

**CAPITAL INTELECTUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA***INTELLECTUAL CAPITAL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE: A SYSTEMATIC
LITERATURE REVIEW**CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA: UNA REVISIÓN
SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA*

Eloisa Marochio Oliveira¹ (eloisaoliveiramarochio@gmail.com)
Paula Fernanda Leonel da Costa Biaggi¹ (leonelpaulafernanda@gmail.com)
Nágila Giovanna Silva Vilela Gonçalves² (nagilavilela@gmail.com)

¹Faculdade UMFG

²Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus Campo Mourão

Resumo

A temática investigada, capital intelectual como vantagem competitiva, tem ganhado espaço na literatura contemporânea, ressaltando o capital intelectual como um importante ativo das organizações e o materializando pela sua capacidade de gerar diferenciais competitivos e destacar as empresas em comparação aos seus concorrentes. Esta pesquisa objetivou analisar a produção científica sobre capital intelectual como vantagem competitiva nas organizações. Como método, o estudo, qualitativo e descritivo, utilizou a revisão sistemática como estratégia de pesquisa. Buscou-se responder à seguinte pergunta de revisão sistemática: como o capital intelectual tem sido utilizado como vantagem competitiva nos últimos anos nas organizações empresariais? Foram analisados os artigos publicados nos anais do SemeAd, Seminários em Administração, entre 2016 e 2021. Após aplicação de filtros, foram selecionados sete artigos para a revisão sistemática. Como resultados predominaram as pesquisas qualitativas em detrimento das quantitativas. Foi possível identificar a dificuldade de mensuração do capital intelectual e de seus efeitos sobre o desempenho corporativo. Esta pesquisa contribui ao demonstrar a importância do capital intelectual ao mesmo tempo que auxilia no processo de criação de valor para as empresas, pois demonstra a importância de investimento no capital intelectual, com o intuito de impulsionar a inovação e gerenciar os conhecimentos e as habilidades dos funcionários de forma eficiente.

Palavras-chave: capital intelectual; vantagem competitiva; revisão sistemática; SemeAd.

Abstract

The theme investigated, intellectual capital as a competitive advantage, has gained prominence in contemporary literature, highlighting intellectual capital as an important asset of organizations and materializing it through its ability to generate competitive advantages and set companies apart from their competitors. This research aimed to analyze the scientific production on intellectual capital as a competitive advantage in organizations. As a method, the qualitative and descriptive study used a systematic review as a research strategy. It sought to answer the following systematic review question: how has intellectual capital been used as a competitive advantage in business organizations in recent years? The articles published in the proceedings of SemeAd, Seminars in Administration, between 2016 and 2021 were analyzed. After applying filters, seven articles were selected for the systematic review. The results showed that qualitative research predominated over quantitative research. It was possible to identify the difficulty in measuring intellectual capital and its effects on corporate performance. This research contributes by demonstrating the importance of intellectual capital while also assisting in the value creation process for companies, as it shows the importance of investing in intellectual capital in order to drive innovation and manage employees' knowledge and skills efficiently.

Keywords: intellectual capital; competitive advantage; systematic review; SemeAd.

Resumen

El tema investigado, el capital intelectual como ventaja competitiva, ha cobrado importancia en la literatura contemporánea, destacando el capital intelectual como un activo importante de las organizaciones y materializándolo a través de su capacidad para generar ventajas competitivas y diferenciar a las empresas de sus competidores. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la producción científica sobre el capital intelectual como ventaja competitiva en las organizaciones. Como método, el estudio, de carácter cualitativo y descriptivo, utilizó una revisión sistemática como estrategia de investigación. Esta revisión sistemática trató de responder a la siguiente pregunta: ¿cómo se ha utilizado el capital intelectual como ventaja competitiva en las organizaciones empresariales en los últimos años? Se analizaron los artículos publicados en las actas de SemeAd, *Seminars in Administration*, entre 2016 y 2021. Tras aplicar filtros, se seleccionaron siete artículos para la revisión sistemática. Los resultados mostraron que la investigación cualitativa predominó sobre la investigación cuantitativa. Se pudo identificar la dificultad de medir el capital intelectual y sus efectos en el desempeño corporativo. Esta investigación contribuye demostrando la importancia del capital intelectual y, al mismo tiempo, ayudando en el proceso de creación de valor para las empresas, ya que muestra la importancia de invertir en capital intelectual para impulsar la innovación y gestionar de manera eficiente el conocimiento y las habilidades de los empleados.

Palabras clave: capital intelectual; ventaja competitiva; revisión sistemática; SemeAd.

