

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Gabriela Carla Silva Tarouco

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL:
As estratégias utilizadas para a Proteção da Propriedade Intelectual na empresa
Inclusive Soluções em Acessibilidade

Porto Alegre

2016

Gabriela Carla Silva Tarouco

GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL:

**As estratégias utilizadas para a Proteção da Propriedade Intelectual na empresa
Inclusive Soluções em Acessibilidade**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre

2016

Gabriela Carla Silva Tarouco

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL:
As estratégias utilizadas para a Proteção da Propriedade Intelectual na empresa
Inclusive Soluções em Acessibilidade**

Conceito Final: A

Aprovada em 30 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Raquel Janissek Muniz - UFRGS

Prof^a. Dr.^a Daniela Francisco Brauner - UFRGS

Porto Alegre

2016

AGRADECIMENTOS

Chegando ao final desta etapa tão importante da minha vida gostaria de agradecer a minha família, meus pais, meus irmãos e meu sobrinho, por terem sido sempre a fonte da minha inspiração; aqueles que me deram sempre uma razão para continuar estudando e buscando meus objetivos. Gostaria de agradecer, também, ao meu tio Adriano por sempre ter acreditado em mim. Mesmo quando eu era só uma criança, ele já via em mim um potencial que nem eu mesma imaginava ter.

Agradeço a minha amiga Caroline, por ter me apresentado um meio de alcançar o meu sonho: o PEAC. Agradeço a cada um dos professores e amigos do PEAC que fizeram de mim aluna de uma das melhores Universidades do país, ajudaram a realizar o meu sonho. Em especial, gostaria de agradecer a Caroline Valada Becker, ao José Humberto Martins Borges e ao Antonio Trindade, que foram os professores que mais influenciaram e apoiaram o meu sonho.

Quero agradecer também as minhas amigas, meus pilares de sustentação, sem o apoio delas eu não teria chegado até aqui, então, o meu muito obrigada a Mabelle, Carina, Denise e Dinara, por todo o apoio durante esses longos anos de graduação e, principalmente, nessa reta final de curso. Agradeço também ao meu amigo Pedro, por sempre ter as palavras certas na hora certa.

Não posso deixar de agradecer a minha orientadora, Raquel Janissek Muniz, por ter sido tão compreensiva e atenciosa, por ter dado todo o suporte necessário para que meu trabalho fosse desenvolvido da melhor forma possível. Agradeço também aos professores excepcionais que tive ao longo da graduação que fizeram de mim um ser muito mais crítico e com uma visão de mundo muito maior do que os horizontes que eu possuía antes da universidade.

Por fim, quero agradecer ao Alexandre Paz Garcia, por ter aberto as portas da sua empresa para a realização deste estudo; por ter me apoiado sempre durante a graduação e por sempre acreditar na minha capacidade.

RESUMO

Este estudo buscou analisar a gestão estratégica do capital intelectual na empresa observada, a fim de identificar as estratégias adotadas pelos gestores para proteção da propriedade intelectual que desenvolvem – principal ativo da empresa. Para isso, foram realizadas visitas à empresa para observação; análise documental; análise da missão, visão e valores da empresa e entrevistas com o gestor. Com base nas informações coletadas elaborou-se uma matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a partir da qual foram identificados os objetivos estratégicos da empresa, os quais foram analisados utilizando o *Balanced Scorecard*. Após a análise pode-se identificar que o foco central da gestão estratégica da empresa, que perpassa todas as perspectivas do BSC, é o capital intelectual, o que demonstra a preocupação e o foco da empresa em desenvolver e proteger seus ativos intelectuais. Acredita-se que o estudo contribuirá para a academia como acervo sobre o tema, pois traz a análise de uma empresa jovem, focada em gestão de ativos intangíveis e que poderá ser base para estudos futuros.

Palavras-Chave: Capital Intelectual, Gestão Estratégica, Propriedade Intelectual, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This study sought to analyze the strategic management of intellectual capital in the company observed, in order to identify the strategies adopted by the managers for the protection of the intellectual property developed - the company's main asset. For this, the company was visited for observation; document analysis; analysis of the mission, vision and values of the company and interviews with the manager. On the basis of the information collected, was elaborated a matrix SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), from which were identified the strategic objectives of the company, which were analyzed using the Balanced Scorecard. After the analysis it was possible to identify the central focus of the strategic management of the company, which permeates all perspectives of the BSC, is intellectual capital, which demonstrates the concern and focus of the company in developing and protecting their intellectual assets. It is believed that the study will contribute to the academy collection on the subject, as it brings the analysis of a young company, focused on intangible asset management and that can be the basis for future studies.

Keywords: Intellectual Capital, Strategic Management, Intellectual Property, Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - COMPOSIÇÃO DO VALOR DE MERCADO DAS EMPRESAS	15
FIGURA 2 - TIPOS DE ATIVOS DO CAPITAL INTELECTUAL.....	20
FIGURA 3 - CAPITAL INTELECTUAL BASEADO EM EDVISSON E MALONE (1998).....	21
FIGURA 4 - MODALIDADES DE PROTEÇÃO INTELECTUAL NO BRASIL.....	27
FIGURA 5 - O NAVEGADOR DE CAPITAL INTELECTUAL SKANDIA.....	32
FIGURA 6 - MÁQUINA ABDOMINAL HÍBRIDA.....	43
FIGURA 7 - MÁQUINA BÍCEPS HÍBRIDA.....	44
FIGURA 8 - MÁQUINA PUXADA ALTA HÍBRIDA	44
FIGURA 9 - MÁQUINA REMADA HÍBRIDA	44
FIGURA 10 - MÁQUINA SUPINO HÍBRIDA.....	45
FIGURA 11 - MÁQUINA TRÍCEPS HÍBRIDA.....	45
FIGURA 12 - TORRE DE BICICLETAS HÍBRIDA.....	45

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MODELOS DE MENSURAÇÃO E GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.	30
TABELA 2 - ANÁLISE SWOT	49
TABELA 3 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	50
TABELA 4 - BALANCED SCORECARD INCLUSIVE SOLUÇÕES EM ACESSIBILIDADE	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. TEMA E PROBLEMÁTICA	12
1.2. QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.3. OBJETIVO	14
1.3.1. Objetivo Geral	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. JUSTIFICATIVA	14
1.5. MÉTODO DE PESQUISA	16
1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	18
2.2. CAPITAL INTELECTUAL (CI)	19
2.3. CAPITAL DE INOVAÇÃO	22
2.4. PROPRIEDADE INTELECTUAL	26
2.5. GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL	28
2.6. MODELOS DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	31
2.6.1. Navegador do Capital Intelectual da Skandia	31
2.6.2. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1. ENQUADRAMENTO DE PESQUISA	36
3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.3.1. Coleta de Dados	40
3.3.2. Procedimentos de Análise	41
4. RESULTADOS E ANÁLISES	42
4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	42
4.1.1. Principais produtos	43
4.1.2. Concorrentes	46
4.2. GESTÃO ESTRATÉGICA NA INCLUSIVE SOLUÇÕES EM ACESSIBILIDADE	47
4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	63

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 1	63
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 2	64
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 3	65
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 4	66

1. INTRODUÇÃO

Segundo o estudo anual do valor de mercado de ativos intangíveis da Ocean Tomo¹, em março de 2015, o valor de mercado de uma empresa que, na década de 1990, consistia em 32% de ativos tangíveis (capital físico e financeiro da empresa, como imóveis, máquinas, estoques, etc) e 68% de ativos intangíveis (capital intelectual da empresa, suas marcas, a qualidade de sua administração, sua estratégia, sua capacidade de se comunicar com o mercado e com a sociedade, etc), passou a corresponder, em 20 anos, a um percentual de intangíveis de 87%, enquanto os ativos tangíveis representam apenas a 13% deste valor.

Pode-se dizer que, cada vez mais, são os ativos intangíveis de uma empresa que valorizam, fornecem credibilidade e determinam sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional (STOECKICHT; SOARES, 2009).

Matias (2011) pontua que, ao longo da história, as invenções e inovações tecnológicas sempre foram vistas com certa reserva e desconfiança pela sociedade. Entretanto, essa resistência tendia a desaparecer quando as pessoas começavam a perceber vantagens materiais ou econômicas nas novas ideias. No mercado atual, da mesma forma, quando a concorrência vê na invenção/inovação uma vantagem financeira ou competitiva, que já rompeu a resistência, tende a imitá-la a fim de obter as mesmas vantagens.

Devido as mudanças no cenário competitivo, as empresas precisam se reinventar para se tornarem competitivas em um mercado altamente inovador e dinâmico. Como consequência, ocorre também uma mudança no foco da gestão das empresas, que está cada vez mais estratégico e voltado para a gestão do capital intelectual.

Para Stewart (1998, p. 5) o capital intelectual é "[...] a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva". Segundo o autor o "[...]capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza" (STEWART, 1998, p. 13).

Em contexto de competitividade, bastante focado no capital intelectual, torna-se necessário que as empresas invistam em proteção de sua propriedade intelectual, pois garantir os direitos de exclusividade temporária do ativo impede que a concorrência o copie e, com isso, se perca a vantagem competitiva. No Brasil, conforme publicação no portal da CNI (Confederação Nacional da Indústria), em junho de 2016, a proteção da propriedade intelectual

¹ OCEAN TOMO. Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo (2015).

é um processo bastante burocrático, oneroso e extenso o que, muitas vezes, torna-se um problema para as organizações, principalmente, para aquelas que possuem pouco conhecimento sobre o tema ou poucos recursos para investir na proteção.

1.1. TEMA E PROBLEMÁTICA

Na Era do Capital Intelectual, o conhecimento é reconhecido pela sociedade como o principal ativo das organizações e a chave para a vantagem competitiva. Stewart (2002) pontua que nos últimos 20 anos três grandes ideias transformaram o funcionamento das organizações: a primeira foi a Gestão da Qualidade Total, a segunda foi a Reengenharia e a terceira foi o conceito de Capital Intelectual (STOECKICHT; SOARES, 2009).

O capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados por uma empresa inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias e a interatividade do ativo humano com a missão da empresa.

Atualmente o capital intelectual é ponto de partida para a capacidade de inovação das empresas. São os ativos intangíveis de uma organização que valorizam, fornecem credibilidade e determinam sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional, sendo, portanto, necessário que as empresas façam uma gestão estratégica de seus ativos intelectuais (STOECKICHT; SOARES, 2009).

Diante de um mercado extremamente competitivo e inovador, como o atual, torna-se cada vez mais complexo manter-se à frente da concorrência, dado que, conforme Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a tendência diante de um feito de sucesso é de que a concorrência tente a imitação. Dessa forma, gerir estrategicamente e de forma integrada, não somente seus recursos tangíveis, mas principalmente, os intangíveis é o grande desafio das organizações.

Por sua importância para as organizações, tornou-se necessário que o capital intelectual seja protegido, sob forma de propriedade intelectual. Para Bonetti e Jungmann (2010), a Propriedade Intelectual refere-se às criações da mente e abrange duas grandes áreas: Propriedade Industrial (patentes, marcas, desenhos industriais e indicações geográficas) e Direito Autoral (obras literárias e artísticas em conjunto com seus direitos conexos e programas de computador).

Por meio da proteção da Propriedade Intelectual, os criadores ou responsáveis por qualquer produção intelectual (sejam industriais, científicas, literárias e/ou artísticas) têm

garantido, com base em preceitos legais, por um determinado período de tempo, a possibilidade de recompensa e exclusividade por sua criação.

Segundo o Portal da Indústria, os direitos autorais asseguram exclusividade ao autor de utilizar sua obra criativa da maneira que quiser, bem como permitir que terceiros a utilizem, total ou parcialmente. Esses direitos são regulados pela Lei do Direito Autoral (BRASIL, 1998). Já a Propriedade Industrial protege as patentes, marcas, desenhos industriais e indicações geográficas. Esse tipo de propriedade intelectual é registrado e protegido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e regulado pela Lei da Propriedade Industrial (BRASIL, 1996).

No Brasil, apesar das Leis regulatórias, o processo de proteção dos ativos intangíveis é longo, burocrático e bastante caro, o que demanda das empresas certo conhecimento sobre o assunto, empenho em defender seus direitos sobre a propriedade intelectual e, principalmente, investimento. Algumas das principais dificuldades encontradas pelas empresas, segundo informação do INPI, são a identificação de tecnologias passíveis de patenteamento, a negociação e contratação de licenças e a utilização de marcas, desenhos industriais e patentes para aumentar o valor agregado e promover a diferenciação competitiva (BONETTI e JUNGMANN, 2010).

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende analisar a gestão do capital intelectual na empresa estudada e, a partir do resultado encontrado, identificar as principais estratégias de gestão da empresa e sugerir, se for o caso, alternativas e oportunidades de melhorias que gerem vantagem competitiva para a empresa.

O estudo pretende responder, ao final da análise, as seguintes questões:

- a) Quais as principais estratégias utilizadas pela empresa para proteger seu direito sobre a propriedade intelectual?
- b) As estratégias utilizadas pela empresa estão sendo suficientes para conservar a propriedade intelectual e, assim, mantê-la competitiva?

1.3. OBJETIVO

Esta seção tem o propósito de explicitar o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo. Sendo o objetivo geral a questão central que se pretende analisar e os objetivos específicos as etapas intermediárias necessárias para se atingir o objetivo geral, através da apropriação e do levantamento das informações relevantes à realização do estudo.

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar a gestão estratégica do capital intelectual na empresa estudada e identificar as estratégias adotadas pelos gestores para proteção da propriedade intelectual que desenvolvem, principal ativo da empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, o estudo pretende buscar os seguintes objetivos específicos:

- a) elaborar uma análise SWOT da organização;
- b) identificar os objetivos estratégicos, indicadores e metas da empresa;
- c) analisar os objetivos estratégicos e os planos de ação voltados ao capital intelectual e sua proteção;
- d) identificar os principais indicadores de desempenho da empresa;
- e) analisar os indicadores de desempenho que referem-se ao capital intelectual;
- f) avaliar criticamente a gestão estratégica do capital intelectual na empresa, com base no *Balanced Scorecard*.

