7%	-4,6%
Total Geral	3,5	31,31%	7,51%	46,89%

7.4.2 Capital Estrutural X desempenho económico

O investimento médio realizado pelas empresas em 2019 na dimensão do Capital Intelectual chamada Capital Estrutural foi de 3,6 pontos.

Através da análise percebeu-se que as empresas que realizaram os maiores investimentos Magazine Luiza com 4,33 pontos e Oi com 4 pontos, tiveram em 2019 um resultado de EBTDA negativo, com queda de (8%) e (480,9%) respetivamente.

Olhando para os resultados apresentados e o investimento realizado pelas empresas em Capital Estrutural não seria possível afirmar que o investimento em Capital Estrutural aumenta o resultado económico das organizações.

Figura 13

Capital estrutural X desempenho económico

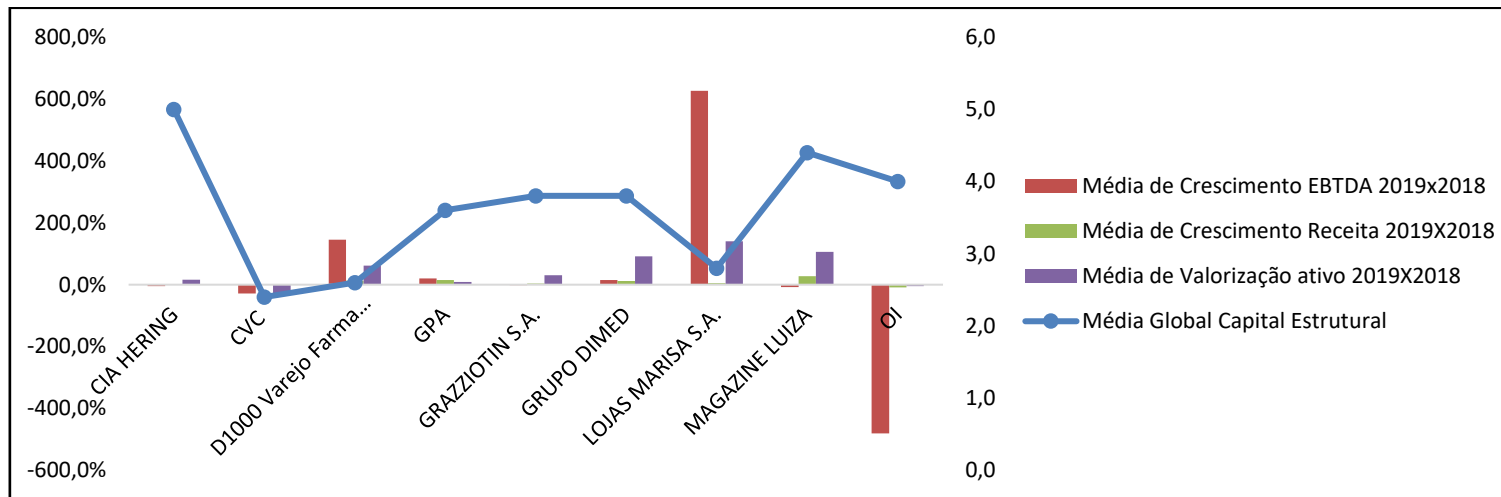


Figura 14

Dados capital estrutural X desempenho económico	Média Global	Média de Crescimento EBTDA	Média de Crescimento	Média de Valorização ativo
Rótulos de Linha	Capital Estrutural	2019x2018	Receita 2019X2018	2019X2018
CIA HERING	5,0	-4,8%	0,6%	16,0%
CVC	2,4	-28,3%	1,0%	-27,7%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	2,6	144,9%	12,4%	61,8%
GPA	3,6	19,9%	14,7%	9,0%
GRAZZIOTIN S.A.	3,8	-2,0%	3,7%	30,4%
GRUPO DIMED	3,8	15,0%	12,0%	91,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,8	626,0%	4,3%	139,6%
MAGAZINE LUIZA	4,4	-8,0%	27,6%	105,9%
OI	4,0	-480,9%	-8,7%	-4,6%
Total Geral	3,6	31,3%	7,5%	46,9%

7.4.3 Capital Relacional X desempenho económico

O Capital Relacional foi a Dimensão do Capital Intelectual que recebeu a maior média de investimento das empresas em 2019, com 3,7 pontos.