Introdução

A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento resultou em mudanças graduais. Os recursos até então valorizados e utilizados na produção eram a terra, o capital e o trabalho (Moreira; Violin; Silva, 2014). Com o advento de um novo período, conhecido como Era do Conhecimento, além desses fatores, foi acrescentado o conhecimento, e as estruturas organizacionais foram consequentemente alteradas, principalmente para valorizar o ser humano como recurso inovador e necessário no núcleo econômico empresarial (Moreira *et al.*, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014b, p. 448), “o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual, que é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação”. Em resumo, o capital intelectual consiste nas competências essenciais de uma organização para compor sua vantagem competitiva.

O capital intelectual pode ser utilizado como uma importante fonte de conhecimento para que as empresas alcancem a inteligência organizacional e a utilizem para a adaptação intempestiva e para o aproveitamento de possíveis oportunidades. Certamente, a tecnologia e os recursos financeiros e materiais são úteis, mas quem gera a vantagem competitiva são as pessoas detentoras do capital intelectual que trabalham com estes recursos e agregam valor para a cadeia de suprimento (Chiavenato, 2014a).

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é analisar a produção científica sobre capital intelectual como vantagem competitiva nas organizações. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura com base nos artigos disponíveis nos anais do evento científico *Seminários em Administração* (SemeAd) entre os anos de 2016 e 2021.

Segundo o artigo publicado na Revista de Carreiras e Pessoas, no âmbito prático, as organizações buscam cada vez mais profissionais qualificados e que possuam experiências com o perfil desejado (Moreira *et al.*, 2014). Por isso, é relevante compreender como o capital intelectual pode ser uma vantagem competitiva para as organizações. A forma como as pessoas pensam, sua capacidade de raciocinar, oferecer soluções, transmitir ideias, abrir novas perspectivas e demonstrar criatividade no trabalho, contribuem significativamente para o avanço dos negócios (Moreira *et al.*, 2014).

No âmbito teórico, visto que “o trabalhador está deixando de ser uma simples peça operacional para se tornar parte pensante” (Moreira *et al.*, 2014, p. 309), torna-se relevante compreender a partir de pesquisas científicas o papel das pessoas nas organizações.

1 Capital Intelectual nas Organizações

O conceito de capital intelectual pode ser compreendido de várias maneiras com base nas perspectivas de diversos autores que abordam a temática. Apesar dessas diferenças, o conceito possui relevância expressiva para a gestão organizacional.

O capital intelectual é considerado um ativo que compõe uma organização. Segundo Iudícibus *et al.* (2010), o ativo compreende os bens e direitos de uma empresa expressos em moeda, como imóveis, caixa, veículos e maquinários. O autor ainda afirma que os ativos podem ser classificados como ativos intangíveis e ativos tangíveis.

Há diferenças notórias entre ativos tangíveis e intangíveis. Stewart (1998) ressalta que a primeira diferença se refere à limitação quanto ao seu uso. Os ativos tangíveis possuem utilidade exclusiva e limitada, enquanto os ativos intangíveis podem ser usados simultaneamente por diversas pessoas. Outra diferença, segundo Stewart (1998), está relacionada com os bens, pois os ativos tangíveis se desgastam pelo uso, enquanto os intangíveis agregam valor. Portanto, o autor afirma que o capital intelectual é um ativo intangível ao contrário dos ativos comumente presentes nas análises realizadas por empresários e contadores.

Oliveira e Cintra (2020) afirmam que o termo ativo intangível também pode ser chamado de “ativo invisível” ou “ativo intelectual”. Os ativos intangíveis são recursos sem consistência física que contribuem para a criação, produção e venda de bens e processos, sejam eles novos ou aprimorados (Moura *et al.*, 2020).

Segundo Moura *et al.* (2020), uma vantagem competitiva baseada apenas em recursos tangíveis pode não durar muito, pois esses recursos são suscetíveis ao risco de imitação e substituição.

Stewart (1998, p. 59) define que “o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. O autor ressalta que o capital intelectual é avaliado como uma inesgotável fonte de riqueza tanto para as organizações

empresariais quanto para os indivíduos que colaboram com elas, pois este recurso é de propriedade mútua.

Crawford (1994) afirma que o capital intelectual é o principal ativo da organização. Segundo o autor, o valor de ideias, pesquisa e desenvolvimento, bem como direitos de propriedade intelectual, habilidades da força de trabalho, marcas registradas e patentes, são exemplos de atributos intangíveis caracterizados como parte do capital intelectual. Os recursos naturais, maquinários, e até mesmo o capital financeiro de uma organização, são superados pela importância do capital intelectual (Crawford, 1994).