1.4. JUSTIFICATIVA

Ao longo das últimas décadas, a composição do valor de mercado das empresas mudou significativamente, conforme ilustra a figura 1:

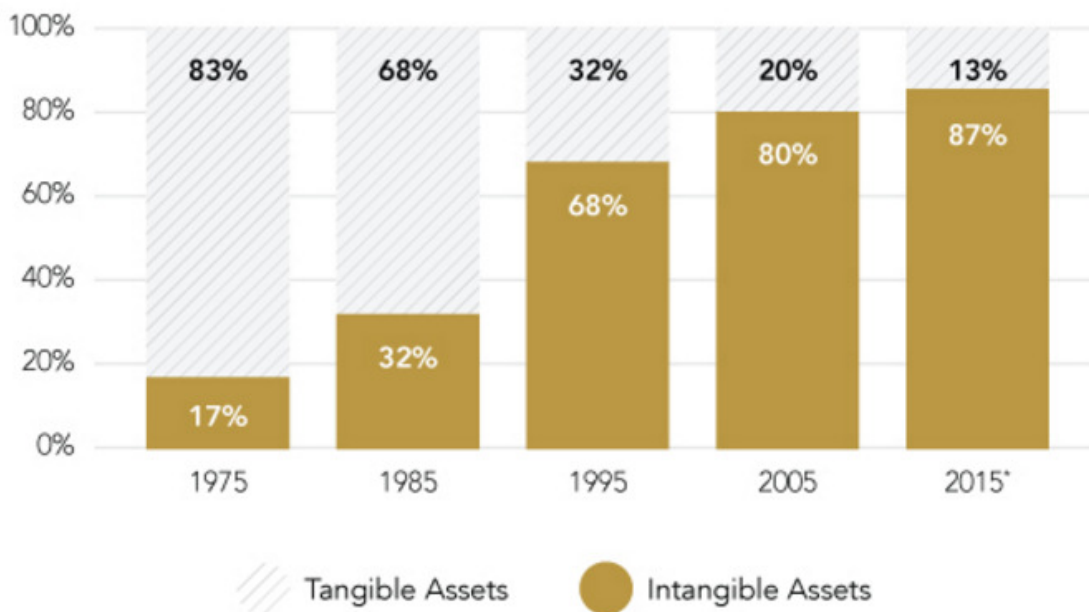


Figura 1 - Composição do Valor de Mercado das Empresas Fonte: Ocean Tomo (2015)

Como se pode verificar, o valor total de mercado de uma empresa, em 1995, consistia em 32% de ativos tangíveis e 68% de ativos intangíveis. Já em 2015, o percentual de ativos tangíveis representam apenas 13%, enquanto os ativos intangíveis representam 87% do valor de mercado das empresas. Diante disso, tornou-se cada vez maior a necessidade e a importância de proteger os ativos intangíveis de uma empresa.

Considerando este contexto, o presente estudo busca analisar a gestão estratégica do capital intelectual, com foco no capital de inovação e a proteção da propriedade intelectual, baseando-se nos conhecimentos científicos existentes sobre o tema, aplicados à empresa Inclusive Soluções em Acessibilidade. Espera-se que o resultado, se comprovar a teoria, possa demonstrar a importância da inovação como vantagem competitiva e como geradora de valor intangível no mercado, especialmente, na área de acessibilidade e inclusão social, a qual também está em crescente ascensão no mercado.

Além disso, o estudo será válido para demonstrar que o capital intelectual voltado à inclusão social das pessoas com deficiência, não só gera retorno para a sociedade, como também movimentar a economia, gera valor de mercado e retorno financeiro para a organização, uma

vez que o público alvo da empresa – Pessoas com Deficiência (PcD)² – representa uma expressiva parcela da população brasileira, a qual ainda tem grandes limitações no que tange a acessibilidade e a inclusão social, visto como oportunidade pela empresa.

Nos últimos anos, avanços importantes ocorreram no intuito de modificar o cenário, como a promulgação do Estatuto da Pessoa com Deficiência, com base na Convenção Internacional sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa, entre outros direitos, promover condições de igualdade de acesso e de oportunidades a este público. Esses avanços aumentaram os investimentos em inovação e novas alternativas de acessibilidade.

O estudo justifica-se por contribuir para a academia como acervo de pesquisa acerca da propriedade intelectual gerida de forma estratégica, bem como por contribuir para que a empresa Inclusive Soluções em Acessibilidade possa ter uma visão detalhada de sua estratégia, apontando aos gestores, alternativas para possíveis correções e melhorias na gestão da empresa.

1.5. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo enquadra-se como pesquisa qualitativa de natureza exploratória. A pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. O método adotado, estudo de caso, é a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem vistas a “olho nu”. Para que esse aprofundamento seja possível, o levantamento de dados para o estudo será feito por observação participante, questionários e entrevistas com os gestores da empresa. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

2 Art. 2º. Consideram-se pessoas com deficiência aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas. (BRASIL, 2015.)

1.6. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em capítulos, que desenvolvem o estudo da seguinte forma: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e, por fim, considerações finais.

A introdução compõe-se da definição do tema, da problemática e da questão de pesquisa, além da definição do objetivo geral e descrição dos objetivos específicos que direcionam o trabalho. Traz, ainda, a justificativa para a elaboração do estudo e do método de pesquisa utilizado.

O capítulo seguinte, Fundamentação Teórica, contribui para a sustentação e compreensão dos principais conceitos que foram abordados e discutidos ao longo desta análise, sendo apresentados em tópicos e interligando os assuntos abordados.

Os procedimentos metodológicos detalham o método de pesquisa utilizado na coleta de informações, levantamento e análise dos dados da empresa, necessários para o delineamento do estudo e conclusões dos resultados encontrados.

O capítulo Resultados, apresenta a análise crítica dos dados e das informações após terem sido aplicadas as devidas análises. E, por fim, as Considerações Finais apresentam o fechamento do trabalho, discorrendo sobre os resultados encontrados, questões levantadas durante o estudo e sugestões de melhorias para a empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que se possa entender e explorar as estratégias de gestão utilizadas pelas empresas, faz-se necessário que alguns conceitos sejam trazidos, a fim de fundamentar o estudo com base no que há na literatura sobre o tema.

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (HERRERO, 2005, p. 3).

Dessa forma, conceitos como de capital intelectual, de inovação, de propriedade intelectual e de gestão estratégica, principais tópicos abordados neste estudo, são apresentados sobre a visão de diversos autores.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

As mudanças no ambiente organizacional tornam-se cada vez mais intensas na contemporaneidade, o que exige das organizações flexibilidade, por meio de maleabilidade nos processos de trabalho; agilidade, por meio da velocidade nas mudanças; geração de conhecimento, por meio do processo de aprendizagem organizacional; criação de capital intelectual, por meio de desenvolvimento de capacidades individuais e do comprometimento dos colaboradores; nova forma de pensar a organização, por meio de uma visão sistêmica e não segmentada em suas partes componentes (ANGELONI, 2008).

Segundo Herrero (2005), a essência da gestão estratégica é a elaboração, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, de estratégias competitivas que assegurem o êxito da organização nos negócios atuais, ao passo que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios do futuro. A gestão estratégica deve ser um processo contínuo, a medida que a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida, em função de constantes mudanças verificadas na sociedade, no ambiente competitivo e na própria organização.

Kaplan e Norton (2004) destacam que a estratégia é algo vivo que necessita ser gerenciada, portanto, a gestão estratégica deve colocá-la no centro da organização e fazer dela

um processo continuado de otimização. Sendo o capital intelectual a riqueza das organizações, conforme Sveiby (1998) e confirmado pela recente pesquisa da Ocean Tomo (2015), o mesmo torna-se o centro da gestão estratégica das organizações.

2.2. CAPITAL INTELECTUAL (CI)

O diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis, os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa (REZENDE, 2002).

Sendo o conhecimento o gerador do capital intelectual, cabe aqui distinguir os tipos de conhecimento para melhor compreensão (ANTUNES, 2002):

- a) Conhecimento Explícito: consiste no conhecimento individual adquirido através de formação acadêmica, livros, periódicos e demais maneiras formais;
- b) Conhecimento Tácito:

[...] consiste no processo em que o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja, transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.7;63)

Para Stewart (1998), o capital intelectual (CI) constitui a matéria intelectual, como o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e as experiências que podem ser utilizadas para gerar riqueza. Edvinsson e Malone (1998), corroboram e acrescentam que o CI é composto por conhecimento, destreza profissional e experiência, fatores que geram riqueza para uma organização, além de vantagem competitiva.

Antunes (2002, p. 47) define Capital Intelectual como “[...] um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas” e, ainda, como um “[...] conjunto de valores (ativos, recursos ou capital) ocultos que agregam valor às empresas e permitem sua continuidade”. (ANTUNES, 2000, p. 78). Em estudo posterior, afirma:

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias. (ANTUNES, 2004, apêndice C)

Na definição de Brooking (1996), o Capital Intelectual é uma combinação de ativos intangíveis que criam condições adequadas para o funcionamento das empresas. “As organizações não podem mais funcionar sem eles e a posse dos mesmos trazem vantagens competitivas às organizações” (BROOKING, 1996, p.12).

CAPITAL INTELECTUAL	
Ativos de Mercado	Potencial que a organização detém em consequência dos ativos intangíveis relacionados ao mercado, tais como marcas, negócios em processo e recorrentes, base de clientes, canais de distribuição, lealdade dos clientes.
Ativos de Propriedade Intelectual	Ativos intangíveis que carecem de proteção legal para gerarem benefícios às organizações, tais como patentes, direitos de reprodução (“ <i>copyright</i> ”), designs, segredos industriais e comerciais e “ <i>Know-how</i> ”.
Ativos Humanos	Benefício que os indivíduos podem oferecer para as organizações, de forma coletiva e dinâmica, através da educação e conhecimento relacionado às atividades, competências, expertise, habilidade para resolver problemas, criatividade.
Ativos de Infraestrutura	Abrange as tecnologias, os processos e as metodologias empregadas, como sistemas de informação, cultura organizacional, métodos gerenciais e redes de comunicação, aceitação ao risco e banco de dados de clientes.

Figura 2 - Tipos de Ativos do Capital Intelectual – Adaptado de Brooking (1996 *apud* SILVA, 2008).

O capital intelectual pode, também, ser dividido em três grandes grupos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente. Na concepção de Stewart (1998), embora haja essa subdivisão, o CI é criado pelo intercâmbio entre eles, nunca por alguma das partes. O capital humano advém das pessoas que usam seu talento e sua experiência para criar produtos e serviços que atraem os clientes e os distanciam dos concorrentes. O capital estrutural é o arcabouço e a infraestrutura que apoia o capital humano. O capital do cliente consiste no valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com que mantém transações comerciais.

Edvinsson e Malone (1998), de forma análoga, dividem o capital intelectual da empresa nos mesmos três componentes: capital estrutural, capital de clientes e capital humano. Porém, subdividem o capital estrutural em capital organizacional, capital de inovação e capital de processos, conforme ilustra a figura 3:

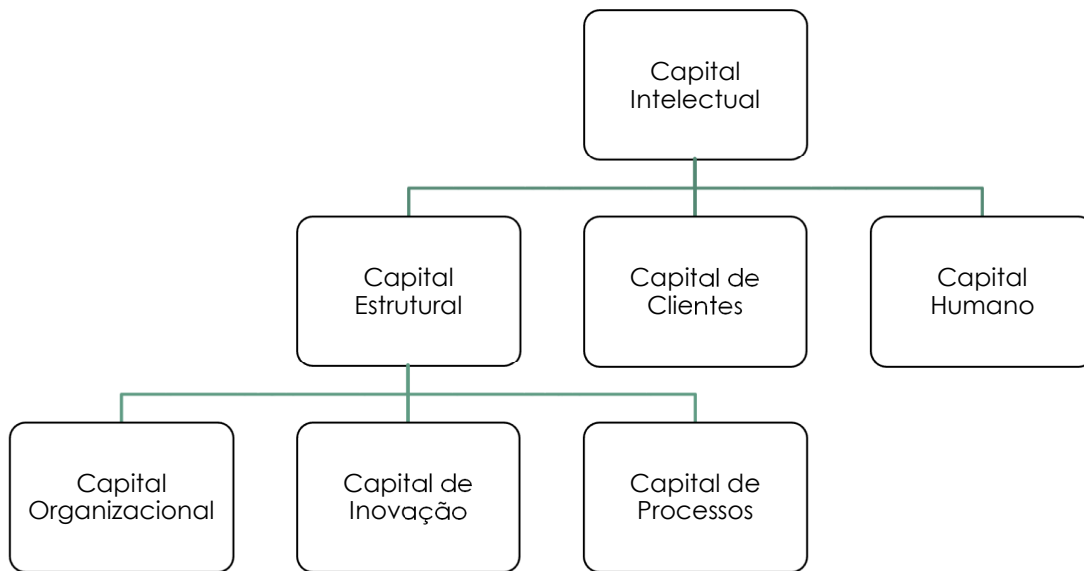


Figura 3 - Capital Intelectual baseado em Edvisson e Malone (1998). Fonte: Elaborado pela autora.

Na concepção dos autores, o capital organizacional abrange o investimento que a empresa faz em sistemas, instrumentos e filosofia organizacional, que agilizam o fluxo do conhecimento pela organização, as áreas externas e os canais de suprimento e distribuição. Trata-se de uma competência sistematizada, organizada e codificada da organização, assim como os sistemas que alavancam esta competência.

O capital de processos contempla processos, técnicas e programas utilizados pelos colaboradores da organização com o objetivo de aumentar a eficiência da produção ou prestação de serviços. É o conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

Por fim, o capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos intangíveis utilizados para criar novos produtos e serviços e colocá-los no mercado. O capital de inovação é composto por ativos cuja valorização e proteção passam a ser elementos centrais nas estratégias das empresas.

2.3. CAPITAL DE INOVAÇÃO

Embora seja recente o uso recorrente do termo inovação nas organizações, ela está presente na humanidade, desde os primórdios, como forma de garantia da evolução e da sobrevivência, e continua presente no dia a dia das pessoas e das empresas, mais do que se costuma reparar (ZAWISLAK, 2008). Por estar tão presente e fazer parte do cotidiano em todo o tipo de discussão, como menciona o autor, a inovação possui diversos entendimentos na literatura:

A palavra inovar deriva do latim *in+novare*, que significa fazer novo, renovar ou alterar. De forma simples, inovação significa ter uma nova idéia ou, por vezes, aplicar as idéias de outras pessoas em novidades ou de forma nova. (SAKAR, 2007, p. 115)

Segundo Tigre (2006), invenção relaciona-se ao conceito de criação de um produto, processo ou técnica inéditos, que podem ser patenteados e/ou divulgados no meio científico e acadêmico, porém, não necessariamente terão aplicação comercial ou econômica. Já a inovação é definida como a soma de ideia e implementação, que gera um resultado. Onde, ideia representa o conhecimento, a informação e a visão do inventor; e, implementação é a materialização disto, é a ação de por em prática, de forma a atingir os resultados almejados, gerando valor. Em outras palavras, inovação seria a aplicação prática de uma invenção.

