



## O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA A INOVAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

### THE IMPACT OF THE INNOVATION ORIENTATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

#### BEATRIZ DA ROSA FUNCHAL

Instituto Federal do Paraná (IFPR)  
Bacharel em Ciências Contábeis  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4246-7555>  
E-mail: [beatrizfunchal@gmail.com](mailto:beatrizfunchal@gmail.com)

#### JESSICA PLACIDO DA SILVA

Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
Mestranda em Administração  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2275-0704>  
E-mail: [jessicaplacido12@yahoo.com.br](mailto:jessicaplacido12@yahoo.com.br)

#### JANAÍNA SEGUIN

Instituto Federal do Paraná (IFPR)  
Doutora em Administração  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7043-4689>  
E-mail: [janaina.seguin@ifpr.edu.br](mailto:janaina.seguin@ifpr.edu.br)

#### JULIANA CONCEIÇÃO NOSCHANG DA COSTA

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Doutora em Administração  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1242-919X>  
E-mail: [julianacncosta@gmail.com](mailto:julianacncosta@gmail.com)

#### ALAN BANDEIRA PINHEIRO

Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
Doutorando em Administração  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6326-575X>  
E-mail: [alanbpinheiro@hotmail.com](mailto:alanbpinheiro@hotmail.com)

Submissão: 02/06/2023. Revisão: 16/07/2023. Aceite: 22/08/2023. Publicação: 23/08/2023.

**Como citar:** Funchal, B. R., Silva, J. P., Seguin, J., Costa, J. C. N., & Pinheiro, A. B. O impacto da orientação para a inovação na relação entre capital intelectual e desempenho organizacional. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 16(2), 41-58. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i2.7690>.

#### RESUMO

**Objetivo:** Essa pesquisa tem como propósito analisar o papel mediador da orientação para a inovação na relação entre o capital intelectual e o desempenho organizacional de empresas no Brasil.

**Método/abordagem:** Para atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo survey com uma amostra de 517 respondentes que trabalham em empresas de grande porte

no Brasil. Para a coleta de dados, a presente pesquisa utilizou escalas já validadas em estudos anteriores, como capacidade intelectual, orientação para a inovação e desempenho organizacional. Os dados foram analisados por meio da regressão mediada.

**Principais Resultados:** Os achados demonstraram que há relação significativa entre capital intelectual e desempenho organizacional. A moderação da orientação para a inovação aumenta o poder de explicação da relação entre a variável independente e dependente.

**Contribuições teóricas/práticas/sociais:** Gestores devem estar cientes que ao incentivar uma maior capacidade intelectual de seus colaboradores, eles estão contribuindo para um melhor desempenho organizacional. Adotar práticas de inovação dentro das empresas aumenta a força da relação entre capital intelectual e desempenho organizacional. Ademais, governos devem fortalecer os seus Sistemas Nacionais de Negócios para que as empresas tenham condições de crescimento e inovação.

**Originalidade/relevância:** Há um vazio teórico comprovando a importância da orientação para a inovação nos estudos sobre o capital intelectual. Esse estudo comprova a tese de que as empresas brasileiras precisam investir em inovação para obter um melhor desempenho.

**Palavras-chave:** Capital intelectual. Orientação para a Inovação. Desempenho Organizacional. Gestão da Inovação.

#### ABSTRACT

**Purpose:** This research aims to analyze the mediating role of innovation orientation in the relationship between intellectual capital and organizational performance of companies in Brazil.

**Method/approach:** To achieve the objective, a survey-type quantitative research was carried out with a sample of 517 respondents who work in large companies in Brazil. For data collection, this research used scales already validated in previous studies, such as intellectual capacity, innovation orientation and organizational performance. Data were analyzed using mediated regression.

**Main findings:** The findings demonstrated that there is a significant relationship between intellectual capital and organizational performance. The moderation of innovation orientation increases the explanatory power of the relationship between the independent and dependent variable.

**Theoretical, practical/social contributions:** Managers must be aware that by encouraging greater intellectual capacity in their employees, they are contributing to better organizational performance. Additionally, adopting innovation practices within companies increases the strength of the relationship between intellectual capital and organizational performance.

**Originality/relevance:** There is a theoretical void proving the importance of orientation towards innovation in studies on intellectual capital. This study proves the thesis that Brazilian companies need to invest in innovation to obtain better performance.