Para Crawford (1994), as organizações que possuem maior probabilidade de prosperar são as que estão mais bem posicionadas com os recursos humanos e competências, pois esses fatores são geradores de benefícios efetivos para as empresas e propiciam vantagem competitiva para elas.

2 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva nas organizações está diretamente relacionada com a maneira pela qual a empresa reage em relação ao mercado consumidor e aos concorrentes, com o intuito de alcançar um desempenho superior (Serra, 2014). “A vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas” (Porter, 1997).

No livro **Entendendo Michael Porter**, Magretta (2019) afirma que muitos gestores utilizam o termo “vantagem competitiva” de forma indiscriminada. Uma palavra-chave associada à vantagem competitiva é a geração de valor. A vantagem competitiva real ocorre quando uma empresa tem um custo menor que seu concorrente, pode cobrar um custo maior, ou ambos (Magretta, 2019). Para uma organização conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes é necessário escolher um dos tipos básicos de estratégia de posicionamento: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Essas três estratégias surgem do cruzamento de duas variáveis: a vantagem estratégica que a empresa possui e o alvo estratégico que a empresa pretende alcançar. A Figura 1 apresenta a correlação entre essas variáveis e as estratégias de posicionamento definidas por Porter.

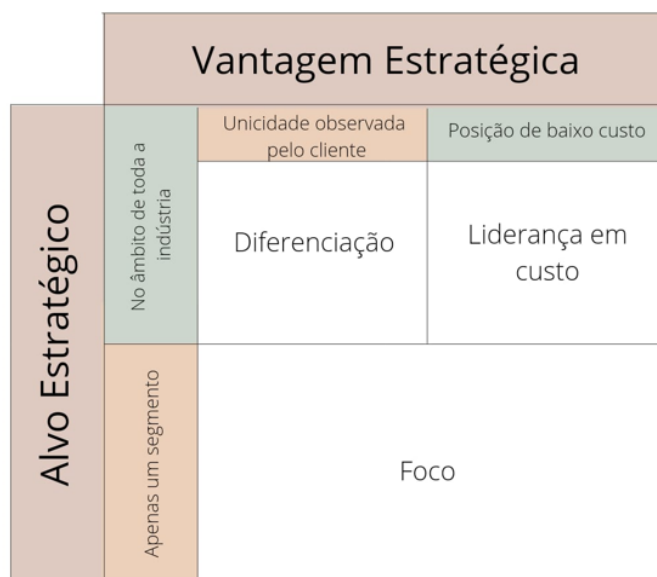


Figura 1 – Estratégias de posicionamento
Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Porter (1986)

A estratégia de liderança em custos está relacionada com a necessidade de planejar, produzir e comercializar os produtos ou serviços de forma mais eficiente comparando com seus concorrentes (Mações, 2017). Já as empresas que direcionam os esforços para a estratégia de diferenciação de seus produtos e serviços, proporcionam ao consumidor algo diferente e valorizado pelo cliente, o que gera um valor agregado superior em comparação com o mercado (Mações, 2017). Por fim, a estratégia de foco ou enfoque se resume em direcionar-se para um determinado grupo de clientes, categoria de produtos ou mercado, e tem como principal objetivo fornecer um serviço ou produto adaptado ao mercado-alvo (Porter, 1986).

Em contrapartida, Gamble e Thompson Jr. (2013) consideram quatro abordagens para uma empresa se destacar de seus concorrentes e gerar vantagem competitiva. Para os autores, as abordagens mais confiáveis e usadas são: desenvolver vantagens competitivas baseadas no custo, diferencial, nicho de mercado e competências.

Com base em Gamble e Thompson Jr. (2013), para desenvolver vantagem competitiva baseada no custo, são necessárias técnicas de oferta de bens e serviços a preços baixos para dominar seus respectivos mercados. Quando os concorrentes acham difícil manter os preços tão baixos quanto os oferecidos pelo líder de mercado, a situação o força a sair do negócio. Portanto, uma vantagem baseada em custo pode gerar competitividade e ser duradoura.

Ao adicionar qualidades distintas aos bens ou serviços já oferecidos no mercado, uma empresa pode obter vantagem competitiva oferecendo aos clientes benefícios tangíveis e intangíveis não oferecidos pelos concorrentes (Gamble; Thompson Jr., 2013). Essa é a segunda abordagem proposta pelos autores: o diferencial.