O entendimento de Tigre (2006), converge com o de Schumpeter (1971 *apud* BARBIERI, 2007) que ressalta a existência de uma distinção clara entre invenção e inovação. Para o autor, a invenção não produz efeitos economicamente relevantes, por si só, diferente da inovação que converte ideias em resultados para a organização. Inovar envolve análise estratégica, financeira e capacidade de exploração da empresa por se tratar de uma invenção com possibilidade de retorno financeiro relevante.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

De forma simples, inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem ganho para quem as põe em prática. Em termos econômicos – e para que fique bem claro: que gere lucro. (ZAWISLAK, 2008, Introdução)

Na visão de Schumpeter (1971 *apud* BARBIERI, 2007), a inovação deve ser utilizada para obter vantagem estratégica. Em relação à inovação, o autor apresentou dois argumentos

importantes: “lucros de monopólio” e “destruição criativa”. Os lucros de monopólio se apresentam como o ganho através de uma inovação, até que outros a copiem, o que diminuiria o excedente até que fosse encontrado novo estado de equilíbrio. Já a destruição criativa seria a busca incessante por algo novo, estabelecendo novas regras e rompendo com velhas regras, sempre em busca da lucratividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Então, inovação consiste em algo novo que agregue valor social ou riqueza. “É uma forma de a empresa gerar vantagem competitiva através de serviços mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 26).

Zawislak (2008) ressalta que apesar da inovação ser vista como forma de assegurar vantagem competitiva entre as empresas, nem sempre inovar dará o resultado esperado. A inovação não é totalmente previsível e pode dar errado. Considera-se que a inovação não deu certo se ela não trouxer, no mínimo, o retorno financeiro suficiente para cobrir as despesas que foram despendidas com o conhecimento, informação e criatividade necessários para tentativa da sua constituição.

Essa constatação é reafirmada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltando as inúmeras influências de fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos e outros; e a necessidade, na medida do possível, de conhecer e controlar tais riscos através do gerenciamento do processo. Ainda assim, mesmo no caso de uma falha, é possível aproveitar o momento para aprendizagem e evitar os mesmos erros em tentativas futuras. Os autores deixam claro que, estando em mercados competitivos, mesmo diante dos riscos, a inatividade é raramente uma opção, pois as outras empresas seguirão inovando e usando isso como vantagem competitiva.

Para atender à demanda de competitividade do mercado, Bessant e Tidd (2009, p. 29), resumem a inovação em quatro dimensões de mudança:

- a) Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- b) Inovação de processo: mudanças nas formas em que as coisas (produtos e serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor;
- c) Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- d) Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais básicos que norteiam o que a empresa faz.

Os autores Davila, Epstein e Shelton (2007), apresentam três tipos gerais de inovação, que podem ser definidos como Incremental, Semiradical e Radical:

- a) **Incremental:** São pequenas, porém importantes mudanças que podem ser aplicadas em modelos de negócios, produtos ou serviços. Inovações desse tipo predominam na maioria das empresas e “[...] são uma maneira de extrair o máximo valor possível de

produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON 2007, p. 61);

- b) **Semiradical:** Para os autores, esse tipo de inovação, se comparado à incremental, tem a capacidade de alavancar mudanças abrangentes e imprescindíveis que envolvem alteração no modelo de negócio ou na tecnologia da empresa;
- c) **Radical:** Inovações consideradas radicais, segundo os autores, consistem em mudanças no modelo de negócio e na tecnologia da empresa e, normalmente, provocam alterações significativas no mercado. Uma inovação radical pode ser seguida de inovações incrementais e semiradicais que gerem melhoria no produto ou serviço. Cabe ressaltar a necessidade de avaliar cuidadosamente um investimento neste tipo de inovação, pois “Inovações radicais são, pela própria natureza, investimentos de pouca probabilidade de retorno” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 71).

Com base no exposto, pode-se inferir que muito mais do que decidir se o melhor é inovar ou não, diante do cenário atual, as empresas encontram-se refletindo sobre qual é a melhor forma de inovar e de se obter sucesso inovando (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). Desta forma, independentemente do tipo:

As inovações ocupam, portanto, no cenário atual um papel de destaque. Podem estar na origem de baixos custos, aumentos na produtividade, melhoria na qualidade dos produtos e/ou diferenciação, agregação de serviços, adequação às necessidades dos clientes etc. As inovações podem rejuvenescer setores, abrir novos negócios assim como tornar negócios anteriormente rentáveis em negócios obsoletos; isto é, possuem a capacidade de transformar o ambiente econômico, mudar os parâmetros da concorrência, mudar as escolhas estratégicas das organizações. (VASCONCELOS, 2008, p. 3)

Diante de um cenário cada vez mais competitivo, as empresas precisam adotar estratégias de sobrevivência e seu sucesso em tal empreitada vai depender da sua habilidade nessa competição, sendo a inovação uma forma de estabelecer a competitividade (MAGALHÃES, 2007).

Nesse contexto, organizações que anseiam pela estabilidade, sobrevivência e também crescimento acima da média sabem que o caminho é a inovação e não medidas tradicionais (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008). Aquelas que focam na sobrevivência e no futuro, ao adotarem a inovação como estratégia, poderão ter, como retorno, o aumento do faturamento, melhoria do relacionamento com seus clientes internos e externos e “vantagem competitiva incrementada” (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007, p. 26).

No caso das organizações que almejam crescimentos acima da média, Gibson e Skarzynski (2008) afirmam só haver um caminho para impulsionar o tipo de crescimento agressivo esperado, principalmente por investidores, “[...] se quiserem ter alguma chance de acelerar o crescimento acima da média do setor ou da economia como um todo, não tem alternativa senão inovar seus produtos, modelos empresariais e sistemas gerenciais” (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008, p. 12).

Cabe ressaltar que “a vantagem competitiva não advém de ‘uma corrida louca em todas as direções’. Em vez disso, ela é fruto de um foco muito bem direcionado no nível da corporação, da divisão ou da unidade de negócios.” (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008, p. 129).

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), para a inovação se tornar vantagem competitiva, é necessário equilibrar o *portfólio* com os três tipos de inovação – incremental, semiradical e radical – avaliando-se o retorno que cada um pode possibilitar e, também, a forma como cada um supriria a necessidade do negócio.

Ainda segundo os autores, inovar continuamente, melhor e por mais tempo que os concorrentes, é a única forma de garantir o futuro da empresa. Sem a inovação a empresa pode ficar na inércia e ser vencida pelos seus concorrentes. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.26), corroboram com esta idéia, ao afirmarem que:

[...] o processo de inovação deve ser contínuo uma vez que a tendência diante de um feito de sucesso é que a concorrência tente a imitação. Desta forma, um feito inovador deve ser constantemente aprimorado ou ampliado ou mesmo arriscar novas abordagens.

Matos e Lopes (2008), afirmam que há estudos empíricos indicando que a inovação organizacional é:

[...] entendida como a capacidade que as organizações têm para se renovarem de forma equilibrada, está relacionada com a forma como é gerida a inovação interna do seu capital intelectual, que se traduz em produtos e serviços capazes de satisfazer o cliente. Isto significa que em todos os processos organizacionais será necessário incorporar capital intelectual e por toda a organização fazer de cada indivíduo um inovador, sendo portanto, o cerne do processo de inovação, a gestão do capital intelectual. (MATOS e LOPES, 2008, P. 234)

Segundo Canongia *et al* (2004), o significado atual de competitividade vai muito além da excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; engloba, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades, e superação de obstáculos legais, técnicos e organizacionais, via produção e aplicação de conhecimento, que resultam em inovação. Em suma, não basta inovar, é necessário saber gerir,

saber utilizar os aparatos legais para proteger e tornar esse capital intelectual, tão valioso para a organização, uma propriedade intelectual, assegurando as vantagens competitivas e financeiras resultantes das inovações.

2.4. PROPRIEDADE INTELECTUAL

A Convenção da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), define como Propriedade Intelectual, a soma dos direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações dos artistas intérpretes e às execuções dos artistas executantes, aos fonogramas e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico.

Araújo (2010) menciona que a propriedade intelectual confere ao autor, inventor e/ou titular do conhecimento protegido o direito sobre suas criações. O direito concedido permite aos mesmos: proibir terceiros de produzir, utilizar, vender ou importar a sua invenção, modelo de utilidade ou desenho industrial sem o seu consentimento; impedir que terceiros reproduzam ou imitem a sua marca; tomar medidas contra aqueles que estejam fabricando, importando, exportando, vendendo, expondo, oferecendo à venda ou mantendo em estoque produto que apresente falsa indicação geográfica; entre outros.

Diante do contexto globalizado da sociedade atual, cada vez mais, as empresas têm no Capital Intelectual seu maior valor de mercado, em razão da sua condição de ativo estratégico responsável pela geração e pela sustentação de vantagens competitivas. Ao longo da história, proteger legalmente esse ativo, tornou-se primordial para garantir às empresas o direito de propriedade intelectual e, assim, evitar a perda de competitividade no mercado.

Buainain e Carvalho (2000) citam alguns fatores que levaram ao aumento da importância da proteção à propriedade intelectual como garantia dos direitos e de estímulo aos investimentos em inovações, tais como: a intensidade do desenvolvimento científico e tecnológico, a aproximação e interpenetração entre ciência e tecnologia, a redução do tempo requerido para o desenvolvimento tecnológico e incorporação dos resultados ao processo produtivo; a redução do ciclo de vida dos produtos no mercado; a elevação dos custos de

pesquisa e desenvolvimento e dos riscos implícitos na opção tecnológica; a incorporação da inovação como elemento de ampliação da competitividade; e, particularmente, a capacidade de codificação dos conhecimentos.

No Brasil, a Propriedade Intelectual está dividida em três modalidades: Direito Autoral, Proteção *Sui generis* e Propriedade Industrial.

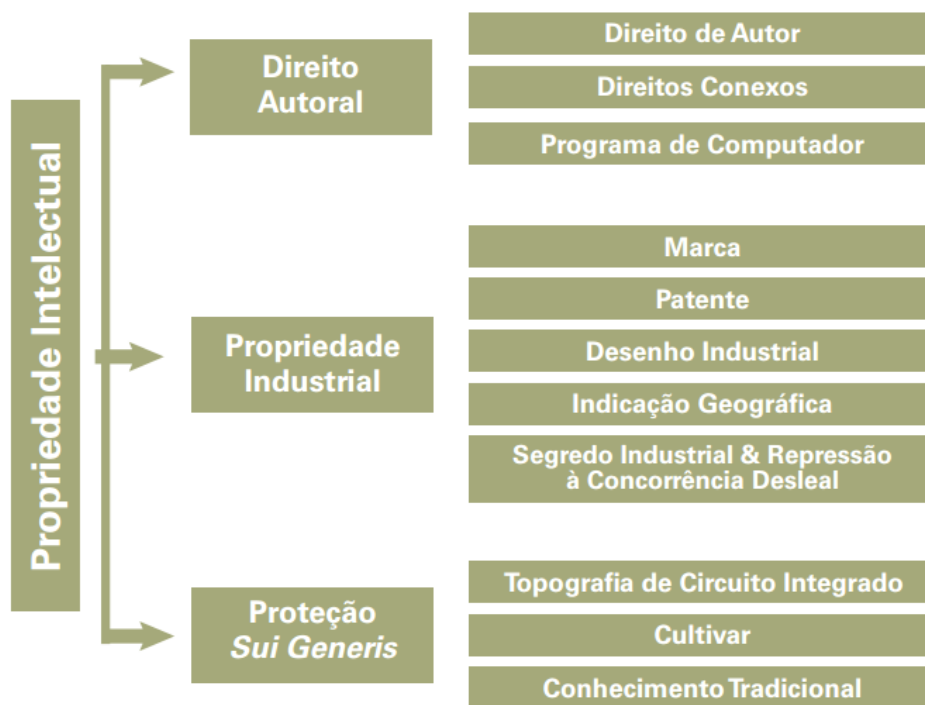


Figura 4 - Modalidades de Proteção Intelectual no Brasil Fonte: Buainain e Carvalho (2000)

O Direito Autoral é subdividido em Direitos de Autor, Direitos Conexos e Programas de Computador. De acordo com a Lei nº 9.610, de 19 de Fevereiro de 1998, os Direitos Autorais são aqueles ligados ao autor como consequência de obra por ele elaborada.

Na modalidade de Proteção *Sui generis* estão incluídos Topografia de Circuito Integrado, regida pela Lei nº 11.484, de 31 de Maio de 2007, que institui a proteção das Topografias como um direito de propriedade intelectual; Conhecimentos Tradicionais, os quais podem ser protegidos por praticamente todas as modalidades de Direito de Propriedade Intelectual, porém é necessário preencher os critérios de cada tipo de proteção; e Cultivares, disciplinados pela Lei nº 9.456, de 25 de Abril de 1997, que assegura a proteção de cultivares.

Segundo Araújo (2010), na Propriedade Industrial estão incluídos Marca, Desenho Industrial, Segredo Industrial, Indicação Geográfica e Patente. As questões relativas à propriedade industrial no Brasil são requeridas junto ao INPI e disciplinadas pela Lei nº 9.279,

de 14 de maio de 1996, Lei da Propriedade Industrial (LPI). Conforme estabelecido no Art. 8º da Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279/96), são três os requisitos para patenteabilidade: novidade, atividade inventiva e aplicação industrial.

Dependendo da estratégia da empresa, um mesmo produto/serviço poderá dispor de diversos tipos de proteção, cobrindo diferentes aspectos desse ativo. Assim, a empresa poderá impedir terceiros, em todos os territórios em que dispõe de proteção, de copiar, produzir, usar, colocar à venda, vender, importar ou exportar seu produto sem o seu consentimento. Para tanto, a empresa deve estabelecer claramente seus objetivos e desenvolver uma gestão estratégica do capital intelectual, a fim de desenvolver e proteger seus ativos intangíveis.

2.5. GESTÃO ESTRATÉGICA DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Ponchiroll e Fialho (2005), estamos em uma nova era, cujo conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para a vantagem competitiva. Até então fortemente caracterizada pelos bens tangíveis, como o capital financeiro e as estruturas físicas, a fonte de riqueza e competitividade passou a ser, nas últimas décadas, o próprio conhecimento. Sociedade do conhecimento, era do conhecimento, era do capital intelectual são algumas denominações para esta nova época.