**Keywords:** Intellectual capital. Innovation Orientation. Organizational Performance. Innovation management.

## 1 INTRODUÇÃO

Na era da economia do conhecimento, em meio à imensa competitividade e de desenvolvimento de inovações, o capital intelectual, assim como outros ativos intangíveis, é considerado um dos maiores contribuidores para a geração de valor e resultados financeiros e de mercado das organizações (Xu & Liu, 2020), pois dá sustentação à vantagem competitiva em recursos que são dificilmente copiáveis, como conhecimento, habilidade e experiência (Bontis et al., 2011; Serenko & Bontis, 2013).

A ampliação da organização e o seu sucesso podem ser alcançados sustentando-se nos recursos humanos disponíveis e no desenvolvimento do capital humano (Fávero et al., 2020). A mudança dos ambientes de negócio, com a elevação da complexidade, do dinamismo e da competitividade, ressalta o valor do conhecimento, sendo os trabalhadores inteligentes os ativos que aumentam a capacidade de criação de valor à clientes e membros (Sumedrea, 2013; Muwaidi et al., 2020).

A fim de desenvolver-se, as organizações buscam definir melhores parâmetros para analisar o capital intelectual e como pode ser melhor mensurado e usado em benefícios próprio, como também para a sociedade (Xu & Liu, 2020). O capital intelectual, então, se baseia em recursos internos à organização e isso pode levar a uma vantagem competitiva (dos Santos et al., 2021), já que são recursos difíceis de serem copiados pela concorrência e, a partir do momento em que a organização detém e desenvolve esses diferenciais, seu desempenho pode ser impulsionado (Wang et al., 2021). O desempenho pode ser compreendido como uma realidade em constante evolução; relativo, pois depende necessariamente de um ponto de comparação, que varia de acordo com o contexto a ser estudado; e multidimensional, já que não existe uma única forma de medi-lo (Gama, 2011).

Como o desempenho depende também de os consumidores comprarem produtos/serviços, é natural que as empresas procurem atender as demandas desse mercado e eles gostam de novidades (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020). Junta-se a isso a grande dinamicidade do mercado, inovando tanto em produtos, quanto em processos. Com a intenção de melhor gerenciar e medir seu desempenho, as organizações tendem a proporcionar ambientes ou situações favoráveis ao seu desenvolvimento, como por exemplo a orientação para inovação, isto é uma forma de promoção de pensamentos inovativos que facilitem a evolução, execução e desenvolvimento das inovações (Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019).

Mediante essa contextualização e a relevância da gestão da inovação no contexto atual, o presente trabalho tem por justificativa a dificuldade em se verificar o impacto da orientação para inovação na relação entre capital intelectual e desempenho organizacional (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020), visto que as empresas já possuem a dificuldade em mensurar seu capital intelectual e o seu desempenho, como também a relação entre as variáveis mencionadas anteriormente.

A literatura ainda não explorou como a inovação pode exercer um papel importante no desempenho organizacional das empresas brasileiras (Longo, Pacheco & Guimarães, 2020; Sousa, 2021). O estudo de Pinheiro et al. (2023) também afirma que a relação entre inovação e desempenho econômico-financeiro ainda não está claro. Fávero et al. (2020) examinaram o poder de influência do capital intelectual sobre o desempenho das empresas do setor metalmeccânico. No entanto, os autores apontam que eles analisaram apenas um segmento industrial, o que dificulta a generalização dos resultados. Paralelamente, o trabalho de Pain e Bianchi (2020) analisou a influência do capital humano no desempenho das empresas do setor

de energia. Portanto, evidencia-se que os estudos prévios que analisaram o contexto brasileiro focam em setores específicos.

Assim sendo, essa pesquisa relaciona três construtos ainda pouco explorados na literatura brasileira conjuntamente: orientação para inovação, capital intelectual e performance organizacional. Portanto, essa pesquisa tem a seguinte questão de pesquisa: Qual é o efeito do capital intelectual sobre a performance organizacional? O objetivo deste estudo foi testar a mediação da orientação para a inovação na relação do capital intelectual com a performance das organizações estudadas.

Os resultados apresentam importantes contribuições teóricas e práticas. Na literatura prévia há um vazio teórico comprovando a importância da orientação para a inovação nos estudos sobre o capital intelectual (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020). Portanto, esse estudo contribui ao explorar o efeito mediador da gestão da inovação sobre a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional no contexto brasileiro. Os resultados podem incentivar gestores de empresas brasileiras a aumentar os seus esforços em inovação, já que a orientação para a inovação provoca uma melhoria no desempenho organizacional.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 CAPITAL INTELECTUAL

Com a evolução das organizações, a mensuração de seu valor não foi mais baseada somente na forma monetária, percebe-se a necessidade de avaliação de ativos além de físicos, os chamados intangíveis (Pacheco & Rover, 2021). Os intangíveis primeiramente foram definidos com base na avaliação de bens que não possuíam qualquer tipo de materialização, não possuíam forma física.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999) a definição de intangível poderia ser limitada a alguns ativos não circulantes, como duplicatas a receber, despesas antecipadas, aplicações financeiras, etc. Com o passar dos anos este conceito foi sendo mais desenvolvido como cita (Kohler apud Ludícibus 1997) que define intangível como: “ativos de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”.