De acordo com Gamble e Thompson Jr. (2013), muitas empresas criam uma vantagem competitiva atendendo às necessidades e preferências exclusivas de um pequeno subconjunto de

compradores em um determinado setor, em vez de tentar atrair todos os compradores desse setor. Através dessa estratégia as empresas se destacam no mercado porque concentram-se em um único nicho, a fim de competir em um ramo especializado.

Por último, Gamble e Thompson Jr. (2013) também afirmam que desenvolver recursos e competências são estratégias que podem ser usadas com qualquer uma das três abordagens estratégicas descritas anteriormente, e são personalizadas para fornecer valor aos clientes de uma forma que torna os concorrentes impotentes.

Segundo Gamble e Thompson Jr. (2013), para ter vantagem competitiva, os recursos humanos, físicos e financeiros, devem ter as seguintes características: valiosos (V), raros (R), difíceis de imitar (I) e devem ser utilizados de forma adequada pela organização (O). Esse modelo é conhecido como Modelo VRIO (Figura 2). Os autores afirmam que para um recurso ser considerado valioso do ponto de vista competitivo, precisa possuir um potencial diferenciado para gerar vantagem em relação ao mercado concorrente. Já para o recurso ser considerado raro, deve oferecer algo que os concorrentes não possuem. Nesse caso, a empresa deve proteger determinado recurso a fim de não perder esse mercado (Gamble; Thompson Jr., 2013).

Gamble e Thompson Jr. (2013) ressaltam que quanto mais difícil e caro for a imitação do recurso da empresa, maior será seu valor competitivo e, conseqüentemente, mais exclusivo será considerado o produto ou serviço ofertado. Por último, os recursos precisam ser utilizados de forma adequada para que não exista a necessidade de substitutos e o propósito de gerar vantagem competitiva seja alcançado.

Diante da conceituação das características do Modelo VRIO, é importante ressaltar que a vantagem competitiva só é gerada de forma sustentável e duradoura quando atender todos os requisitos, conforme demonstrado na Figura 2.

CARACTERÍSTICAS DA VANTAGEM COMPETITIVA				
V	R	I	O	
É VALIOSO?	É RARO?	É DIFÍCIL DE IMITAR?	SUA ORGANIZAÇÃO SABE USAR ?	QUAL O RESULTADO ?
⊗	⊗	⊗	⊗	DESVANTAGEM COMPETITIVA
✓	⊗	⊗	⊗	COMPETITIVIDADE EQUIPARADA
✓	✓	⊗	⊗	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA
✓	✓	✓	⊗	VANTAGEM COMPETITIVA NÃO UTILIZADA
✓	✓	✓	✓	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Figura 2 – Modelo VRIO
Fonte: Adaptado de Labone [s.d.]

Apresentadas as considerações sobre capital intelectual e vantagem competitiva, o tópico seguinte apresenta os procedimentos metodológicos utilizadas nesta pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é classificada quanto à abordagem como qualitativa. De acordo Bogdan e Biklen (2003), a pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, visto que busca detalhar os fenômenos e situações envolvendo o capital intelectual nas organizações. Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”, sendo utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura.

Segundo Siddaway, Wood e Hedges (2019), quando o revisor deseja reunir muitos estudos que testaram empiricamente a mesma hipótese, é necessária uma revisão qualitativa, denominada de revisão sistemática. O objetivo de uma revisão sistemática é sintetizar estudos qualitativos sobre um tópico a fim de localizar temas, conceitos ou teorias-chave que forneçam novas explicações para o fenômeno sob análise (Siddaway; Wood; Hedges, 2019).

Baseando na estratégia de pesquisa de revisão sistemática, este artigo busca responder à seguinte questão: como o capital intelectual tem sido utilizado como vantagem competitiva nos últimos anos nas organizações empresariais?

Para responder à pergunta proposta, foram analisados os artigos publicados nos anais do SemeAd. O SemeAd é um evento científico brasileiro promovido pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP). O evento tem como objetivo contribuir para o fortalecimento e o aprimoramento do conhecimento voltado à comunidade acadêmica e profissional da área de Administração (SemeAd, 2016).

Levando em consideração a relevância do tema, priorizou-se revisar os artigos científicos publicados entre os anos de 2016 e 2021, com o intuito de compreender as abordagens sobre o assunto.

Englobando as diversas aplicabilidades do capital intelectual, foram definidas como palavras-chave para busca na base de dados “capital intelectual” e “vantagem competitiva”, a fim de direcionar os estudos de maneira clara e objetiva.