Nesse contexto, Druker (1993, p. 183) já afirmava: “No passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento.”

A autora Rezende (2001) corrobora com Drucker e pontua que sendo o conhecimento a nova riqueza das organizações, capital e trabalho tornam-se menos antagônicos, à medida em que “capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas [...]” (REZENDE, 2001, p. 23).

Para Sveiby (2000) uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente, a partir de ativos intangíveis que convertam receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades, em receitas tangíveis.

Kaplan (2004) destaca que a estratégia é algo “vivo” que necessita ser gerenciada, portanto, a gestão estratégica deve colocá-la no centro da organização e fazer dela um processo continuado de otimização. Zobot (2002), também concorda que o conhecimento é a maior

riqueza da organização e deve ser utilizado como recurso estratégico, agregando valor ao negócio e viabilizando o desenvolvimento contínuo da organização.

A gestão estratégica visa elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito das organizações em mercados cada vez mais complexos, construindo competências essenciais à permanência e ao sucesso futuro das organizações nestes mercados. Este deve ser um processo contínuo, pois a estratégia realizada nem sempre coincide com a estratégia pretendida, em função de constantes mudanças verificadas na sociedade e no mercado (HERRERO FILHO, 2005).

Segundo Rezende (2001), é necessário dar atenção especial à gestão do capital intelectual, uma vez que, formalizado e avançado, o CI pode produzir ativos de valor à organização. Antunes (2006) entende que tanto a mensuração quanto a gestão do capital intelectual são processos de avaliação, dado que, independentemente dos objetivos e critérios estabelecidos, faz-se um julgamento sobre algum atributo:

[...] os modelos de gestão do Capital Intelectual são aqueles que visam atribuir valor no sentido qualitativo e quantitativo, segundo expõe Pereira (1999, p. 190), por meio de mensurações visando avaliar os resultados das atividades no processo de atingir alvos, segundo Guerreiro (1989, p.78). Dessa forma, os modelos de gestão do Capital Intelectual devem contemplar não apenas a identificação, mensuração e registro desses investimentos mas, também, o seu acompanhamento de forma a avaliar a expectativa de retorno desses ativos. (ANTUNES, 2001, P. 26)

Em seu estudo a autora cita alguns exemplos de modelos de gestão do Capital Intelectual, os quais possibilitam analisar a empresa de forma estratégica.

A tabela 1 sintetiza alguns dos principais modelos de mensuração e de gestão do capital intelectual, com base no estudo de Lima (2005):

Modelos	Principais Autores	Descrição Resumida
Technology Broker	Brooking (1996)	O valor do capital intelectual é obtido através do diagnóstico e da análise das respostas de um questionário sobre os 4 componentes principais do capital intelectual (Ativos de Mercado, Humanos, de Propriedade Intelectual e de Infra-Estrutura) e 178 questões de auditoria do capital intelectual.
CitationWeighted Patents	Bontis (1998)	O capital intelectual e seu desempenho são medidos com base nos impactos e esforços de desenvolvimento e pesquisa em uma série de indicadores de desempenho, tais como o número de patentes e o custo das patentes em relação às vendas brutas.
The Value ExplorerTM	Andriessen e Tiessen (2000)	Método de pesquisa contábil proposta pela KPMG para calcular o valor do capital intelectual relacionado à core competence da organização. É baseado em 5 tipos de intangíveis: Ativos e Talentos, Habilidades e Conhecimento Tácito, Valores e Normas Coletivas, Tecnologia e Conhecimento Explícito, Processos de Apoio e da Gestão.
Tobin's Q	Tobin (1969)	O "q" é a relação entre o preço da ação versus o número de ações de uma empresa para a substituição dos custos dos seus ativos. Mudanças em "q"

		forneem uma representação para medir a performance efetiva ou não do capital intelectual da empresa.
IAV – Intellectual Asset Valuation	Sullivan Jr. e Sullivan Sr. (2000)	Método de pesquisa utilizado para obter o valor da propriedade intelectual.
VAIC – Value Added Intellectual Coefficient™	Pulic (2000)	Mede quanto e como o capital intelectual e o capital social criam valor eficientemente, baseados no relacionamento entre três componentes principais: Capital Empregado, Capital Humano e Capital Estrutural.
Skandia Navigator™	Edvinsson e Malone (1998)	O capital intelectual é mensurado pela análise de até 164 medidas, sendo 91 baseadas no intelectual e 73 nas medidas tradicionais, cobrindo cinco perspectivas: Financeira, dos Clientes, dos Processos, de Renovação e Desenvolvimento e Humano.
IC-Index™	Roos, Roos, Dragonetti e Edvinsson (1997)	Consolida os indicadores individuais que representam propriedades intelectuais e seus componentes em um indicador de desempenho pré-determinado. As mudanças neste indicador são relacionadas às mudanças no valor de mercado da empresa.
Intangible Asset Monitor™	Sveiby (1998)	A gestão da empresa seleciona indicadores baseados nos seus objetivos estratégicos, a fim de medir quatro perspectivas: Crescimento, Renovação, Eficiência e Estabilidade.
Balanced Scorecard™	Kaplan e Norton (1997)	O desempenho da empresa é medido pelos indicadores que cobrem quatro perspectivas de foco: Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa.
IC Rating™	Edvinsson (2002)	Uma extensão do Skandia Navigator incorporando idéias de monitoração dos ativos intangíveis, avaliando eficiência, renovação e risco.
VCS - Value Chain Scoreboard™	Lev (2002)	Utiliza uma matriz de indicadores não-financeiros organizados em três categorias, de acordo com o ciclo de desenvolvimento do conhecimento: descoberta/ aprendizado, implementação, comercialização.
Knowledge Audit Cycle™	Marr et al. (2004)	Método para avaliar seis dimensões das capacidades de uma empresa em quatro etapas: 1) Definição dos principais ativos de conhecimento; 2) Identificação dos principais processos de conhecimento; 3) Planejamento de ações para os processos de conhecimento; 4) Implementação e monitoração das melhorias, e, após, retornar a 1ª etapa.

Tabela 1 - Modelos de mensuração e gestão do Capital Intelectual. Fonte: Adaptado de Lima (2005).

Lev (2001, p. 17) considera que o Capital Intelectual “ um ativo intangível que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa”. As contribuições dos autores citados evidenciam que as empresas que adotam uma abordagem estratégica de gestão do seu capital intelectual, poderão beneficiar-se de vantagens competitivas consideráveis e de um conseqente valor agregado no mercado, mesmo sendo dfcil a mensuração do capital intelectual (STEWART, 1998; EDVINSSON E MALLONE, 1998).

2.6. MODELOS DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Para fins deste estudo são apresentados dois modelos de Gestão do Capital Intelectual, dentre os mencionados no capítulo anterior. O primeiro, o Navegador Skandia (EDVINSSON; MALONE, 1998), cuja proposta dos autores foi desenvolver índices financeiros com a finalidade de medir o talento e o comportamento de seus funcionários, além da organização e da capacidade da entidade de gerar valor. Em suma, o modelo pretende auxiliar a organização na gestão do Capital Intelectual.

O segundo modelo, o *Balanced ScoreCard* (KAPLAN; NORTON, 1997), que se propõe a equilibrar os objetivos de curto e longo prazos da organização; entre medidas financeiras e não financeiras; entre indicadores de tendências e ocorrências; entre perspectivas internas e externas. Esse modelo é, essencialmente, voltado à gestão estratégica.

2.6.1. Navegador do Capital Intelectual da Skandia

O navegador do Capital Intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998), implantado na empresa Skandia³, tornou-se uma das principais referências mercadológicas de gestão e mensuração de capital intelectual (CARBONE *et al*, 2006).

Segundo Carbone *et al* (2006), o navegador Skandia possui as dimensões do capital propostas pelos autores Edvinsson e Malone (1998), conforme ilustrado na figura 5, constituindo um grande painel de instrumentos para mensurar os ativos da empresa. O modelo propõe três dimensões temporais de mensuração: passado, presente e futuro.

O passado, representado pelo capital financeiro, avalia o histórico da empresa através de análises de indicadores financeiros. O presente é mensurado por indicadores baseados nos capitais de clientes, processos e humano, esses indicadores pretendem medir a satisfação do cliente, a qualidade do produto/serviço e o comprometimento dos funcionários.

No que tange ao futuro, o modelo baseia-se na mensuração do capital de inovação, focalizando renovação e desenvolvimento. Os indicadores deste foco medem a qualidade do preparo da empresa para o futuro, através do treinamento e da qualificação de funcionários, bem como se a empresa está abandonando o passado pela substituição de produtos e mercados

³ Empresa sueca do setor financeiro, pioneira na publicação do Relatório anual sobre capital intelectual.

obsoletos. (CARBONE *et al* 2006; EDVINSSON; MALONE, 1998). A figura 5 ilustra, de forma sistematizada, a estrutura do navegador Skandia.

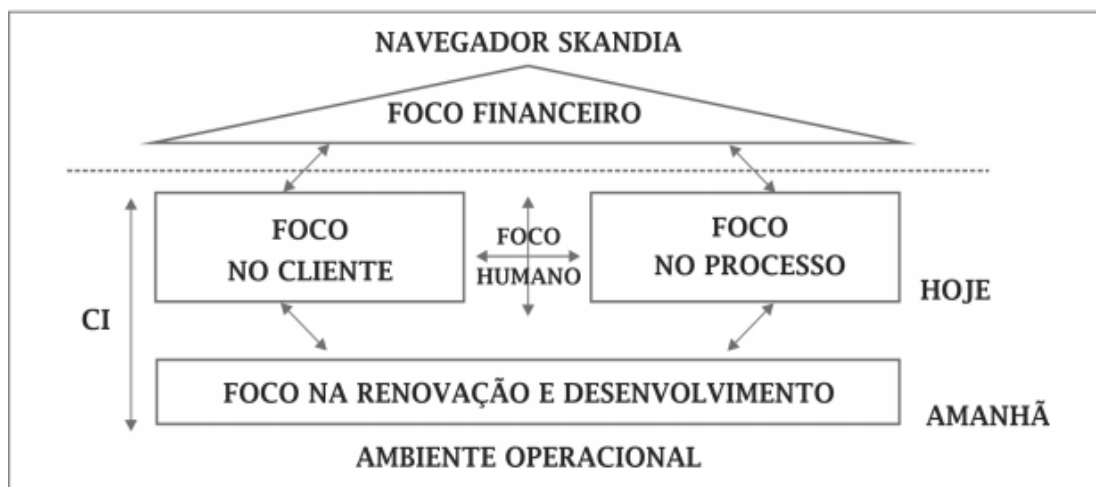


Figura 5 - O Navegador de Capital Intelectual Skandia. Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 60).

Cada um dos focos mencionados é constituído de indicadores de desempenho ou índices que são determinados a partir da identificação de parâmetros que melhor representem a realidade competitiva e de criação de valor para a empresa em questão (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Carbone *et al* (2006, p. 120) afirmam que o navegador tem como finalidade agir como um guia “[...] indicando a posição, a direção e a velocidade da organização”. O modelo tem como ambição atribuir um valor numérico ao Capital Intelectual, para isso faz-se necessária a criação de índices globais, como sugerem Edvinsson e Malone (1998), posteriormente a mensuração dos indicadores é dada pela equação: “ iC , onde C é um valor monetário de Capital Intelectual e i representa o coeficiente de eficiência na utilização desse capital.” (CARBONE *et al*, 2006, p. 120).

2.6.2. *Balanced Scorecard (BSC)*

O *Balanced Scorecard (BSC)* é definido por Kaplan e Norton (1997) como um sistema de gestão que abrange os níveis estratégico, tático e operacional, fornecendo um modelo para traduzir a visão e a estratégia de uma empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho. O BSC é um dos percursos de mensuração de intangíveis e está intimamente

ligado aos métodos e ferramentas de gestão estratégica comuns em grandes organizações (CARBONE *et al*, 2006).

O modelo tem como objetivo principal a busca por vantagem competitiva duradoura, em um ambiente complexo onde as mudanças são constantes. Diante disso, Kaplan e Norton (1997) afirmam que são necessários mais do que indicadores financeiros para conduzir a empresa a um nível de competitividade elevado. As medidas não-financeiras devem ser perseguidas no presente para que, no futuro, seja obtido o melhor resultado financeiro possível.

O BSC é um conjunto balanceado de medidas de desempenho (financeiras e não-financeiras) que derivam dos objetivos estratégicos da organização. São basicamente dois tipos de medida: medidas de desempenho propriamente ditas, referentes ao passado, e os direcionadores de performance, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas no futuro (KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC divide-se em quatro perspectivas de mensuração, sendo a primeira financeira e as demais não-financeiras (KAPLAN; NORTON, 2004):

- a) **Perspectiva financeira:** indicadores que resumem de forma facilmente mensurável as conseqüências das ações tomadas pela empresa no passado; indicam de que forma a estratégia da empresa e sua implementação estão contribuindo para a melhoria da lucratividade e rentabilidade;
- b) **Perspectiva dos Clientes e Mercado:** os indicadores de desempenho desta perspectiva incluem a retenção, aquisição e satisfação de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado, além de direcionadores ou impulsionadores de performance relacionados aos atributos que os clientes-alvo valorizam, como por exemplo, entrega rápida e inovações constantes em produtos e serviços;
- c) **Perspectiva dos Processos Internos:** os indicadores desta perspectiva tendem a ser medidas genéricas de desempenho dos processos de inovação, como projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços; Inclui medidas como: tempo necessário para desenvolver novos produtos, percentual de lançamento e vendas de novos produtos, entre outros;
- d) **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:** os indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva buscam a melhoria da infraestrutura e de sistemas de informação, bem como aperfeiçoamento dos funcionários da empresa. Algumas medidas são: satisfação dos funcionários, *turn over*, e retenção de talentos, tempo de ciclo de retreinamento, entre outras que a organização precisa

para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e incluem metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

No que tange a perspectiva financeira, a escolha dos indicadores depende da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra. Kaplan e Norton (1997) apontam três fases no ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. A fase de crescimento caracteriza-se por grandes investimentos a fim de criar a infraestrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento e inserção da empresa no mercado. A fase de sustentação refere-se a busca da lucratividade e do retorno sobre o investimento, além de melhoria dos processos internos. A fase de colheita é vivida pela empresa quando esta encontra-se madura, o objetivo passa a ser a maximização do fluxo de caixa operacional e redução da necessidade de capital de giro. É função dos gestores identificar a fase na qual sua empresa se encontra para traçar os objetivos e indicadores adequados, alinhados com a estratégia da mesma (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000).