As empresas com maior investimento, Dimed e Magazine Luiza, ambas de 4,5 pontos, apresentaram resultados inferiores a Lojas Marisa que teve o menor investimento em Capital Relacional, de 2,3 e com o maior crescimento de EBTDA do período de 626% pontos.

Figura 15

Capital relacional X desempenho económico

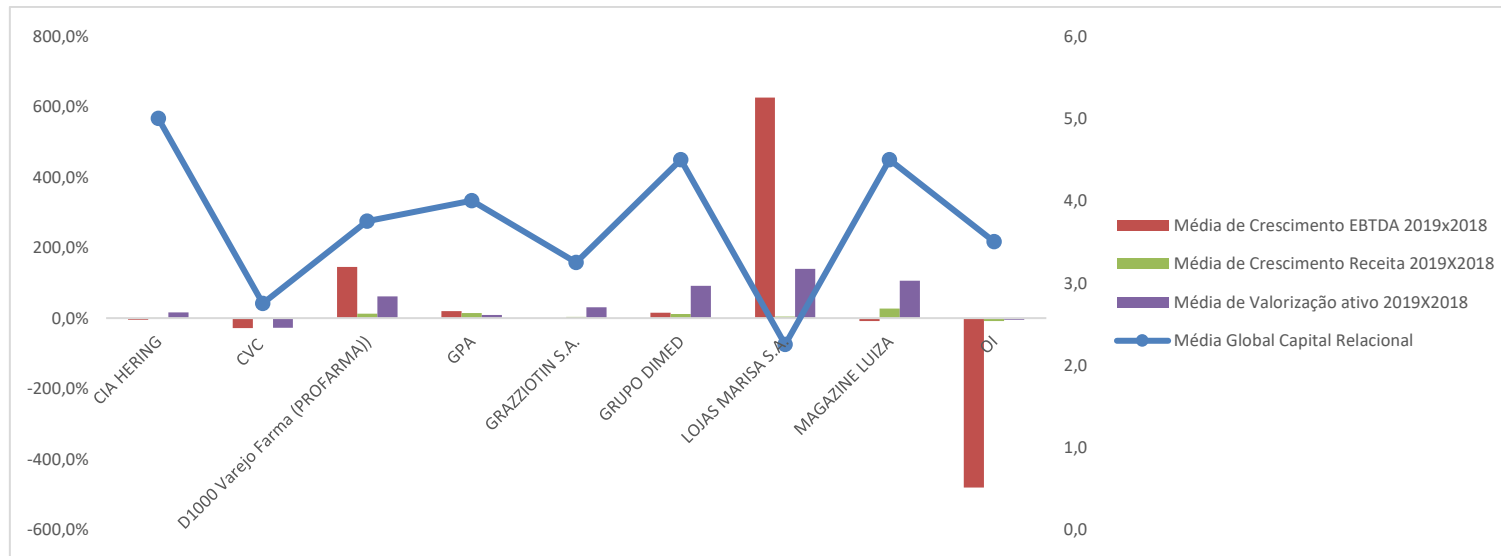


Figura 16*Dados capital relacional X desempenho económico*

Empresa:	Média Global Capital Relacional	Média de Crescimento EBTDA 2019x2018	Média de Crescimento Receita 2019X2018	Média de Valorização ativo 2019X2018
CIA HERING	5,0	-4,8%	0,6%	16,0%
CVC	2,8	-28,3%	1,0%	-27,7%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	3,8	144,9%	12,4%	61,8%
GPA	4,0	19,9%	14,7%	9,0%
GRAZZIOTIN S.A.	3,3	-2,0%	3,7%	30,4%
GRUPO DIMED	4,5	15,0%	12,0%	91,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,3	626,0%	4,3%	139,6%
MAGAZINE LUIZA	4,5	-8,0%	27,6%	105,9%
OI	3,5	-480,9%	-8,7%	-4,6%
Total Geral	3,7	31,3%	7,5%	46,9%

7.5 Valor médio investido em cada componente da dimensão do Capital Intelectual

X Resultados Económicos

Os componentes que em 2019 receberam maior investimento foram Know-how experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado e investimentos em fortalecimento da marca, ambas com 4,1 pontos.