Segundo Crawford (1994), a evolução do intangível está baseada na evolução econômica, em três etapas: a primeira, os homens passaram de uma economia de caça e tribos para uma economia agrícola; na segunda etapa, os homens passaram da economia agrícola para a industrial e na terceira etapa é onde ocorre o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, em que Crawford cita o desenvolvimento econômico e social. Através da sociedade do conhecimento obteve-se o conceito de capital intelectual.

Na definição de capital intelectual o mais completo conceito se remete ao de Nonaka e Takeuchi (1997, p.158) que o define:

Capital Intelectual é um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa e, ainda, em documentos gerados em sua estrutura, como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e especialmente, na sua experiência prática. Capital intelectual corresponde ao conhecimento explícito (existência concreta) e ao conhecimento tácito (intuitivo), respectivamente.

Apesar de ter sido desenvolvido tardiamente o capital intelectual se estruturou nas organizações com o avanço da economia industrial para economia social, na chamada sociedade baseada nos conhecimentos. Esse avanço teve início nos Estados Unidos em

meados dos anos 60 do século XX, na busca de eficiência e eficácia com ampliação dos resultados financeiros (Crawford, 1994, Souza et al., 2020).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2009), o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto, que a organização apóie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. Converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável.

Segundo Lyn (2000), o capital intelectual possui um modelo de três componentes: capital humano; capital relacional e capital estrutural.

O capital humano está ligado ao conhecimento pessoal. Consoante Coser (2012), este capital se refere à competência dos empregados, as pessoas, a educação, ao *know-how*, inovatividade, capacidade proativa e reativa de personalidade, resiliência, dentre outros.

O capital humano está ligado à área de inovação e de renovação das empresas. Segundo Sveiby (1998), o conhecimento também está ligado à vontade dos funcionários em aperfeiçoar-se com treinamentos. Quanto mais a empresa utiliza o que os colaboradores possuem de conhecimento e quanto maior o número de colaboradores, mais úteis estes serão à organização (Gallego-Giraldo & Naranjo-Herrera, 2020).

O capital relacional também pode ser chamado de capital de clientes segundo Stewart (1998), e está vinculado ao relacionamento dos clientes com a organização de forma contínua, também podendo ser considerado como o valor da franquia da empresa. De acordo com Luiz et al. (2022), o relacionamento dos clientes com a organização somente agrega valor quando existe fidelidade, sendo que através dessa fidelidade a empresa possa ter vendas costumeiras e diminuir os custos de aquisição.

O capital estrutural relaciona-se a diversos ativos da organização que se relacionam a processos (conhecimentos técnicos e industriais) que estimulam a geração contínua de valor; à infraestrutura da organização, envolvendo sua capacidade de produção, planejamentos, sistemas (*softwares*), políticas, processos, cultura interna e à inovação (capacidade de renovação e seus resultados como patentes, propriedade intelectual) tudo que auxilia a empresa a gerar valor. (Edvinson & Malone, 1998). Ainda segundo Evangelo Meyr et al. (2019), o capital estrutural necessita ser bem administrado para que a empresa não performe com base em esforços estratégicos insalubres ou políticas inapropriadas, que possam fazer com que o capital estrutural não seja utilizado como ferramenta para o crescimento e geração de valor da entidade.

## 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é um assunto recorrente nas disciplinas da administração e as métricas são utilizadas tanto para explicações de fenômenos e relações, bem como em diagnósticos e previsões (Xu & Liu, 2020). Sob a ótica organizacional, pode-se entender que o desempenho é algo mensurável, ou seja, não é abstrato; dinâmico, por ser compreendido como uma realidade em constante evolução; relativo, pois depende necessariamente de um ponto de comparação, que varia de acordo com o contexto a ser estudado; e multidimensional, já que não existe uma única forma de medi-lo (Gama, 2011).