No que se refere a perspectiva dos clientes, Hernandez, Cruz e Falcão (2000), ressaltam que, embora se traduza ao final como vantagem financeira, essa perspectiva extrapola a perspectiva financeira em nível de importância para a organização. Kaplan e Norton (1997) sugerem medidas essenciais de mensuração desta perspectiva, tais como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

A percepção dos clientes em relação à proposta de valor da organização é influenciada por fatores culturais do cliente: *status* sócio-econômico, sua sensibilidade aos instrumentos de marketing e suas necessidades prioritárias no momento. De um ou de outro modo, é preciso buscar a comunicação com o cliente como forma de captar informações a seu respeito nessas quatro áreas. Neste sentido, as ferramentas de interação pela internet têm demonstrado ser valiosas aliadas. Questionários e análises de navegação e preferências poderão revelar importantes informações sobre essas características dos clientes [...] (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000, p. 6)

Os autores ressaltam a importância de mensurar os aspectos não-financeiros da perspectiva, pois os clientes geram também valores intangíveis para empresa. E pontuam: “Quanto mais a clientela se dispuser a fornecer conhecimento sobre sua percepção da organização e seus produtos [...], [maiores são as chances da organização] [...] responder adequadamente às demandas.” (HERNANDES; CRUZ; FALCÃO, 2000, p. 6)

O propósito da perspectiva dos processos internos, segundo Kaplan e Norton (1997), é avaliar o ciclo inovação/operação/pós-venda que perpassa toda a organização, identificando os

processos mais críticos, a fim de melhorá-los, correspondendo às expectativas dos acionistas e clientes. Ainda nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que o conhecimento empregado no desenvolvimento de novos produtos que atendam às demandas dos clientes e de competitividade do mercado, deriva dos processos de inovação da empresa.

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento contido no relacionamento cliente-organização aumenta a competência interna na empresa, melhorando os processos, gerando *feedbacks* que constroem a imagem e proporcionam contatos com novos clientes. O autor destaca alguns indicadores, baseado no exposto: tempo dedicado a pesquisa e desenvolvimento (P&D); proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização; número de inovações propostas pelos funcionários e acessibilidade das informações da organização a esses funcionários.

Por fim, e não menos importante, a perspectiva de aprendizado e crescimento, apresenta-se como uma mudança radical do pensamento gerencial na contemporaneidade. Essa perspectiva serve de base para as demais. Na concepção de Kaplan e Norton (1997), todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis, são resultado das ações humanas; e a melhora de desempenho das organizações, tanto em relação aos clientes quanto em relação a processos internos emanam cada vez mais dos recursos humanos da empresa.

Kaplan e Norton (1997) apontam três principais categorias de indicadores para esta perspectiva: a capacidade dos funcionários; a capacidade dos sistemas de informação; e a motivação, *empowerment* e alinhamento. Cabe ressaltar que a criação de indicadores deve atender as necessidades da empresa e do segmento de mercado ao qual ela está inserida.

O estudo elaborado por Hernandes, Cruz e Falcão (2000), utilizou o modelo BSC de Kaplan e Norton, para aferir o Capital Intelectual. Tal estudo comprovou ser possível a utilização do modelo para esse fim e constatou que como não há convergência entre os autores (STEWART, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY, 1998) sobre quais indicadores devem ser utilizados para mensurar o CI, deixa os autores livres, dentro da coerência do modelo, para estabelecer indicadores mais específicos à organização analisada.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A validação científica de um estudo pressupõe que um roteiro de procedimentos seja seguido, no intuito de alcançar-se os objetivos propostos. Esses procedimentos são chamados procedimentos metodológicos da pesquisa (RICHARDSON, 1999). Dessa forma, são apresentados nesse capítulo: o enquadramento, a contextualização e a operacionalização da pesquisa realizada.

3.1. ENQUADRAMENTO DE PESQUISA

O presente estudo segue uma abordagem de natureza qualitativa para análise dos dados que, de acordo com Martins (2008, p. XI), “[...] é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações”.

Para Gil (2004), o uso da abordagem qualitativa propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, ao mesmo tempo que se percebe a individualidade e os significados múltiplos.

A pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso.

A estratégia utilizada, estudo de caso, pode ser descrita da seguinte forma:

[...] uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema de pesquisa - o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. (MARTINS, 2008, p. XI).

No que tange aos objetivos de pesquisa, o estudo utilizou o método exploratório. Os métodos utilizados pela pesquisa exploratória, são amplos e versáteis (MATTAR, 2001). Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Na visão de Zikmund (2000), pesquisas exploratórias são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. São conduzidas visando esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas. As constatações da pesquisa exploratória são experimentais e o resultado, geralmente, é seguido por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas. Dessa forma, torna-se útil, pois, normalmente, para um mesmo fato organizacional, pode haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, se não de todas, pelo menos de algumas delas.

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Yin (2004) o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para pesquisas em ciências humanas, pois permite ao pesquisador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos.

A empresa analisada neste estudo de caso possui como atividade principal a gestão de ativos intangíveis, com foco no capital inovação, enquadrando-se no contexto problematizado. O foco é a gestão estratégica do capital intelectual na empresa Inclusive Soluções em Acessibilidade LTDA (Inclusive), visando identificar as estratégias adotadas pela empresa para proteção da propriedade intelectual.

A concepção do negócio deu-se em três etapas iniciais de planejamento: pesquisa de mercado e público alvo; pesquisa de patentes no Brasil e no Mundo e, procura de um parceiro. A primeira permitiu perceber que o público alvo principal não eram os usuários finais, mas sim, as entidades do Poder Público, em geral ligadas ao esporte e à acessibilidade, e algumas organizações privadas, como empresas e condomínios.

Na segunda etapa, os sócios encomendaram, de uma empresa especializada, uma pesquisa em diversos bancos de patentes do mundo, a fim de verificar o que já existia em termos

de equipamentos que atendessem ambos os públicos (Pessoas com e sem deficiência). A pesquisa encontrou apenas uma patente registrada nos Estados Unidos, porém seus efeitos não se estendiam ao Brasil. Sendo assim, passaram a desenvolver os produtos do “zero”, tendo, inclusive que criar um termo que os definisse, como relatou o sócio Alexandre: “O termo “Híbrido” foi cunhado na fase de pesquisa e nunca havia sido usado para definir equipamentos de ginástica.”

Na terceira etapa, os sócios precisavam de um parceiro que pudesse fabricar e auxiliar a transformar suas ideias em projetos técnicos, seguindo as especificações da NBR 9050 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que versa sobre acessibilidade a edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos. Então, após analisar as possibilidades, a empresa escolhida foi a Evidence, uma fábrica de equipamentos *fitness*, localizada em Cachoeirinha/RS, que aceitou a proposta de fabricar, sob licença, os equipamentos desenvolvidos sob parceria.

O escopo do projeto foi desenvolver, fabricar e comercializar equipamentos de ginástica, internos e externos (para uso ao ar livre) que atendessem, ao mesmo tempo, pessoas com deficiência e pessoas sem qualquer deficiência. O projeto desenvolveu-se rapidamente, com a criação dos primeiros protótipos; os equipamentos passaram para a fase de testes e, em seguida, para a fase de fabricação. Os sócios agilizaram o processo de produção dos equipamentos previsoramente utilizando a visibilidade de eventos esportivos internacionais que aconteceriam no país em 2014 e 2016 (Copa do Mundo e Olimpíadas), em prol de seu empreendimento inovador.

Sob os pilares da saúde, inclusão social, inovação e tecnologia, a Inclusive já instalou Academias Híbridas, em diversas cidades, em praticamente todos os estados do país, no período de apenas quatro anos de existência. A maior concentração de Academias Híbridas encontra-se no Rio Grande do Sul, tanto na capital, quanto em cidades das regiões metropolitana, interiorana e litorânea. O Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Social do Comércio (SESC) e as Prefeituras Municipais são os principais clientes da empresa.

A fabricação exclusiva deixou a Inclusive à mercê da Evidence, tendo que aceitar o ritmo de produção e os preços praticados pela única fábrica. Tendo produtos com preços muito altos, a Inclusive não conseguia competir com os equipamentos convencionais, perdendo, assim, a oportunidade de aumentar sua participação no mercado.

Houve, então, uma mudança na estratégia da empresa: passaram a licenciar a fabricação dos equipamentos sem exclusividade. Tal mudança provocou certa “concorrência” entre os fabricantes, possibilitando à Inclusive maior domínio sobre o preço dos equipamentos,

tornando-os mais baratos e competitivos na concorrência com os demais existentes no mercado (tanto apenas adaptados, quanto convencionais), tendo a vantagem de possuir capital intelectual da inovação híbrida dos equipamentos inclusivos.

O aumento das vendas dos equipamentos e a sequência de licitações ganhas, conforme informou em entrevista o Sr. Alexandre, causou um novo problema para empresa. Apesar de já estarem em processo de solicitação de patente dos equipamentos, a fim de proteger a propriedade intelectual da empresa, os grandes concorrentes iniciaram o processo de cópia dos equipamentos projetados pela empresa. Atualmente, segundo informam os sócios, gerir e proteger o capital intelectual da empresa são os maiores desafios da gestão e o que tem despendido maior tempo e dedicação de um dos sócios. Por essa razão, a empresa tem adotado novas estratégias de gestão para manter-se competitiva e, principalmente, para proteger o capital intelectual que desenvolve. Tendo a autora deste estudo acompanhado como observadora a constituição e os desafios da empresa, tornou-se viável operacionalizar a pesquisa, visto que há fácil acesso aos sócios.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que são apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que pode ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Neste estudo, optou-se por utilizar a análise documental associada à observação participante, pois entende-se que são técnicas que se complementam em relação ao objeto de pesquisa proposto.

Segundo Ludke e André (1986), a análise documental é um tipo de técnica de pesquisa que busca identificar informações dos fatos observados em documentos a partir de questões ou hipóteses. Consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos (KANTORSKI, 2011). A fonte secundária citada, foi a observação participante.

A observação participante como técnica exige uma sistematização prévia (roteiro de observação) que deve focar os objetivos da investigação, a fim de fundamentar o planejamento de estratégias para o melhor desenvolvimento das ações no âmbito estudado (QUEIROZ *et al.*, 2007).

A coleta de informações para o estudo foi feita, primeiramente, através de dados secundários da empresa Inclusive Soluções. Analisaram-se os dados contábeis e financeiros, através dos balanços contábeis e planilhas de controle; dados sobre a concorrência, através de análise de pesquisas de mercado encomendadas pela Inclusive; os registros sobre os clientes, contidos no sistema da empresa; os planos de marketing, através da análise do histórico da empresa em ações e investimentos em marketing; além dos documentos referentes aos pedidos de proteção da propriedade intelectual da empresa. Cabe ressaltar, que os sócios proporcionaram total acesso aos documentos, ressaltando o sigilo daqueles que continham informações estratégicas.

A partir da apropriação, análise e compilação dos dados secundários, a autora elaborou roteiros de entrevistas semi-estruturadas, que foram realizadas com um dos sócios durante a observação participante, com o propósito de coletar informações primárias que complementassem as informações já obtidas e que foram base para a análise da gestão estratégica da organização, na qual foram descritas e classificadas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para tanto a autora utilizou todas as informações obtidas durante a fase de coleta dos dados para elaborar uma matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a qual possibilitou uma visão global da empresa, pois é a combinação entre as análises do ambiente interno e externo da organização. A etapa seguinte da análise foi a elaboração do *Balanced Scorecard*, o qual deu ênfase aos objetivos estratégicos focados no capital intelectual da empresa.

3.3.1. Coleta de Dados

Para obter efetividade na análise, optou-se pela técnica de observação participante. Este processo de observação pode ser classificado como observação participante informal, que se caracteriza por refletir uma posição menos ativa e comprometida do observador envolvendo contatos sistemáticos com informantes chave. A observação participante é “uma estratégia de campo que combina simultaneamente a análise documental, a entrevista de respondentes e

informantes, a participação e a observação direta e a introspecção” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 28).

O processo de coleta dos dados para esta pesquisa iniciou-se, informalmente, em 2012, quando a autora acompanhou o surgimento do projeto; os primeiros protótipos dos equipamentos da Inclusive; e realizou um estudo para a disciplina de Gestão de Projetos, sobre a empresa. Houve observação participante informal desde então até meados de 2015, quando se iniciou a coleta de dados secundários – ainda durante a elaboração do projeto deste estudo – que se estenderam até outubro de 2016.

Com base nas observações e nos dados secundários coletados foram elaboradas entrevistas semi-estruturadas, realizadas durante o projeto, em 2015 e no início de 2016, presencialmente e via *skype*. A duração de cada entrevista foi de 30 minutos a 1 hora, tendo em vista a disponibilidade do gestor da empresa. As entrevistas ocorreram em outubro de 2015; abril e outubro de 2016, com a Sr. Alexandre; o gestor forneceu, solicitamente, todas as informações necessárias ao estudo e sanou dúvidas que surgiram no decorrer da análise.

3.3.2. Procedimentos de Análise

Os dados coletados através de análise documental, observação participante e entrevistas semi-estruturadas, foram transcritos e enquadrados na matriz SWOT da empresa, a partir da qual foram extraídos os objetivos estratégicos da empresa.

Esses objetivos estratégicos foram classificados dentro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*: Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes e Mercado, Perspectiva dos Processos Internos e Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. A análise aprofundou-se nos objetivos estratégicos focados no capital intelectual da empresa e sua proteção, para os quais foram apresentados indicadores, metas, ações e fonte dos dados.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

As informações coletadas através de observação participante, entrevistas e análise de documentos da empresa são apresentadas nesta seção a fim de descrever a empresa analisada, seu cenário atual e analisar de forma sistêmica e estratégica sua gestão, com foco principal no que tange à gestão do capital intelectual. A matriz *SWOT* e o *Balanced Scorecard* são utilizados como ferramentas para desenvolver a análise dos resultados obtidos durante a fase de coleta de dados.