Durante a busca de artigos científicos sobre o tema, notou-se a extensão de abordagens do assunto que tratam os conceitos com finalidades contábeis, gestão de pessoas, empreendedorismo e inovação. Portanto, foram criados critérios de seleção com o objetivo de correlacionar áreas determinantes para um bom gerenciamento empresarial.

A busca pelos artigos foi realizada em abril de 2022 por meio das pesquisas de palavras-chave nos anais do SemeAd do período de 2016 a 2021 e resultou em 20 artigos científicos. Em seguida, foi realizada uma pré-seleção de 15 artigos, levando em consideração os títulos. Após isso, foram selecionados dez artigos com base na leitura dos resumos. Por fim, com o aprofundamento da leitura desses até a introdução, foi concluído o processo de seleção, resultando em sete artigos científicos. A Figura 3 apresenta o funil de seleção dos artigos.



Figura 3 – Funil de seleção de artigos
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Na Tabela 1 estão dispostos a autoria e o título dos artigos selecionados para a revisão sistemática.

Tabela 1 – Autoria, ano de publicação e títulos dos artigos selecionados

Autor/Ano	Títulos
Jordão <i>et al.</i> (2016)	Qual a influência do capital intelectual na rentabilidade das empresas brasileiras?
Jordão e Santos (2017)	Capital Intelectual, inovação e desempenho em SMEs.
Barbosa (2017)	Universidades corporativas como fonte de vantagem competitiva.
Santos <i>et al.</i> (2019)	Uma análise sobre a percepção da interiorização do <i>employer branding</i> no contexto organizacional de uma consultoria de RH no Brasil.
Jordão (2019)	O papel estratégico das redes interfirmas na inovação, conhecimento e capital intelectual de pequenas e médias empresas brasileiras.
Costa <i>et al.</i> (2020)	O crescimento do investimento no capital intelectual e o crescimento do lucro das empresas.
Rossetto <i>et al.</i> (2021)	Dos ativos intangíveis ao empreendedorismo: uma análise sobre o capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em empresas do setor de serviços contábeis.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O artigo de Jordão (2019), “O Papel Estratégico das Redes Interfirmas na Inovação, Conhecimento e Capital Intelectual de Pequenas e Médias Empresas Brasileiras”, estava disponível nos anais do SemeAd apenas na versão reduzida de resumo. No entanto, o artigo foi publicado no mesmo ano em um periódico. Por isso, os dados desse trabalho específico foram analisados a partir do artigo publicado na íntegra.

Após realizar a leitura de cada um dos artigos selecionados, foram identificados os objetivos das pesquisas, autoria, palavras-chave, principais conceitos sobre capital intelectual e vantagem competitiva, procedimentos metodológicos utilizados e principais resultados, a fim de serem analisados na próxima etapa do artigo.

4 Resultados e Discussões

A Tabela 2 apresenta os anos de publicações dos artigos, autoria e objetivos das pesquisas. Em relação aos objetivos, é possível observar que, apesar de todos os artigos tratarem da temática de capital intelectual nas organizações, eles possuem finalidades diferentes, como por exemplo, analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em empresas de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina (Rossetto *et al.*, 2021) e identificar elementos que mostrem como as universidades corporativas podem ser fontes de vantagens competitivas (Barbosa, 2017).

Tabela 2 – Autoria, ano de publicação e objetivo dos artigos selecionados

Autor/Ano	Objetivo
Jordão et al. (2016)	Analisar a influência do CI sobre a rentabilidade das empresas brasileiras, tomando-se, como base, as companhias listadas na BM&FBovespa, em um recorte multisetorial, durante o período de 2005 a 2014.
Jordão e Santos (2017)	Analisar a influência do CI na inovação e no desempenho de SMEs.
Barbosa (2017)	Identificar elementos que mostrem como as universidades corporativas podem ser fontes de vantagens competitivas.
Santos et al. (2019)	Compreender como o programa de Employer Branding de uma empresa multinacional atuante no Brasil é percebido pelos colaboradores internos mediante a análise do <i>Employee Value Proposition</i> (EVP) proposto no site institucional da Michael Page e da plataforma do <i>Love Mondays</i> , com o foco no <i>Talent Management</i> .
Jordão (2019)	Analisar o papel estratégico das redes interfirmas na inovação, conhecimento e Capital Intelectual em SMEs brasileiras.
Costa et al. (2020)	Investigar a relação entre variação do investimento em capital intelectual e seus componentes e crescimento do lucro das empresas, mais especificamente se existe uma relação positiva entre as <i>proxys</i> de capital Intelectual, estrutural, humano e investido e os indicadores ROA e ROE e <i>dummy</i> de lucratividade das empresas brasileiras listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3).
Rossetto et al. (2021)	Analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em empresas de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Dentre os artigos selecionados, três são de Ricardo Vinícius Dias Jordão (primeiro autor), ainda que com outros coautores. Jordão é graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e doutor em Administração pelo *Center for Advanced Studies in Management and Economics* (Portugal). O autor é renomado internacionalmente tendo mais de 100 artigos científicos, tecnológicos e livros publicados no Brasil e no exterior.