Stock e Zacharias (2011) utilizam de uma abordagem multidimensional de avaliação de desempenho, sendo a percepção comparada ao seu maior concorrente, que abrange conceitos de novidade, valor e frequência, onde a novidade refere-se ao grau de diferença entre um programa de produtos da empresa e as alternativas existentes, o valor é tido como

significado, utilidade, superioridade de novos produtos no que tange sua qualidade e benefícios e frequência que são a quantidade de vezes que um novo produto é introduzido no mercado. Como medida de desempenho financeiro, Stock e Zacharias (2011) usaram o retorno sobre o investimento e o retorno sobre as vendas.

No contexto nacional, Perin e Sampaio (2003) e Perin, Sampaio e Hooley (2006) utilizaram medidas objetivas de avaliação de desempenho (lucratividade, margem de lucro, ROI, lucro operacional e desempenho geral), de mercado (taxa de crescimento das vendas, resultados obtidos com promoções e taxa de retenção de clientes), bem como medidas subjetivas relativas à inovação (sucesso de novos produtos, pioneirismo no mercado).

Com a visão da necessidade das empresas de tornar as ações de marketing mais transparentes e objetivas para o acionista, Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009) optaram por medir o desempenho baseado no crescimento da lucratividade – determinado pelo crescimento de seus ativos contábeis e de seu crescimento marginal – por meio das capacidades de percepção de mercado, gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e gerenciamento da marca e essa foi a maior contribuição de seu estudo, explicando inclusive que as capacidades de marketing podem explicar significativamente a variância desses dois componentes nesses dois componentes de crescimento de lucro.

A utilização de indicadores para mensuração dos ganhos de competitividade nas empresas se reflete no aumento do desempenho frente à concorrência e pelo aumento dos resultados financeiros, resultante de um processo decisório baseado no processo de inovação, que é real gerador de competitividade para empresa. Isso nos leva a comprovar a afirmação de Noronha et al. (2022), que o tipo de estratégia escolhido na gestão empresarial está intimamente relacionado com o sucesso ou fracasso de uma empresa e que a dinâmica do processo de inovação vem aumentando sistematicamente, fazendo com que não exista mais vantagem definitiva no mundo dos negócios, pois a inovação é algo mutável.

### 2.3 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

O conceito de inovação vem sendo estudado e aprimorado desde meados de 1960. Tal entendimento foi elucidado por Amabile (1966), no qual afirma que o sucesso de implementações de ideias em organizações se dá a partir da inovação. Zaltman, Duncan e Holbek (1973) definiram inovação como artefato material, ideia ou prática inferida pela unidade de adoção como originalmente novo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, a inovação é atrelada ao meio de serem realizadas mudanças nas organizações, correlacionadas às mudanças ambientais (tanto externas, como internas) ou ações preventivas que influenciam determinado ambiente, independentemente de ser estável; portanto definida como aplicação de sistemas, programas, políticas, dispositivos, ideias, processos, serviços ou produtos gerados ou adquiridos internamente nas organizações que seja uma nova adoção (Damanpur, 1991; Hult, Hurley & Knight, 2004).

A composição de filosofias de aprendizagem, crenças transfuncionais e direções estratégicas, que fazem o direcionamento de ações e estratégias organizacionais, em sistemas formais e informais, competências, processos e comportamentos da empresa a fim de promover pensamentos inovativos que facilitem a evolução, execução e desenvolvimento das inovações é chamado de Orientação para Inovação (Siguaw, Simpson & Enz, 2006).

Estudos apontam índices de orientação para inovação, mesmo que de média orientação possuem efeitos de interação com a capacidade de gerenciamento do relacionamento empresa – cliente. Isso dá suporte a teoria que empresas que dispõem de

culturas inovativas, as quais oferecem mais liberdade a seus funcionários, com o ócio criativo, incentivando a criação de novas formas de pensamento de como funcionam as particularidades da empresa para o desenvolvimento e de novos produtos e análises para ingressos em novos mercados (Worren, Moore & Cardona, 2002; Wang, 2011).

Uma das formas que as organizações possuem para incentivar a inovação é proporcionar aos seus colaboradores maneiras de exercer suas criatividade e motivar o uso de práticas inovadoras (García-Granero et al., 2020). Essa motivação é intrínseca, definido como a unidade para fazer algo para o puro prazer, interesse e desafio pessoal da tarefa em si (e não por algum objetivo externo), é propício à criatividade. Investigadores que examinam a psicologia social da criatividade descobriram que a motivação intrínseca para uma determinada tarefa pode ser efêmera e, portanto, bastante suscetível a influências socioambientais (Amabile, 1966; Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019).