As de menor investimento foram as Informações institucionalizadas e codificadas (patentes, base de dados, manuais, propriedade intelectual...) com 2,8 pontos e as ações para estímulo e retenção da inovação, talento e know-how com 3,1 pontos.

As empresas que tiveram menor média de investimento realizado em cada componente foram CVC, Lojas Marisa e a PROFARMA, com 2,7 pontos cada.

A empresa com uma média de maior investimento por componente foi a Magazine Luiza com 4,3 pontos. Os resultados não repercutiram as médias de investimento conforme se percebe através dos gráficos.

Figura 17

Valor médio investido em cada componente da dimensão do capital intelectual X resultados económicos

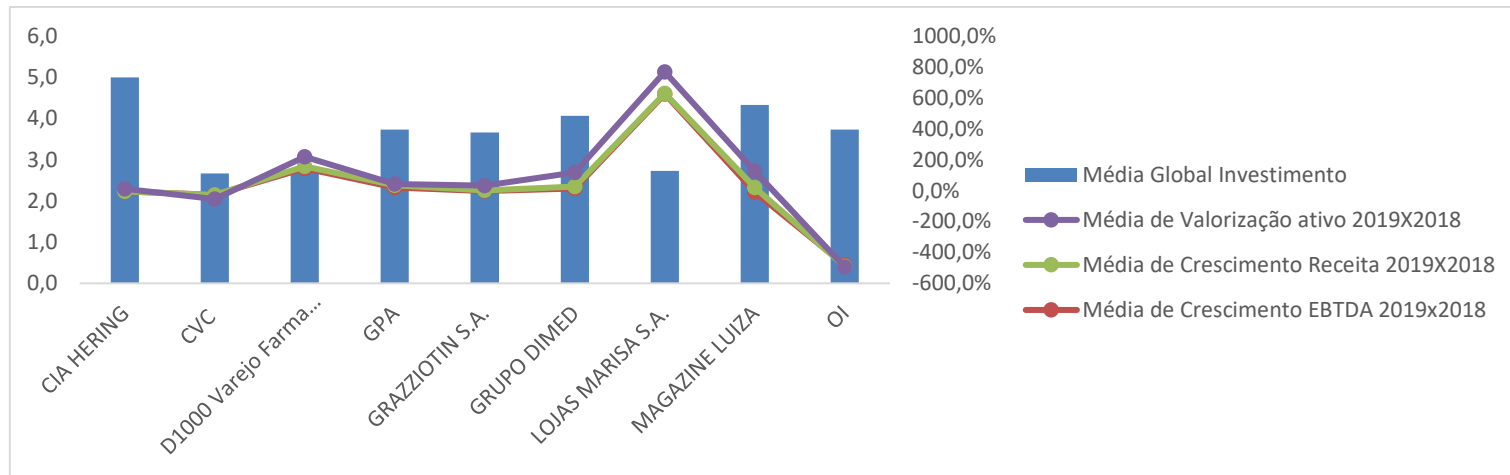


Figura 18

Dados do indicador do valor médio investido em cada componente da dimensão do capital intelectual X resultados económicos