A Figura 4 apresenta as palavras-chave dos artigos analisados, sendo facilmente identificadas as palavras que foram mais representativas como: “Capital Intelectual”, “Desempenho Organizacional”, “Inovação” e “Pequenas e Médias Empresas”.



Figura 3 – Palavras-chave dos artigos selecionados

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os conceitos de capital intelectual apresentados nos artigos foram de diversas autorias. Dentre os artigos analisados, Jordão *et al.* (2016) e Santos *et al.* (2019) citaram Brooking (1991)ⁱ, que reconhece a necessidade de investimento e valorização do capital humano nas organizações como recurso fundamental para o sucesso empresarial, se destacando em relação ao mercado concorrente e agregando valor à cadeia.

No artigo de Costa *et al.* (2020), o capital intelectual é definido como um ativo intangível baseado em conhecimento e que pode proporcionar um aumento de rentabilidade e lucratividade nas organizações. Jordão e Santos (2017), Jordão (2019) e Rossetto *et al.* (2021), apresentam o capital intelectual como um ativo estratégico capaz de impulsionar os processos inovativos por meio da dinamicidade e das práticas empreendedoras que auxiliam as empresas a atingirem seus objetivos. Barbosa (2017) define capital intelectual como um importante recurso para maximizar o valor, impulsionar o desempenho e gerar vantagem competitiva para as organizações.

O artigo de Barbosa (2017) foi o único, dentre os sete analisados, que citou Michael Porter, afirmando que o posicionamento diferenciado das empresas em seu ambiente competitivo gera vantagem duradoura e sustentável. O autor ressalta que a busca por vantagem competitiva vem sendo um dos principais objetivos das empresas (Porter, 1981ⁱⁱ *apud* Barbosa, 2017). Conforme apresentado no Referencial Teórico deste artigo, para obter vantagem competitiva a empresa precisa gerar valor agregado para seus clientes, o que causa diferenciação e valorização do produto ou serviço ofertado (Porter, 1986; Serra, 2014; Magretta, 2019).

Em relação aos procedimentos metodológicos, dentre as pesquisas analisadas, duas são quantitativas e cinco são qualitativas. Nas pesquisas quantitativas, a coleta se deu por meio de bases de dados secundários apresentados nas demonstrações contábeis das organizações (Jordão *et al.*, 2016; Costa *et al.*, 2020). Já nas pesquisas qualitativas, as técnicas de coleta de dados de três artigos foram por meio de entrevistas (Jordão; Santos, 2017, Barbosa, 2017, Jordão, 2019). Na pesquisa de Rossetto *et al.* (2021) foi enviado um questionário de autopreenchimento via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do Google Docs. E por último, na pesquisa de Santos *et al.* (2019) os dados analisados foram 60 avaliações de usuários sobre uma organização do período de 2016 até 2018.

Quanto às técnicas de análise de dados, é possível notar que dois artigos utilizaram a técnica de análise de conteúdo disseminada por Laurence Bardin (1977). Essa técnica permite a exploração qualitativa de informações a fim de alcançar um nível de compreensão mais profundo dos fenômenos analisados por meio de operações de desmembramento, encadeamento e classificação semântica e lógica (Santos *et al.*, 2019; Jordão, 2019).

As demais técnicas de análise de dados foram variadas, como a tabulação dos dados em uma planilha de Excel (Rossetto *et al.*, 2021), o método dedutivo-indutivo e a técnica de análise de dados aplicada por Gil (2002). Essa última consiste na redução, exibição e revisão dos dados

coletados e pode ser exemplificada pela seleção, organização e padronização das informações resultantes da pesquisa (Jordão; Santos, 2017).

As amostras das pesquisas incluíram principalmente empresas de pequeno e médio porte (Jordão *et al.*, 2016; Jordão; Santos, 2017), além de especialistas e membros das organizações que atuam nos níveis estratégico e tático (Barbosa, 2017; Jordão, 2019; Rossetto *et al.*, 2021).