4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Inclusive Soluções em Acessibilidade LTDA foi fundada em 2012, na cidade de Porto Alegre/RS, por Ana Paula Rabello Pinto, empresária, atuante no mercado *fitness* desde 2002, a frente da empresa *Platinum Fitness*, que idealizou juntamente com o bacharel em direito, Alexandre Paz Garcia, seu sócio, um novo conceito de academia inclusiva, o qual chamaram de Academia Híbrida® – primeiro projeto da empresa Inclusive. Atualmente, a empresa possui um terceiro sócio, que entrou investindo capital financeiro e atuando na parte operacional da empresa.

A empresa atua no ramo de Gestão de Ativos Intangíveis, desenvolvendo soluções inovadoras para tornar equipamentos de ginástica ao ar livre e de uso em áreas internas, inclusivos, ou seja, possíveis de utilização tanto para pessoas com deficiência quanto para pessoas sem nenhuma deficiência.

A empresa possui uma estrutura organizacional bastante enxuta, localizada na Av. Icaraí, 171, Porto Alegre, RS, que conta com um setor de pesquisa e desenvolvimento, responsável por desenvolver novos produtos e aperfeiçoar os já existentes; um setor jurídico, responsável por prover recursos administrativos e ações judiciais necessárias a defender as patentes e a concorrência em licitações; e um setor operacional, responsável por intermediar o contato com os diversos licenciados e fabricantes; e um setor comercial, responsável por atender as vendas passivas e prospectar novos negócios.

A missão da Inclusive é “Desenvolver e produzir ferramentas que tornem possível a organização de espaços para prática de atividades físicas verdadeiramente inclusivos”. A visão

da empresa é “Tornar-se uma referência nacional e internacional na gestão de soluções que promovam a inclusão social das pessoas com deficiência através do esporte”.

A Inclusive tem como principais valores organizacionais:

- Responsabilidade Social e Ambiental;
- Parceria com a comunidade;
- Espírito de Inovação;
- Busca pela excelência;
- Respeito às diferenças

Mais do que um conjunto de equipamentos inovadores, a Inclusive busca ser uma referência para uma nova forma de pensar a inclusão das pessoas com deficiência.

4.1.1. Principais produtos

Os principais produtos desenvolvidos pela empresa Inclusive, são da linha Academia Híbrida®, os quais são projetados sob a premissa do Desenho Universal, atendendo às exigências da Lei Federal 13.146/15 (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Não se tratam, portanto, de equipamentos especiais ou adaptados, mas universais. Esses equipamentos fazem parte do rol de ativos de propriedade intelectual da empresa.

Os equipamentos listados a seguir são projetados para uso externo pelo público em geral, incluindo pessoas com e sem deficiência, em especial, cadeirantes e pessoas com deficiência visual.

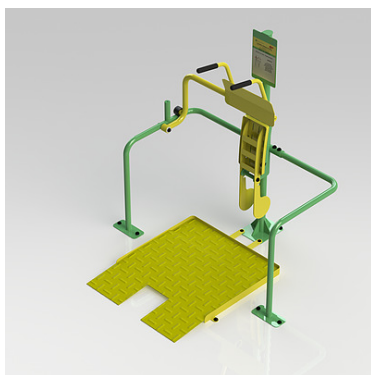


Figura 6 - Máquina Abdominal Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

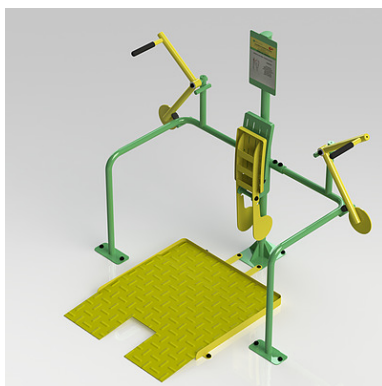


Figura 7 - Máquina Bíceps Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

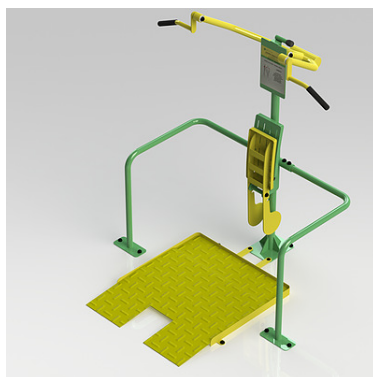


Figura 8 - Máquina Puxada Alta Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

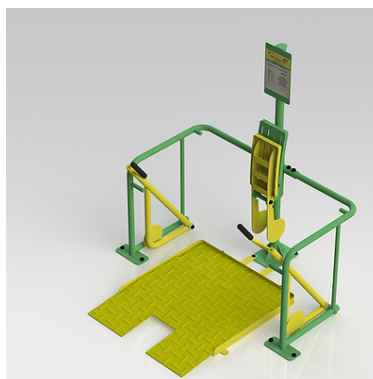


Figura 9 - Máquina Remada Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

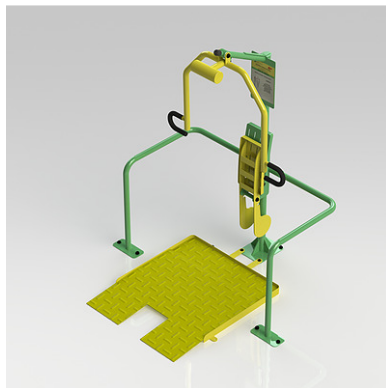


Figura 10 - Máquina Supino Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

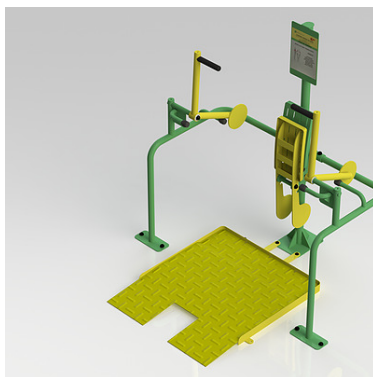


Figura 11 - Máquina Tríceps Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.



Figura 12 - Torre de Bicicletas Híbrida (patente requerida) Fonte: Site da empresa.

A fim de proteger os direitos sobre os equipamentos desenvolvidos, a empresa registrou-se junto ao INPI e requereu as patentes dos equipamentos projetados. Tendo em vista que os equipamentos inovadores são um grande diferencial competitivo, a empresa passou a enfrentar problemas com a concorrência, que começou a copiar os projetos sem autorização.

4.1.2. Concorrentes

Na primeira entrevista realizada com o gestor da empresa, os concorrentes identificados eram as duas principais empresas fabricantes de equipamentos adaptados no Brasil – equipamentos exclusivos para pessoas com deficiência –, a Physicus e Cybex. Porém, na entrevista realizada em abril de 2016, revendo as estratégias de inserção do produto e com mais informações sobre percepção dos clientes a cerca do produto desenvolvido pela Inclusive, constatou-se que os concorrentes eram as empresas fabricantes de academias de ginástica ao ar livre convencionais.

Isso ocorreu devido a toda campanha publicitária da Inclusive focar em um produto universal, ou seja, não segmentado na categoria de produto adaptado. Além disso, em entrevista, o gestor explica que as pessoas, muitas vezes, não compreendem o valor agregado de equipamentos que possam promover inclusão social das pessoas com deficiência em ambientes antes segregados. Os equipamentos em geral, ou são completamente adaptados ou nada adaptados, ou seja, o uso comum não é possível. O projeto da Inclusive tem como diferencial, o objetivo de unir atividade física saudável e pessoas, independente do tipo de limitações que possam ter.

O nicho de mercado principal da empresa são licitações públicas, em geral, para aquisição de academias de ginástica ao ar livre. As licitações públicas têm foco principal no melhor preço e cumprimento dos requisitos básicos do edital, como a Inclusive possui desenho universal, concorre com as demais fabricantes de possuem equipamentos convencionais e, por essa razão, são mais competitivas em relação a preço.

Os principais concorrentes identificados foram são as empresas: Ginast, Askein, Mobilebras, Ponto Final e Ziober. Com quatro destas concorrentes, a empresa não têm problemas, pois estabeleceu com eles contratos de confidencialidade e licenciamento para produzir os equipamentos da Inclusive. Dessa forma, passaram de concorrentes a aliados.

Apenas uma das concorrentes, uma grande fabricante do seguimento, optou por não estabelecer nenhum tipo de contrato. Atualmente a empresa copia e produz os produtos desenvolvidos pela Inclusive sem sua autorização. Tal situação tem exigido dos gestores da Inclusive uma frequente revisão estratégica para proteger a propriedade intelectual e preservar a saúde financeira da empresa.

4.2. GESTÃO ESTRATÉGICA NA INCLUSIVE SOLUÇÕES EM ACESSIBILIDADE

A Inclusive iniciou suas atividades com o desenvolvimento da marca Academia Híbrida, confiando no direito de propriedade concedido pela Lei 9.279/96, a empresa investiu e solicitou a concessão das patentes dos equipamentos inovadores desenvolvidos.

A gestão estratégica da empresa voltou-se ao capital inovação, o qual faz parte dos ativos de propriedade intelectual da empresa. Esse capital, segundo Zawislak (2008), é muito mais do que um produto inovador, refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, é algo que envolve novas tecnologias, novas práticas de mercado, novos processos e que agregue valor social ou riqueza. No caso da Inclusive, os produtos desenvolvidos geram valor social, ao passo que promovem a inclusão social de pessoas com deficiência nos ambientes de atividade física ao ar livre e, ao mesmo tempo, gera riqueza para a empresa que os desenvolveu, através dos *royalties* recebidos.

Em poucos anos de atividade, novos objetivos estratégicos tiveram que ser traçados, pois segundo Herrero (2005), nem sempre a estratégia realizada coincide com a estratégia pretendida, ou seja, a Inclusive apostou em licenciar fabricantes para produzir os equipamentos desenvolvidos por ela e receber *royalties* por isso, porém os resultados alcançados não foram os pretendidos. A estratégia no início pareceu a melhor, pois não haveriam custos com a produção e a Inclusive ficaria livre de todos os riscos incorridos no processo, apenas recebendo os *royalties* ao final do processo.

Nessa fase, a empresa possuía apenas um fabricante licenciado, o que acarretava na dependência de prazos, logística e preços praticados pelo licenciado. Com o aumento da participação da empresa em licitações públicas, passou a ser inviável não conseguir concorrer com preços com os demais concorrentes, além disso, o aumento das vendas dos equipamentos saturou a produção da única fábrica. Isso levou a Inclusive a rever suas estratégias e redesenhar, utilizando uma visão mais sistêmica do negócio e não apenas em um foco específico.

A partir disso, a Inclusive passou a ter diversos fabricantes licenciados, o que corroborou para que houvesse certa competição entre eles e, assim, as vendas pudessem ser feitas com um preço mais competitivo, além de ter dado à Inclusive mais flexibilidade em relação à logística, prazos, marketing, entre outros.

Com o aumento das vendas e visibilidade no mercado, outro empecilho surgiu, as empresas concorrentes se interessaram pelo produto e começaram a copiá-lo. Uma vez que, em média, a conclusão de um pedido de patente demora 12 anos, conforme dados do INPI, a

Inclusive precisou adotar uma nova estratégia de defesa do capital intelectual. Dessa forma, a Inclusive utilizou-se de atuação jurídica própria, para notificar e lutar judicialmente com os concorrentes que estavam violando seus direitos de propriedade.

Primeiramente, os concorrentes foram notificados, extrajudicialmente, sobre os efeitos legais de copiar a propriedade intelectual sem permissão e convidados a tornarem-se licenciados da empresa, nos casos em que não houve acordo, processos judiciais foram movidos. A maioria dos concorrentes concordou e, atualmente, são licenciados pela Inclusive. O único caso em que isso não ocorreu, foi com o principal concorrente.

Essa nova mudança no ambiente competitivo combinada à dificuldade de proteger o capital intelectual da empresa até a concessão da patente, provocou nova reformulação nas estratégias da Inclusive.

Atualmente, a empresa estuda alterar o modelo de negócios, pois mostra-se mais rentável, apesar de incorrer em maiores riscos e necessitar de capital de giro disponível. A estratégia consiste em, ao invés de passar as vendas aos licenciados e receber os royalties, a Inclusive realiza a cotação com todos os licenciados, escolhendo o melhor custo benefício, a mesma, então, compra os equipamentos e vende ao cliente final.

Nesse modelo de negócio, o fabricante não paga *royalties*, ele é pago para produzir pela Inclusive, que compra por um preço bem menor, pois tem conhecimento do preço de custo e, revende ao cliente final com bom preço e com margem maior do que no modelo de *royalties*.

Essa estratégia visa aumentar a competitividade e o faturamento da empresa, não contando apenas com o diferencial inovatório, o qual, conforme preconiza Sveiby (1998), segue sendo central na gestão estratégica da empresa, mas ainda assim, precisa de um bom fluxo de caixa para manter a empresa solvente até que as patentes sejam concedidas.

Os resultados da análise da Gestão Estratégica do Capital Intelectual na Inclusive Soluções estão descritos no próximo capítulo, o qual apresenta detalhadamente os métodos aplicados no estudo.

4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

A fim de analisar de forma mais detalhada a gestão estratégica vigente na empresa, desenvolveu-se, a partir da análise documental e das entrevistas realizadas com o gestor da

empresa, uma análise SWOT, para identificar os pontos positivos e negativos no ambiente interno e externo da Inclusive.

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura organizacional enxuta 2. Aproveitamento da estrutura de vendas e network dos licenciados 3. Atuação jurídica própria. 4. Foco em Inclusão Social 5. Responsabilidade Social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de controle sobre os prazos, fornecedores e todo o processo de fabricação 2. Dificuldade de controlar as negociações dos licenciados e, por consequência, de cobrar os royalties 3. Imagem organizacional vinculada as empresas licenciadas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Produto inovador, sendo o único com desenho universal, como determina a lei 13.146/15 2. Expansão da carteira de clientes 3. Aproveitar os feedbacks das pesquisas de satisfação dos clientes 4. Gerar concorrência de preços entre os licenciados para obter maior competitividade 5. Criação de novos projetos inovadores 6. Investir em diversificação de produtos e matérias-primas 7. Prospectar clientes na América Latina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contínuo interesse da concorrência por encontrar formas de fabricarem produtos iguais ou semelhantes sem pagarem royalties 2. Dificuldades financeiras dos licenciados e clientes devido a crise econômica.

Tabela 2 - Análise SWOT Fonte: Elaborado pela autora.

Para cada item da SWOT foram definidos objetivos estratégicos, afim de explorar as forças e oportunidades da empresa, bem como agir sobre pontos de fraqueza e ameaças, desenvolvendo soluções antes que se tornem problemas.