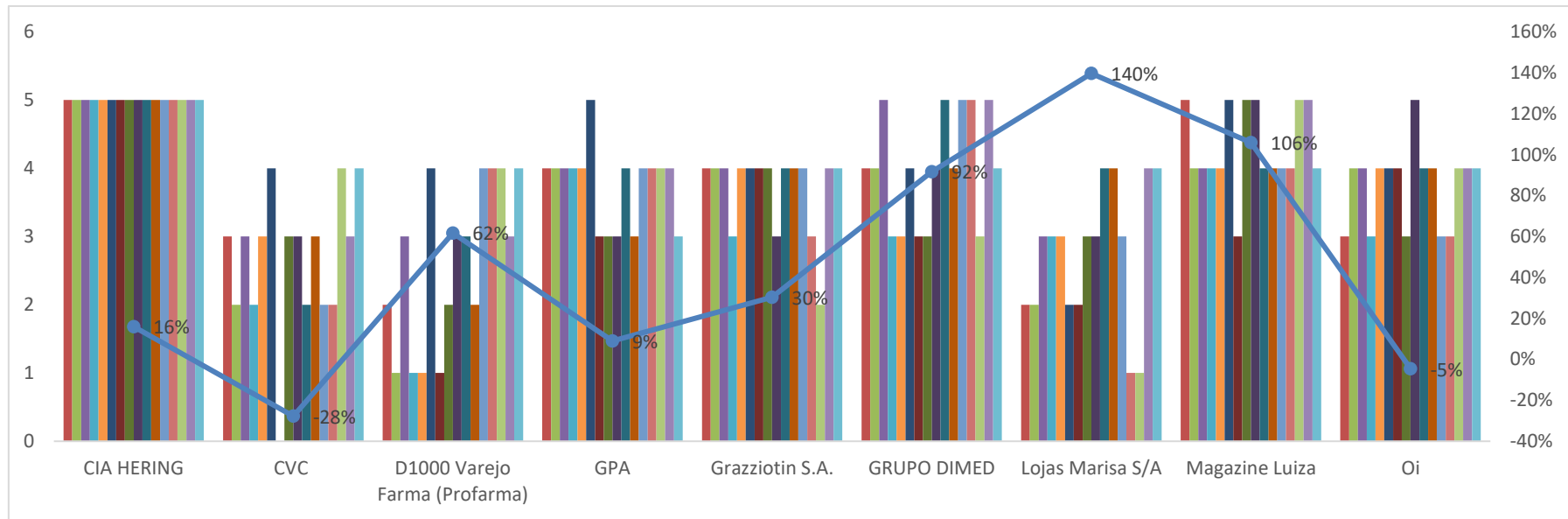
Empresas	Média Global Investimento	Média de Crescimento EBTDA 2019x2018	Média de Crescimento Receita 2019X2018	Média de Valorização ativo 2019X2018
CIA HERING	5,0	-4,8%	0,6%	16,0%
CVC	2,7	-28,3%	1,0%	-27,7%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA)	2,7	144,9%	12,4%	61,8%
GPA	3,7	19,9%	14,7%	9,0%
GRAZZIOTIN S.A.	3,7	-2,0%	3,7%	30,4%
GRUPO DIMED	4,1	15,0%	12,0%	91,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,7	626,0%	4,3%	139,6%
MAGAZINE LUIZA	4,3	-8,0%	27,6%	105,9%
OI	3,7	-480,9%	-8,7%	-4,6%
Média Geral	3,6	31,3%	7,5%	46,9%

7.5.1 Resultados Económicos X cada componente da dimensão do Capital Intelectual

Analisando cada componente da dimensão do Capital Intelectual não se percebeu relação direta em investimento e a valorização do Ativo em 2019, como se pode perceber através do gráfico a seguir:

Figura 19

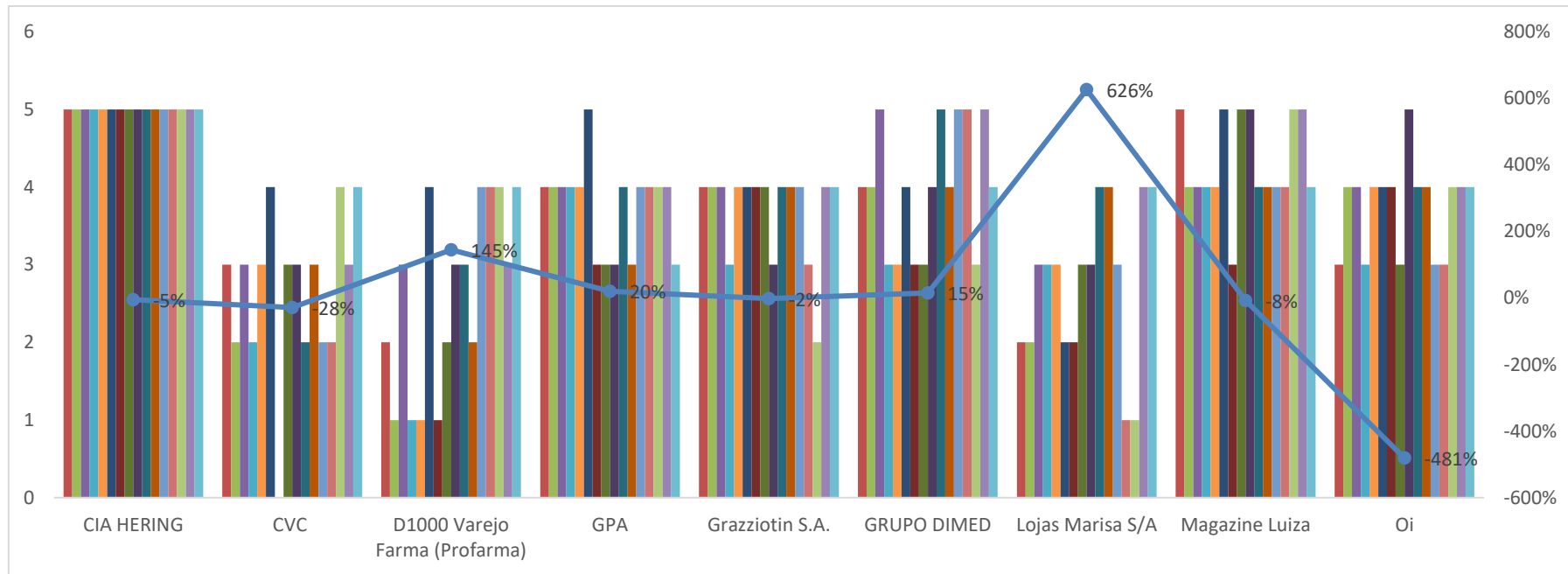
Valorização do ativo em 2019 X cada componente da dimensão do capital intelectual