Em relação aos resultados das pesquisas, foi possível identificar que seis dos artigos analisados reconhecem o capital intelectual como uma importante fonte de desenvolvimento e fortalecimento das vantagens competitivas das organizações (Jordão *et al.*, 2016; Jordão; Santos, 2017; Barbosa, 2017; Santos *et al.*, 2019; Jordão, 2019; Rossetto *et al.*, 2021).

Diferentemente dos seis artigos mencionados no parágrafo anterior, Costa *et al.* (2020) identificaram que o investimento no capital intelectual e humano gera uma diminuição do crescimento do lucro das organizações no período seguinte. De acordo com os autores, o investimento no capital estrutural é que aumenta a probabilidade de as empresas saírem do prejuízo para o lucro de um período para outro. O capital estrutural segundo os autores está relacionado com as ferramentas e processos que proporcionam suporte para o desenvolvimento das atividades da empresa, ou seja, toda a infraestrutura que apoia o capital humano.

O capital intelectual vem sendo reconhecido como a principal fonte responsável pelo desenvolvimento de diferenciais competitivos (Jordão *et al.*, 2016). De forma similar, Barbosa (2017) conclui que, para o desenvolvimento das competências do negócio, o capital intelectual é um recurso necessário para geração de vantagem competitiva sustentável e duradoura.

Para que o capital intelectual proporcione vantagem competitiva sustentável é preciso que seja valioso, raro, difícil de imitar e possível de ser explorado pela organização. Essas características remetem ao modelo VRIO (Gamble; Thompson Jr., 2013; Barbosa, 2017), que foi detalhado no referencial teórico deste estudo.

Segundo Jordão e Santos (2017) e Jordão (2019), as relações entre as pessoas e as empresas favorecem o processo inovativo das organizações, por meio do investimento de capital intelectual e a implantação de estratégias intraorganizacionais. Tais práticas geram melhorias significativas em termos de competitividade, sustentabilidade, desempenho e valor. Apesar de ser considerado um ativo intangível, o capital intelectual é capaz de gerar valor empresarial e materializar o desempenho financeiro das organizações (Jordão *et al.*, 2016).

Rossetto *et al.* (2021) e Santos *et al.* (2019) concluem que a gestão estratégica do capital intelectual das organizações contribui para aprofundar as inter-relações do capital humano, estrutural e relacional com as experiências dos colaboradores em relação à inovação, desempenho, autonomia e proatividade. Como resultado, há uma melhoria na qualidade de vida dos que vivenciam a cultura organizacional e a reputação da marca empregadora.

Considerações Finais

A temática capital intelectual como vantagem competitiva tem ganhado espaço na literatura contemporânea, ressaltando o capital intelectual como um importante ativo das organizações e o materializando pela sua capacidade de gerar diferenciais competitivos e destacar as empresas em comparação aos seus concorrentes.

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar uma revisão sistemática da produção científica sobre capital intelectual como vantagem competitiva nas organizações. Para atingir tal objetivo, foi realizada uma revisão da literatura disponível nos anais do SemeAd entre os anos de 2016 e 2021.

Foi percebida uma predominância, dentre as pesquisas analisadas, de pesquisas qualitativas (cinco) em detrimento das quantitativas (duas). Perante os resultados observados, é possível identificar a dificuldade de mensuração do capital intelectual e de seus efeitos sobre o desempenho corporativo.

É importante ressaltar que esta pesquisa apresentou limitações expressivas quanto ao número de artigos selecionados para a análise, períodos analisados e a utilização de apenas uma base de dados.

Diante dos resultados apresentados, é possível perceber lacunas de estudo sobre o tema capital intelectual como vantagem competitiva nas organizações.

Como sugestão para pesquisas futuras, a temática poderia ser explorada em diferentes bases de dados, incluindo os anais de outros eventos científicos, como o EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), além de bases reconhecidas como a Web of Science, Scopus e Scielo. Também é possível analisar a evolução da produção científica por um período maior, a fim de abranger os conteúdos de outras produções científicas.

Os resultados fornecem contribuição para a literatura e para a prática organizacional no contexto do capital intelectual como ferramenta de gestão. As empresas utilizam tal recurso com o objetivo de gerar vantagem competitiva duradoura e sustentável, além de melhorar o desempenho das organizações.

Em síntese, percebeu-se que a pesquisa também auxilia no processo de criação de valor para as empresas, pois os empreendedores percebem a importância de investimento no capital intelectual, com o intuito de impulsionar a inovação e gerenciar os conhecimentos e habilidades dos funcionários de forma eficiente.