SWOT	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<i>Forças</i>	
1. Estrutura organizacional enxuta	1. Manter custos operacionais baixos (FIN1);
2. Aproveitamento da estrutura de vendas e network dos licenciados	2. Aumentar o volume de receitas, alavancando as vendas (FIN2);
3. Atuação jurídica própria.	3. Manter custos jurídicos baixos (FIN3);
4. Foco em Inclusão Social	4. Aumentar o número de ambientes de academia ao ar livre inclusivos (AC2);
5. Responsabilidade Social	5. Garantir que os licenciados atendem as exigências da ISO 14001 (AC3);
<i>Fraquezas</i>	
1. Falta de controle sobre os prazos, fornecedores e todo o processo de fabricação	1. Aperfeiçoar o modelo de negócio (PI1);
2. Dificuldade de controlar as negociações dos licenciados e, por consequência, de cobrar os royalties	2. Implantar sistema de gerenciamento de negócios (AC1);

3. Imagem organizacional vinculada as empresas licenciadas	3. Reavaliar constantemente a viabilidade das parcerias (PI3);
Oportunidades	
1. Produto inovador, sendo o único com desenho universal, como determina a lei 13.146/15	1. Valorizar diferencial inovatório (CM1);
2. Expansão da carteira de clientes	2. Reduzir o foco no mercado público e aumentar no privado (CM2);
3. Aproveitar os feedbacks das pesquisas de satisfação dos clientes	3. Aperfeiçoar os produtos inovadores (PI2);
4. Gerar concorrência de preços entre os licenciados para obter maior competitividade	4. Aumentar a competitividade do produto (CM3);
5. Criação de novos projetos inovadores	5. Desenvolver novos produtos (PI4);
6. Investir em diversificação de produtos e matérias-primas	6. Diversificar os tipos de produtos (PI5);
7. Prospectar clientes na América Latina	7. Aumentar atuação no mercado exterior (CM4);
Ameaças	
1. Contínuo interesse da concorrência por encontrar formas de fabricarem produtos iguais ou semelhantes sem pagarem royalties	1. Defender a propriedade Intelectual (AC4);
2. Dificuldades financeiras dos licenciados e clientes devido a crise econômica.	2. Reduzir Inadimplência (FIN4)

Tabela 3 - Objetivos Estratégicos Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos objetivos estratégicos traçados, foi possível desenvolver o *Balanced Scorecard*, organizando e analisando cada objetivo dentro das quatro perspectivas: financeira, clientes e mercado, processos internos e aprendizado e crescimento.

O modelo foi escolhido por buscar vantagem competitiva duradoura, em ambientes complexos e de mudanças constantes (KAPLAN; NORTON, 1998), situação vivenciada pela Inclusive desde sua inserção no mercado. Além disso, o modelo foi utilizado pela necessidade da Inclusive em balancear sua gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2004): objetivos estratégicos financeiros, para manter a solvência da empresa; objetivos de aprendizado e crescimento, para manter e desenvolver a propriedade de ativos intelectuais da empresa; objetivos de processos internos, dentre os quais está a mudança no modelo de negócios da empresa e; objetivos de clientes e mercado, que tratam da expansão do produto no mercado.

Cada objetivo estratégico traçado nas perspectivas foi analisado, estabelecendo uma meta de realização. Para cada meta foram elencadas iniciativas a realizar e indicadores para mensurar o resultado.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INICIATIVAS
FINANCEIRO	FIN 1	Manter custos operacionais baixos	Ser capaz de manter a atividade mesmo após longos períodos sem receita. Custos operacionais de no máximo 10% do faturamento	Custos operacionais	Dedicação exclusiva dos sócios à empresa, terceirização da atividade produtiva e utilização de freelancers para realizar trabalhos pontuais.
	FIN 2	Aumentar o volume de receitas	Aumentar as receitas em um crescimento mínimo de 10% ao ano.	Faturamento da empresa	Desenvolver novos produtos e aumentar o número de negócios através do licenciamento de novos fabricantes.
	FIN 3	Manter custos jurídicos baixos	Ganhar as causas jurídicas da empresa sem custos com advogados, limitar custos jurídicos em 5% do faturamento	Relatório de causas defendidas	Atuação jurídica própria.
	FIN 4	Reduzir a inadimplência	Reduzir os percentuais de inadimplência nas vendas para entes públicos e privados. Atingir percentual de inadimplência inferior a 20%	Recebíveis vencidos	Realizar análise prévia de solvência dos entes públicos e privados e ações administrativas e judiciais de protesto e cobrança.
CLIENTES E MERCADO	CM 1	Valorizar diferencial inovatório	Explorar o diferencial inovatório como fator para agregar valor ao produto. Manter preço entre 25% e 50% superiores à média dos convencionais	Comparativo de preços médios de venda com produtos da concorrência.	Campanhas de marketing focadas na inovação e no aspecto social e estabelecendo a linha Academia Híbrida como solução à lei 13.146/15 (que obriga a utilização de mobiliário inclusivo em espaços públicos).
	CM 2	Reduzir o foco no mercado público e aumentar no privado	Aumentar atuação no mercado privado e reduzir no público. Atingir meta de 50% de vendas públicas e 50% privadas no ano.	Comparativo entre vendas a entes públicos e privados	Trabalho de divulgação junto a construtoras, clubes e associações.
	CM3	Aumentar a competitividade do produto	Não depender exclusivamente da proteção da patente para competir no mercado. Reduzir 50% a utilização da patente contra a concorrência.	Vendas realizadas a clientes que já compraram de concorrentes antes.	Otimização dos projetos técnicos dos equipamentos para reduzir matéria-prima e custos de fabricação. Estabelecer competição interna entre os licenciados para conseguir preços de venda menores.
	CM4	Aumentar atuação no mercado externo	Aumentar número de vendas para outros países. Expandir as vendas externas para pelo menos mais 5 países na América Latina.	Vendas para clientes de outros países.	Realização de contatos com importadores de países como Uruguai, Argentina, Colômbia e México.

Tabela 4 - *Balanced Scorecard* Inclusive Soluções em Acessibilidade. Fonte: Elaborada pela autora.

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	INDICADOR	INICIATIVAS
PROCESSOS INTERNOS	PI1	Aperfeiçoar o modelo de negócio	Encontrar a melhor formatação para o modelo de negócios Aumentar resultado líquido em no mínimo 15%	Comparativo de rentabilidade entre os diferentes modelos.	Utilização de um novo modelo de negócio, que consiste em comprar o produto do licenciado e revender para o consumidor final.
	PI2	Aperfeiçoar os produtos inovadores	Buscar o contínuo aperfeiçoamento dos produtos já lançados no mercado. Manter índices de satisfação acima de 90%	Índice de satisfação dos clientes	Buscar atender os anseios dos consumidores e trabalhar os feedbacks recebidos.
	PI3	Reavaliar constantemente a viabilidade das parcerias	Rescindir contratos com licenciados inadimplentes ou ineficientes. Eliminar todos os parceiros nessas condições.	Relatórios de pagamento de royalties.	Notificação extrajudicial e ajuizamento de ações para rescindir contratos e/ou cobrar licenciados inadimplentes.
	PI4	Desenvolver novos produtos	Manter o foco no desenvolvimento e lançamento de produtos inéditos. Lançar pelo menos 1 produto inovador por ano.	Portfólio de produtos	Continuar realizando pesquisas junto ao público em geral, a fim de compreender as dificuldades e desenvolver as soluções.
	PI5	Diversificar os tipos de produtos	Desenvolver produtos em outras áreas que não seja a metalurgia. Atuar em pelo menos 2 áreas diferentes.	Portfólio de produtos	Buscar parceiros que trabalhem com plástico injetado e rotomoldado para desenvolver linha de brinquedos inclusivos.
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	AC1	Implantar sistema de gerenciamento de negócios	Implantar um sistema de gerenciamento, que permita conhecer os parâmetros de todos os negócios realizados por licenciados. Reduzir a 0 o índice de negócios celebrados por licenciados sem conhecimento da Inclusive.	Comparativo entre relatórios de negócios em andamento e relatórios de pagamento de royalties.	Utilização do sistema de gerenciamento online de negócios Tiny (tiny.com.br)
	AC2	Aumentar o número de ambientes de academia ao ar livre inclusivos	Aumentar 15% ao ano o número de academias inclusivas (Híbridas) no Brasil	Comparativo do número de academias ao ar livre no Brasil e número de academias Híbridas instaladas.	Campanhas e ações de marketing que promovam a importância social da Inclusão das pessoas com deficiência nos ambientes de prática de atividade física ao ar livre.
	AC3	Garantir que os licenciados fabriquem os equipamentos sem agredir o meio ambiente	Ter 100% dos licenciados certificados pelo ISO 14001	Certificado Válido da ISO 14001	Verificar quais licenciados não possuem a ISO 14001 e solicitar a adequação, caso não se adeque o contrato poderá ser rescindido. Novos licenciados deverão apresentar o certificado válido.
	AC4	Defender a propriedade intelectual	Manter os direitos de exclusividade sobre as inovações desenvolvidas. Manter em 100% o índice de interposição administrativa e judicial de concorrentes que violem as patentes.	Relatório de Violação de Patente	Solicitação de patentes junto ao INPI; Atuação jurídica própria para impedir cópias não autorizadas dos projetos até que o processo de patente seja concluído; Análise constante das ações dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após a elaboração do *Balanced Scorecard* constatou-se que os objetivos estratégicos da Inclusive se encontram equilibrados, isso significa que a gestão estratégica da empresa vem sendo feita de forma sistêmica, ligando as atividades de curto e longo prazo com a visão, a missão e os objetivos estratégicos anuais traçados, por meio do estabelecimento de metas mensuráveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

Após a análise, ficou evidente que o foco principal da empresa é a gestão estratégica do seu capital intelectual, o qual permeia as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Na perspectiva financeira o objetivo de aumentar o faturamento da empresa em 10% ao ano é pautado no desenvolvimento de novos produtos e novos licenciamentos de fabricantes, ou seja, ambas são ações ligadas ao capital intelectual desenvolvido na empresa para obter retorno financeiro.

Tais objetivos estão alinhados com a perspectiva de Processos Internos, na qual um dos objetivos é lançar pelo menos um novo produto inovador por ano; e com a perspectiva de Clientes e Mercado, a qual possui como um dos objetivos a valorização do diferencial inovatório, mantendo os preços de venda, de 25 a 50%, acima da média de preços dos equipamentos convencionais.

Mesmo pertencendo a perspectivas diferentes pode-se verificar que os objetivos estão intimamente ligados, uma vez que, aumentar o faturamento da empresa, depende da lucratividade alcançada nas transações e nas vendas realizadas; em consonância, o lançamento de um novo produto, em geral, acarreta um aumento nas vendas de uma empresa, o que também gera um aumento do faturamento.

No caso da Inclusive, não é apenas um novo produto, é o lançamento de um novo produto inovador, que traz um diferencial à marca. Na visão de Schumpeter (1971 *apud* BARBIERI, 2007), a inovação deve ser utilizada para obter vantagem estratégica. Pode ser evidenciado durante a análise da gestão estratégica da Inclusive, que a empresa utiliza e transforma em retorno financeiro esta vantagem advinda da inovação, valorizando esse diferencial inovatório.

Edvinsson; Mallone (1998) e Stewart (1998) ressaltam que as empresas que adotam uma abordagem estratégica de gestão do seu capital intelectual, poderão beneficiar-se de vantagens competitivas consideráveis e de um consequente valor agregado no mercado. Dessa forma, as estratégias traçadas pela Inclusive para gerir seu capital intelectual, convergem com o que se encontra na literatura referente ao tema.

O capital intelectual apresenta não só a maior fonte de vantagem competitiva da empresa, mas também é causa de uma grande ameaça a continuidade da mesma. Como

apontado na análise SWOT, o contínuo interesse da concorrência por encontrar formas de fabricarem produtos iguais ou semelhantes sem pagarem *royalties* para a Inclusive, pode fazer com que a empresa perca mercado, vendas e, na pior hipótese, chegue a falência.

Dessa forma, proteger o capital intelectual é um importante objetivo da perspectiva de Aprendizado e Crescimento, que envolve o processo de solicitação de patentes dos equipamentos inovadores criados. Porém, como visto no decorrer do estudo, o processo de concessão da patente demora em média 12 anos para ser concluído, tanto tempo sem tomar nenhuma ação para conter o avanço da concorrência, levaria a empresa a uma possível falência.

Por esta razão, a Inclusive passou a defender de outras formas seus direitos sobre o capital intelectual desenvolvido. Ações judiciais, embargos de licitações públicas, entre outras providências jurídicas, foram as estratégias adotadas para proteger os ativos intelectuais da empresa até que a patente seja concedida. Esse contexto, faz ligação com outro objetivo estratégico da perspectiva financeira, o de manter os custos jurídicos baixos (5% do faturamento), o que se torna viável devido ao fato de um dos sócios ser advogado, então, os custos com honorários são zero.

A empresa hoje passa por uma nova mudança estratégica, o objetivo, que pertence a perspectiva de Processos Internos, é aperfeiçoar o modelo de negócio, consistindo em comprar os produtos dos fabricantes licenciados e revender para o consumidor final. Essa estratégia mostrou-se bastante rentável nas primeiras negociações efetuadas pela empresa, pois gera concorrência entre os licenciados, o que faz o preço cair. Neste modelo, o licenciado não paga *royalties* à Inclusive, ele apenas fabrica e entrega, recebendo da Inclusive por isso. A meta para esse novo modelo, comparado ao modelo de licenciar e receber *royalties*, é de um aumento de no mínimo 15% do resultado líquido da empresa.

Essa mudança no modelo de negócio influencia, principalmente, dois objetivos da perspectiva Clientes e Mercado: Aumentar a competitividade do produto e Aumentar atuação no mercado externo. No primeiro, a meta da Inclusive é não depender exclusivamente da patente para ser competitiva, dessa forma, utilizando este novo modelo, a empresa tem a possibilidade de ser muito mais competitiva em preço, o que se torna um grande atrativo ao cliente, além do diferencial inovatório. No segundo, as negociações com os países da América Latina tornam-se mais viáveis com a Inclusive tendo como negociar suas margens de lucro e tendo posse da composição do preço do produto, o que também é viabilizado pelo novo modelo de negócios e pelo objetivo anterior.