Em relação ao crescimento do EBTDA em 2019, das três empresas que tiveram menor investimento em cada componente da dimensão do Capital Intelectual, CVC, PROFARMA e Lojas Marisa, duas tiveram o maior crescimento de EBTDA, PROFARMA com 144,9% e Lojas Marisa com 626%.

Figura 20

Crescimento EBTDA X cada componente da dimensão do capital intelectual



No entanto, quando analisamos a receita tivemos um impacto no resultado do crescimento da mesma em 2019, para as empresas que mais investiram no componente know-how, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado.

As empresas GPA e Magazine Luiza ambas avaliaram a pontuação máxima investida em 2019 no componente know-how, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado, ambas com 5 pontos, e estas tiveram o melhor crescimento em receita, em relação às demais, 15% e 28% respectivamente.

7.6 Valor médio investido em Capital Intelectual X desempenho económico 2020

Analisando o impacto dos investimentos realizados pelas empresas em 2019 no ano de 2020, percebe-se através do gráfico que a média do investimento realizado em Capital Intelectual acompanhou a evolução de seus resultados em Receitas e Ativos, mas esta mesma percepção não se confirmou em EBTDA.

Figura 22

Valor médio investido em capital intelectual X desempenho económico 2020

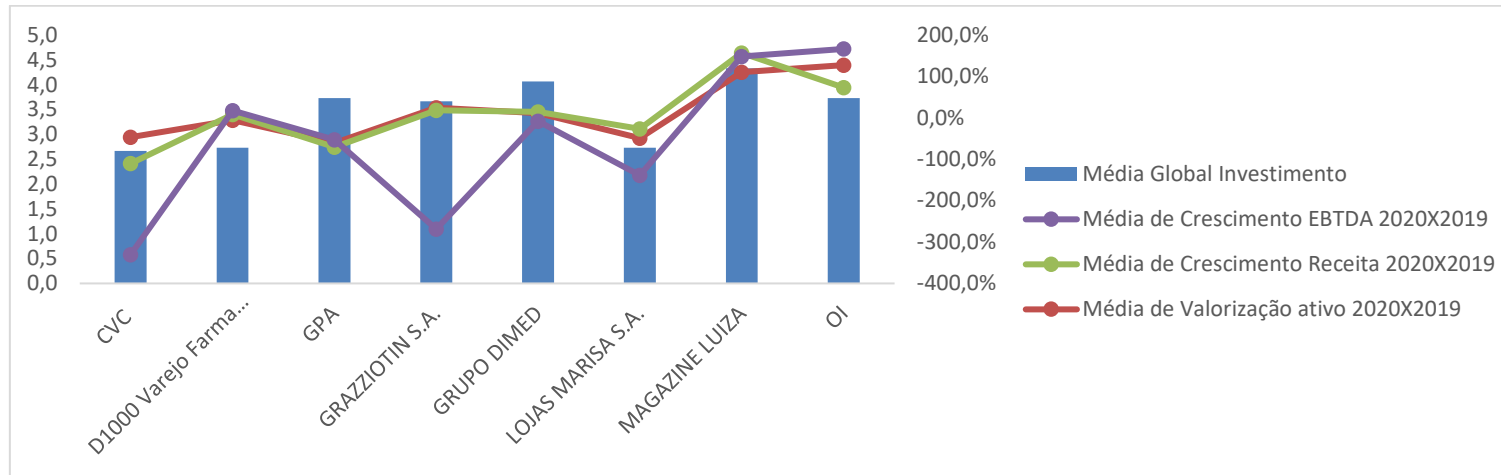


Figura 23

Dados do indicador do valor médio investido em capital intelectual X desempenho económico 2020

Rótulos de Linha	Média Global Investimento	Média de Valorização ativo 2020X2019	Média de Crescimento Receita 2020X2019	Média de Crescimento EBTDA 2020X2019
CVC	2,7	-46,7%	-63,4%	-220,0%
D1000 Varejo Farma (PROFARMA))	2,7	-5,7%	14,2%	8,8%
GPA	3,7	-60,7%	-9,5%	17,4%
GRAZZIOTIN S.A.	3,7	24,4%	-6,3%	-286,7%
GRUPO DIMED	4,1	11,1%	3,5%	-22,7%
LOJAS MARISA S.A.	2,7	-48,8%	22,1%	-111,8%
MAGAZINE LUIZA	4,3	110,0%	46,7%	-8,4%
OI	3,7	127,4%	-53,9%	93,0%
Total Geral	3,5	13,9%	-5,8%	-66,3%

8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Através desta investigação percebemos que o Capital Intelectual, as suas dimensões e os seus componentes ainda não são observados com clareza na definição de prioridades e investimentos nas empresas de retalho brasileiras, pois a importância dada através dos investimentos realizados na sua maioria não se repercutiu em resultados.