Referências

BARBOSA, J. A. S. Universidade corporativa como fonte de vantagens competitivas. In: Seminários em Administração - SemeAd, XX, 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SemeAd, 2017. p. 1-17.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977)

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Portugal: Porto Editora, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Editora Manole Ltda, 2014b.

COSTA, C. F. R.; NOSSA, S. N.; NOSSA, V.; OLIVEIRA, E. S. O crescimento do investimento no capital intelectual e o crescimento do lucro das empresas. In: Seminários em Administração - SemeAd, XXIII, 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2020. p. 1-14.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON, A. A. Jr. **Fundamentos da Administração Estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. Grupo A, 2013.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; KANITZ, S. C.; RAMOS, A. T.; CASTILHO, E.; BENATTI, L.; WEBER FILHO, E.; DOMINGUES JÚNIOR, R. **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JORDÃO, R. V. D. O papel estratégico das redes interfirmas na inovação, conhecimento e capital intelectual de pequenas e médias empresas brasileiras. In: Seminários em Administração - SemeAd, XXII, 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2019. p. 1-3.

JORDÃO, R. V. D.; ALMEIDA, V. R.; PEREIRA, F. C. M.; SILVA, J. T. M. Qual a influência do capital intelectual na rentabilidade das empresas brasileiras. In: Seminários em Administração - SemeAd, XIX, 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2016. p. 1-19.

JORDÃO, R. V. D.; NOVAS, J.; GUPTA, V. The role of knowledge-based networks in the intellectual capital and organizational performance of small and medium-sized enterprises. **Kybernetes**, v. 49, n. 1, p. 116-140, 2020.

JORDÃO, R. V. D., SANTOS, F. L. F. Capital intelectual, inovação e desempenho em SMEs. In: Seminários em Administração - SemeAd, XX, 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2017. p. 1-17.

LABONE. Análise VRIO: A metodologia que otimiza a vantagem competitiva de empresas. **Labone Consultoria**, s.d. Disponível em: <https://www.laboneconsultoria.com.br/o-que-e-analise-vrio/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MAÇÃES, M. A. R. **Vantagem competitiva e criação de valor**. Vol. II. Grupo Almedina, 2017.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição estratégica. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2019.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. Capital Intelectual como Vantagem Competitiva: um estudo bibliográfico. **Recape**, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 1-16, 2014.

MOURA, G. D.; BARBOSA, S. A.; SCHIO, N. S.; MAZZIONI, S. Ativos intangíveis influenciam no desempenho financeiro e no valor de mercado de companhias abertas familiares? **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**, v. 19, n. 1, 2020.

OLIVEIRA, M. S.; CINTRA, D. G. B. Ativo Intangível: um estudo sobre as características e peculiaridades acrescidas com o advento do CPC 04. **Revista De Estudos Interdisciplinares Do Vale Do Araguaia - REIVA**, v. 3, n. 1, p. 2-26, 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. O que é Estratégia? **Revista Executive Digest**, ano 3, n. 27, 1997. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB_2011_1/Modulo_7/Estrategia_Mercadologica/material_didatico/O_que_%C3%A9_Estrategia.pdf. Acesso em: 27 out. 2023.

ROSSETO, C. R.; BEGNINI, S.; LIZOTE, S. A.; SANTOS, A. P. Dos ativos intangíveis ao empreendedorismo: uma análise sobre o capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em empresas do setor de serviços contábeis. In: Seminários em Administração- SemeAd, XXIV, 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2021. p. 1-17.

SANTOS, J. T.; SANTOS, J. P. B.; VASCONCELOS, G.; PINTO, P. A. L. A. Uma análise sobre a percepção da interiorização do employer branding no contexto organizacional de uma consultoria de RH no Brasil. In: Seminários em Administração - SemeAd, XXII, 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SemeAd, 2019. p. 1 - 15.

SEMEAD, Seminário em administração. **SemeAd**, FEA - USP, 2016. Disponível em: <https://semead.com.br/19/evento/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SERRA, F. R. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SIDDAWAY, A. P.; WOOD, A. M.; HEDGES, L. V. How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta syntheses. **Annual Review of Psychology**, v. 70, n. 1, p. 747-770, 2019.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Recebido em 9/11/2023

Aceito em 13/05/2024

ⁱ BROOKING, A. **Intellectual Capital**: core assets for the third millenium enterprise. Boston: Thomson Learning, 1996.

ⁱⁱ PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.