Os objetivos AC2 e AC3 revelam a preocupação da empresa em manter também sua função social, conscientizando sobre e expandindo a Inclusão Social, através da expansão do

seu trabalho, bem como garantindo que seus licenciados são empresas preocupadas com a responsabilidade ambiental. Esses objetivos estratégicos estão de acordo com os valores que a empresa presa em sua cultura organizacional.

Os objetivos de Processos Internos: Aperfeiçoar os produtos inovadores e Diversificar os tipos de produtos, traduzem a missão e a visão da Inclusive, ao passo que estão voltadas as oportunidades de melhorias dos produtos, atendendo aos anseios e às necessidades dos clientes e do mercado; e as oportunidades de melhorias e diversificação da matéria-prima dos produtos desenvolvidos, para não ficar dependente de um só tipo e para oferecer o produto mais adequado às necessidades de cada cliente. Dessa forma, sendo capaz de continuar na busca por ser referência nacional e internacional na gestão de soluções que promovam a inclusão social das pessoas com deficiência, desenvolvendo e produzindo ferramentas que tornem possível a organização de espaços para prática de atividades físicas verdadeiramente inclusivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Estratégica e o Capital Intelectual são temas centrais para a maioria das organizações, atualmente, visto que a sobrevivência e o sucesso das mesmas dependem do desenvolvimento de seu capital intelectual como diferencial competitivo no mercado, bem como de sua proteção, através de uma gestão estratégica inovadora e criativa.

A proteção da propriedade Intelectual tornou-se primordial para as empresas, pois têm no Capital Intelectual seu maior valor de mercado, em razão da sua condição de ativo estratégico responsável pela geração e pela sustentação de vantagens competitivas. “O capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade.” (REZENDE, 2001, p. 23).

Dessa forma, buscou-se neste estudo analisar a gestão estratégica do capital intelectual na empresa Inclusive Soluções em Acessibilidade, a fim de identificar as estratégias adotadas pelos gestores para proteção da propriedade intelectual que desenvolvem – principal ativo da empresa. Para isso, foram realizadas visitas à empresa para observação; análise documental; análise da missão, visão e valores da empresa; entrevistas com o gestor; além de ter sido possível aproveitar o *know-how* da autora sobre a empresa, advindo de outros estudos realizados na mesma.

Com base nas informações coletadas pode-se elaborar uma matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a qual possibilitou ter uma visão global da empresa, destacando os principais pontos a serem trabalhados na gestão estratégica.

A partir da *SWOT*, foram traçados objetivos estratégicos que serviram de base para a elaboração do *Balanced Scorecard*, modelo escolhido para analisar a gestão estratégica da empresa, pois se propõe a equilibrar os objetivos de curto e longo prazos da organização; entre medidas financeiras e não financeiras; entre indicadores de tendências e ocorrências; entre perspectivas internas e externas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Através do *Balanced Scorecard* foi possível identificar, primeiramente, a qual perspectiva pertencia cada um dos objetivos estratégicos da empresa; cada objetivo estratégico traçado nas perspectivas foi analisado, estabelecendo uma meta de realização. Para cada meta foram elencadas iniciativas a realizar e indicadores para mensurar o resultado.

Pode-se constatar que a empresa está com uma gestão estratégica equilibrada, ou seja, a gestão é realizada de forma sistêmica, ligando as atividades de curto e longo prazo com a visão, a missão e os objetivos estratégicos anuais traçados, por meio do estabelecimento de metas

mensuráveis (KAPLAN; NORTON, 1997). A análise da empresa mostrou que a mesma reve, periodicamente, as estratégias traçadas e as readequa, conforme a necessidade, sempre buscando encontrar a melhor forma de gerir estrategicamente a organização.

A Inclusive trata a estratégia como algo “vivo” que necessita ser gerenciado, portanto, a gestão estratégica da empresa a coloca no centro da organização e faz dela um processo continuado de otimização (KAPLAN, 2004). Cabe ressaltar, que o foco central da gestão estratégica da empresa, que perpassa todas as perspectivas do BSC, é o capital intelectual, o que demonstra a preocupação e o foco da empresa em desenvolver e proteger seus ativos intelectuais.

O estudo foi bastante válido para empresa ao passo que os gestores puderam visualizar de forma estruturada suas estratégias e desenvolver, a partir da análise, novas metas e iniciativas para alcançar os objetivos traçados. Os gestores já possuem uma visão bastante sistêmica de seu negócio, porém a utilização de um modelo de gestão que possibilita visualizar globalmente e, ao mesmo tempo, traçar metas específicas para cada objetivo, facilitou o dia a dia dos sócios, pois como eles executam todas as funções na empresa, a gestão precisava de mecanismos que otimizassem o tempo dos mesmos.

Durante o estudo, a principal dificuldade encontrada foi definir indicadores para mensurar os resultados das metas traçadas no BSC, visto que, mesmo gerando grandes vantagens competitivas, a mensuração do capital intelectual é difícil. (STEWART, 1998; EDVINSSON; MALLONE, 1998). Porém, com a ajuda do gestor Alexandre, os indicadores foram definidos.

Acredita-se que o estudo contribuirá para a academia acerca do tema, pois traz a análise de uma empresa jovem, focada em gestão de ativos intangíveis e que poderá ser base para estudos futuros, que verifiquem, por exemplo, se o novo modelo de negócios, em processo de implantação pela empresa, será comprovadamente mais rentável do que o modelo atual utilizado. Também é possível explorar a expansão internacional de vendas da empresa; bem como se a mesma seguirá competitiva no mercado quando da concessão das patentes requeridas.

Sugere-se, também, a aproximação da empresa com a Universidade, principalmente, com o curso de Educação Física, pois há possibilidade de um aprendizado mútuo da empresa e dos alunos de graduação durante as pesquisas. Há muitos estudos possíveis a partir do trabalho desenvolvido pela organização e os gestores são bastante acessíveis para receber e colaborar com pesquisas universitárias.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Antonio. **Inovação sem inteligência é apenas criatividade sem objetivo**. Agência SEBRAE de Notícias. Santa Catarina, 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=16503>>. Acesso em 22 nov. 2015.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. Atlas, 2000.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, n. 29, p. 41-54, 2002.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **A influência dos investimentos em capital intelectual no desempenho das empresas**: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras. Tese. Doutorado em Ciências Contábeis. Coordenadoria de Pós-Graduação, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 17, n. 41, p. 21-37, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v17n41/v17n41a03.pdf>>. Acesso em 13 out. 2015.
- ARAÚJO, Elza Fernandes et al. Propriedade Intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. **Revista Brasileira de Zootecnia**, 2010.
- BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- BRASIL. Lei nº 9.279 de 14 de maio de 1996. Institui a Lei de Propriedade Industrial, regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm> Acesso em: 20 set. 2016.
- BRASIL. Lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm> Acesso em: 24 set. 2016.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm>. Acesso em: 01 \set. 2015.

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

BUAINAIN, Antônio Márcio; CARVALHO, SMP de. Propriedade intelectual em um mundo globalizado. **Parcerias estratégicas**, v. 9, p. 145-143, 2000.

CANONGIA, Claudia *et al.* Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo, *et al.* **Gestão do Capital intelectual**: a mensuração de ativos intangíveis. 2ª ed. p. 100-148. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Glossário**. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/iniciativas/programas/propriedade-intelectual/2012/08/1,5066/glossario.html>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação** – como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESPINDOLA, Beatriz Carvalho Jayme. **As academias de atividades físicas e as pessoas portadoras de necessidades especiais**: um estudo de caso. Monografia. Curso de especialização em Atividade Motora Adaptada pela Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000322633>>. Acesso em 09 set. 2015.

GIBSON, R. e SKARZYNSKI, P. **Inovação**: prioridade nº 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

HERNANDES, Carlos AM; CRUZ, Cláudio S.; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 1, n. 12, p. 1-9, 2000.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JUNGMANN, Diana de Mello; BONETTI, Esther Aquemi. A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual. **Guia para o empresário**. Brasília: IEL, 2010.

KANTORSKI, Luciane Prado et al. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, 2011.

KAPLAN, Robert, NORTON, D. **A Estratégia em Ação** - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert, NORTON, D **Mapas Estratégicos – Balanced ScoreCard**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEV, Baruch. Measuring the value of Intellectual Capital. **Ivey Business Journal**. New York, march/april, p. 16–20, 2001.

LIMA, José Jerônimo de Menezes. **Modelo de Mensuração do Capital Intelectual Baseado nos Critérios de Excelência do PNQ** – Prêmio Nacional da Qualidade. Dissertação. Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/ebooks/Mensuracao%20do%20Capital%20Intelectual.pdf>> Acesso em: 18 set. 2016.

LOCKETTE, K. e Keyes, A. **Conditioning with Physical Disabilities**. Illinois: Human Kinetics Books, 1994.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MAGALHÃES, M. F. Inovando para Durar. In: TERRA, J.C.C **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 4, p. 41-54.

MARCONI, Marina de. LAKATOS, **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados, São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. A gestão do sistema de proteção à propriedade intelectual no Brasil é consistente?. **Independent Journal of Management & Production**, v. 2, n. 2, p. 44-74, 2011.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>>. Acesso em 13 out. 2015.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCEAN TOMO. **Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC**. 2015. Disponível em: <<http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

OLIVEIRA, Joel Marques de; BEUREN, Ilse Maria. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 14, n. 32, p. 81-98, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772003000200006escript=sci_arttext>. Acesso em: 10 out. 2015.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antonio P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, 2005.

QUEIROZ, Danielle Teixeira et al. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Rev. Enferm. UERJ**, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

RAFAEL, Carla Beatriz da Silva et al. Benefícios da atividade física em relação à imagem corporal da pessoa com deficiência física. **Revista da Sociedade Brasileira de Atividade Motora Adaptada**, v. 13, n. 2, p. 9-12, 2012. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/labesc/files/2011/10/Sobama-2012.pdf#page=18>>. Acesso em 04 set. 2015.

REATECH – Feira Internacional de Tecnologias em Reabilitação, Inclusão e Acessibilidade, **14ª ed.**, São Paulo, abr. 2015. Disponível em: <<http://www.reatech.tmp.br/reatech-2015-a-melhor-edicao-de-todos-os-tempos/>>. Acesso em: 04 set. 2015.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a08v31n1>>. Acesso em: 11 out. 2015.

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

RODRIGUES, Anna Carolina. Mercado de produtos para pessoa com deficiência deve crescer 20% neste ano. **Revista Veja.com**: Economia. São Paulo, abr. 2012. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/bilionario-mercado-de-produtos-de-tecnologia-assistiva-deve-crescer-20-neste-ano/>>. Acesso em: 04 set. 2015.

SAKAR, S. Inovação: metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, J.C.C **Inovação**: quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

SILVA, Janaína Senra. **O Capital Intelectual nos Sistemas de Planejamento e Controle em empresas internacionalizadas**: um estudo de caso. 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. UERJ. Rio de Janeiro, RJ.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **O valor do intangível**. HSM Management: Informação e conhecimento para gestão empresarial, São Paulo: Savana, 2000.

STOECKICHT, INGRID PAOLA; SOARES, CARLOS ALBERTO PEREIRA. O capital intelectual, os capitais do conhecimento e a inovação: a importância da gestão estratégica do capital intelectual no desenvolvimento da capacidade de inovação em empresas brasileiras. **SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS–SIMPOI**, v. 12, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00237_PCN24453.pdf> acesso em: 12 out. 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia de tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VAZ, Caroline Rodrigues et al. Modelos de mensuração do capital intelectual para tomada de decisão e variáveis de desempenho. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 6, n. 11, p. 245-260, 2014.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

ZABOT, J. B. M.; SILVA; L.C.M. **Gestão do conhecimento**: Aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZAWISLAK, P. A. Apresentação à edição brasileira. In: TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

APÊNDICES

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 1

Roteiro

Entrevistado: Alexandre Paz Garcia, sócio-fundador e gestor da empresa Inclusive Soluções

Data da visita a empresa: 08/10/2015

Visita de observação participante e entrevista com o Gestor da empresa.

- 1. Qual foi o escopo do projeto Academia Híbrida[®], o qual deu origem a empresa?**
- 2. Como foi o planejamento?**
- 3. Como foi feito o controle do projeto em relação ao cronograma e recursos?**
- 4. Quais os riscos incorridos?**
- 5. Quais as dificuldades e contratempos?**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 2

Roteiro

Entrevistado: Alexandre Paz Garcia, sócio-fundador da empresa Inclusive Soluções

Data da visita a empresa: 25/04/2016

Visita de observação participante e entrevista com o Gestor da empresa.

- 1. Quais as principais dificuldades de gestão a empresa vive atualmente?**
- 2. Quais fatores são as principais dificuldades/problemas que a produção terceirizada dos equipamentos causa para a Inclusive?**
- 3. Qual foi a estratégia utilizada para evitar a competitividade entre os fabricantes licenciados?**
- 4. Qual a estratégia adotada para lidar com essa dificuldade em relação aos Royalties?**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 3**Roteiro**

Entrevistado: Alexandre Paz Garcia, sócio-fundador da empresa Inclusive Soluções

Data do contato: 10/10/2016

Entrevista via *skype* com o Gestor da empresa.

- 1. Em relação a gestão do capital intelectual da empresa, quais foram ou estão sendo os principais desafios encontrados?**

- 2. Quais as maiores dificuldades que vocês encontraram em relação a proteção da propriedade intelectual?**

- 3. Qual estratégia vocês adotaram para lidar com as dificuldades de proteger o capital intelectual?**

- 4. Como vocês lidam com as empresas que copiam sem autorização os projetos da Inclusive?**

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - 4**Roteiro**

Entrevistado: Alexandre Paz Garcia, sócio-fundador da empresa Inclusive Soluções

Data do contato: 17/10/2016

Entrevista via *skype* com o Gestor da empresa.

- 1. Os principais concorrentes da Inclusive continuam sendo a Physicus e a Cybex?**
- 2. E como vocês tem lidado com as concorrentes, dado que são empresas grandes que estão no mercado há bastante tempo?**
- 3. Como está funcionando a estrutura organizacional da Inclusive atualmente?**
- 4. Quantas academias híbridas já foram instaladas desde o início do projeto?**
- 5. Em relação a produção dos equipamentos, há quantos fabricantes licenciados?**
- 6. Como você vê e lida com a questão da defesa da propriedade intelectual da Inclusive?**
- 7. Na tua opinião licenciar fabricantes foi a melhor estratégia para alavancar as vendas?**
- 8. Como você pensa a concepção dos próximos projetos que estão desenvolvendo em relação a proteção do capital intelectual?**