As empresas que realizaram um investimento médio maior em Capital Intelectual, tiveram reflexos positivos no crescimento da sua receita e ativos, mas não tiveram o mesmo reflexo no crescimento do EBTDA. No entanto, como a despesa e a margem de contribuição impactam diretamente no EBTDA, este resultado poderá ter sido prejudicado por ineficiência em um ou mais desses indicadores.

Na análise dos dados não se encontrou relação entre o investimento realizado nas dimensões do capital intelectual e os resultados apresentados pelas empresas de retalho, indicando que, para ter resultados efetivos e identificar o que deve receber maior valor ou importância para a obtenção de melhores resultados no capital intelectual, é necessário a análise detalhada destas dimensões, avaliando cada componente, entendendo o seu impacto e relevância no resultado económico das empresas.

Na abertura de cada componente da dimensão do capital humano percebe-se uma relação entre os investimentos realizados no componente know-how, as experiências e os conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado e o crescimento da receita, pois ambas as empresas que realizaram maior investimento neste componente, tiveram o melhor resultado em crescimento da receita.

Também diferentes das demais estas empresas de retalho (Magazine Luiza e GPA) realizaram um investimento maior em ações para estímulo e retenção da inovação, talento e know-how, com 4 pontos cada, que foi um dos dois componentes que menos receberam investimento pelas demais empresas, mas que está diretamente relacionado com o componente anterior, sendo que dada a importância em gerar conhecimento, é importante que o mesmo seja retido.

Olhando para estes dados poderíamos afirmar que tornar a empresa mais consciente da importância de cada componente da dimensão do capital intelectual e da sua interferência no negócio, poderia promover investimentos mais assertivos, repercutindo-se em melhores

desempenhos económicos para as empresas de retalho brasileiras. As empresas GPA e Magazine Luiza, que conseguiram ter melhores resultados em Receita e Ativos, realizando maior investimento em know-how, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado, talvez estivessem mais conscientes desta importância, pois este foi o componente considerado como sendo importante, recebendo maior pontuação em investimentos realizados pelas empresas de retalho em 2019, mas não tendo recebido o mesmo investimento pelas demais empresas.

Considerando a importância do know-how, das experiências e conhecimentos para as empresas de retalho brasileiras, é relevante que tenham claro e definido a sua área de atuação, o conhecimento e a aprendizagem estratégica que essa área envolve. Este conhecimento e a aprendizagem obtidos pela empresa ao longo dos anos permite uma adaptação maior as mudanças de cenário e maior facilidade para criação de novas soluções. É importante que as empresas procurem realizar a gestão de seu conhecimento, selecionem e contratem profissionais mais qualificados, forme os seus colaboradores através de capacitações, estimulando a inovação, garantindo que são diferenciadas em relação aos seus concorrentes.

Num período mais longo, até 2020, é possível perceber que um investimento maior em Capital Intelectual trouxe para as empresas de retalho brasileiras melhores resultados em Receitas e Ativos, justificando maior investimento em Capital Intelectual, podendo sinalizar que em cenários de maior dificuldade como foi o ano de 2020, devido à pandemia mundial, as empresas que tiveram menor impacto em resultado e ativos foram aquelas que mais investiram em Capital Intelectual.

Como limitação e dificuldade para realização deste trabalho, aponto o retorno das respostas da pesquisa, pois como todas são empresas de capital aberto, sentem-se expostas ao mercado, criando obstáculos para prestar.

Como sugestão para futuras investigações recomenda-se aplicar a pesquisa em formato de entrevista, permitindo tirar eventuais dúvidas das empresas, fornecendo a todas o mesmo entendimento, criando parâmetros para avaliação através de um percentual sobre cada pontuação, como por exemplo, 1 (um) seria igual ou menos de 1% da receita da empresa investido e 5 (cinco) igual ou superior a 5% da receita da empresa investido. Além disso sugere-se a ampliação dos anos pesquisados, pois a pesquisa atual indica que poderiam ter resultados mais concretos em relação ao retorno económico obtido através do investimento

em capital intelectual se o período da análise fosse superior.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECA (2012). El Capital Intelectual de las organizaciones. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Documento n.22. Madrid: Serie Organización y sistemas
- Antunes, M. T. P. (2007). Capital Intelectual. São Paulo: Atlas
- Antunes, M.T.P.& Martins, E. (2002). Capital Intelectual: Verdades e Mitos. Revista Contabilidade & Finanças, 13 (29), 41-54. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772002000200003&script=sci_arttext&tlng=pt. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772002000200003>
- Bichara, K.R. & Camargo, M. A. (2011). Desmutualização, Abertura de Capital e Fusão da Bovespa e BM&F: uma Análise das suas Vantagens, Desvantagens e Conseqüências. RACEF Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE. 2 (2). doi: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v2i2.34>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36 (2), p. 63-76
- Bovespa (2019). Recuperado de http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm
- Campos, E. B., Ortega, P.M & Sanchez, M. P. S. (2006) Nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Ediciones Pirámide
- Carvalho, A. D., Santos, R. A. (2019). O mercado varejista: um estudo da estratégia competitiva. O mercado varejista: um estudo da estratégia competitiva.5 (4), 2957-2977. Recuperado de <http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/1407>
- Coser, A. (2012) Modelo para análise da influência do Capital Intelectual sobre a performance dos projetos de software. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/99386>
- Edvinsson, L.& Malone, M. S. (1998). Capital intelectual: descobrindo o valor real da sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books
- Freire, O. B. L. (2018). Varejo no Brasil- Resgate histórico e tendências. REMark Revista

- Brasileira de Marketing,17(3), Julho/Setembro.2018, 429- 443. Recuperado de <http://revistabrasileiramarkeing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3897/2491>
- Fundamentus (2021) Recuperado de <https://fundamentus.com.br/balancos.php>
- Gallon, A. V. G., Souza, C. S., Rover, S. & Ensslin, S.R. (2008). Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. Revista de Administração Mackenzie, 9 (4). Recuperado de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/181>
- Gois, C. G. (2000). Capital Intelectual: O Intangível Do Século XXI. VII Congresso Brasileiro de Custos. Recuperado em 11 novembro, 2018, de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2993>
- Grimaldi, M., Cricelli, L. & Rogo, F. (2013). A theoretical framework for assessing managing and indexing the intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 14(4), p. 501-521
- Hsu, L.C. & Wang, C. H. (2012) Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. British Journal of Management, 23 (2), p. 179-205
- Lopes, A., Martins, A.E., Reis, F.L.(n.d). As Novas Fronteiras da Gestão – A Era do Conhecimento. Recuperado de <https://gestin.ipcb.pt/wp-content/uploads/2022/02/2010Gestin08art01.pdf>.
- Malavski, O. S., Lima, E. P. & Costa, S. E. G.(2010) Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. Produção, São Paulo, 20 (3), p. 439-454
- Martins, A (2014) A Gestão do Capital Intelectual: Factor Determinante da Competitividade das PME em Rede (Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal). Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7453/1/Tese%20doutoramento%20final%20publica%C3%A7%C3%A3o%20Out%202014.pdf>
- Martins, A. & Lopes, A. (2012). Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Fundamento e estrutura da gestão do conhecimento das organizações (2a ed.). Ed. RH.

- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344–350.
- Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas S.A
- Rezende, Y. (2001). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *El profesional de la información*.10(5), 21-32. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Yara_Rezende/publication/236024699_Informacao_para_negocios_os_novos_agentes_do_conhecimento_e_a_gestao_do_capital_intelectual/links/0c960515d84a2b7c59000000.pdf
- Richieri, F.L. (2007). Capital intelectual e a criação de valor nas empresas brasileiras. Recuperado de <http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/643>
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Ed. Campus. 8ed
- Stewart, T.A. (1999). *Capital Intelectual A Nova Riqueza das Organizações*. Ed Sílabo.
- Tartuce, T. (2006). *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE.
- Vaz, C.R., Inomata, D.O., Maldonado, M.U & Selig. P.M. (Coords.) (2014). *Capital Intelectual: Reflexão da Teoria e Prática*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263854352_Capital_Intelectual_Teoria_e_Pratica
- Vaz, C.R., Inomata, D. O., Viegas, C.V., Selig. P.M. & Rados, G. J. V. (2015). Capital intelectual classificação, formas de mensuração e questionamento sobre usos futuros. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 5 (2), 73-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5168665>

ANEXO 1

Pesquisa

O Capital Intelectual é composto por três dimensões: Capital Humano, Relacional e Estrutural. Os indicadores abaixo fazem parte destas dimensões. Avalie o investimento realizado pela sua empresa em cada um deles, sendo 0 (zero) nada relevante e 5 (cinco) muito relevante.

Capital Humano

1.Os valores da empresa: as práticas e a ética das pessoas: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

2.O conhecimento humano da empresa: investimento em formação e desenvolvimento para os colaboradores: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

3.Competências, conhecimento e habilidades: investimento na atração e contratação dos melhores profissionais, remunerando acima da média do mercado: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

4.Ações para estímulo e retenção da inovação, talento e know-how: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

Capital Estrutural

5.Habilidades, experiências e conhecimentos da empresa que a diferenciam no mercado *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

6. Informações institucionalizadas e codificadas (patentes, base de dados, manuais, propriedade intelectual...): *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

7. Cultura da empresa: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

8. Ambiente: estrutura física e tecnológica da empresa: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

9. Estratégias para criação de conhecimento voltado para a inovação: *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

Capital Relacional

10. Relacionamento e retenção de clientes e fornecedores *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

11. Investimento em novas alianças e parcerias *

0 1 2 3 4 5

()	()	()	()	()	()	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

ANEXO 2

Plano temporal

Esta dissertação desenvolve-se em doze meses, sendo finalizada com a defesa da dissertação. O trabalho foi dividido em duas etapas, a primeira foi constituída pela revisão bibliográfica, bem como pela elaboração e envio das pesquisas para as empresas de retalho brasileiras de capital aberto.

A segunda consistiu na interpretação dos resultados, a validação ou não das hipóteses, seguindo-se para a elaboração das conclusões, sugestões e defesa da dissertação.

Cronograma

Etapas	2020		2021										2022										2023																
	nov	dez	jan	fev	mar	abr	ma	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	ma	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	jan	fev	mar	abr	ma	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
Aprovação do Projeto																																							
Redação do enquadramento teórico																																							
Elaboração da pesquisa																																							
Envio da pesquisa para as empresas																																							
Recolha das respostas																																							
Tratamento dos dados recebidos																																							
Interpretação dos resultados																																							
Redação final da dissertação																																							
Entrega final da dissertação																																							
Defesa da dissertação																																							
Entrega final corrigida																																							