Essa motivação para criatividade pode ser impulsionada ou desencorajada de acordo com o tipo de líder que existem nas equipes dentro das organizações (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020). Esse estudo revelou preditores positivos e negativos percebidos nos líderes de apoio, em termos de comportamentos de líder. Quanto aos preditores positivos citados foram: mostrar apoio às ações da pessoa ou decisões, fornecer feedback construtivo sobre o trabalho e reconhecer o bom desempenho. Já os preditores negativos incluíam a verificação do trabalho atribuído com muita frequência, a falha na disseminação das informações necessárias e a esquiva da solução problemas.

#### 2.4 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Ahmed et al (2019) conseguiram comprovar os efeitos do capital intelectual no desempenho das organizações, no qual os resultados apresentados, mostraram que a capacidade de absorção potencial não interfere no relacionamento entre os componentes do capital intelectual e o desempenho organizacional. Em contrapartida, a capacidade de absorção realizada, medida como transformação e exploração do conhecimento, desempenhou um papel mediador positivo na relação entre as dimensões do capital intelectual e as do desempenho dos negócios. Ou seja, o capital intelectual, se explorado pode influenciar positivamente o desempenho das empresas.

A exploração do capital demonstrou que o capital relacional foi apontado como um fraco indicador do desempenho dos negócios, enquanto o capital humano e o capital estrutural tiveram uma influência positiva profunda, atestando a veracidade da influência do capital intelectual sobre o desempenho organizacional (Ahmed et al., 2019). Além disso, Fávero et al. (2020) encontraram uma influência positiva do capital intelectual sobre o desempenho das empresas do setor metalmeccânico. Assim:

*H1: A capacidade intelectual influencia direta e positivamente o desempenho organizacional.*

As empresas passam por processos de inovação e transformações digitais, especialmente nos últimos anos. Neste sentido, as organizações têm buscado a inovação ou a orientação para inovação para poder melhorar seus processos internos e desempenho financeiro (Li et al., 2020).

Define-se que os operadores históricos adaptam seus modelos de negócios em resposta à inovação digital, cujo impacto é incremental ou radical. Petruzzeli, Panniello & D'ippolito (2019) citam exemplos de quatro empresas multinacionais que operam em diferentes setores e são conhecidas por sua abordagem de vanguarda da inovação digital para preencher a matriz.

Os achados revelaram que empresas que valorizam o capital intelectual estão mais dispostas a ter uma configuração inovadora.

O capital intelectual tem sido usado como uma fonte de medida para equipes de alta performance. Por exemplo, o estudo de Donate et al (2019) afirma que a inovação pode ser estimulada na empresa como um todo através do gerenciamento da qualidade do capital relacional.

Dentre as 3 configurações do capital intelectual, o capital relacional foi estudado por Donate et al (2019), a fim de estabelecer uma intenção inovadora. Donate et al (2019) explicam que é possível utilizar facilitadores do contexto organizacional para o desenvolvimento do capital intelectual, a partir de uma visão baseada no conhecimento, principalmente quando as empresas buscam construir ou melhorar as capacidades de inovação. Com a abordagem gerencial, os sistemas de trabalho de alto desempenho e gerenciamento da qualidade total, demonstraram ser excelentes ferramentas para estabelecer contextos prolíficos para o desenvolvimento do capital relacional, especialmente quando o sistema de gerenciamento da qualidade total é suportado corretamente por um sistema de trabalhado de alto desempenho. Assim:

*H2: A orientação para a inovação medeia a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional.*

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Estudos que buscam descrever fenômenos e estabelecer relações entre variáveis são categorizados como pesquisas descritivas (Gil, 2011), demonstrando características de um fenômeno social e estabelecendo correlação entre as variáveis e permitindo a interpretação do fenômeno em questão com base em sua realidade atual (Gil, 2011; Vergara, 2014).

Para a coleta de dados, a presente pesquisa utilizou-se escalas já validadas em estudos anteriores. São elas: Capacidade Intelectual (Bataineh & Al Zoabi, 2011), Orientação para a Inovação (Stock & Zacharias, 2011) e a escala de Desempenho Organizacional foi adaptada de Baker e Sinkula (1999), Narver e Slater (1990) e Farrell (2000), as quais foram operacionalizadas utilizando-se uma escala de concordância de 7 pontos do tipo Likert. Todas as escalas passaram por processos de validação como o *backtranslation*, validade de conteúdo e validade de face (Hair et al, 2009).

Em um primeiro momento, para obtenção da validade de conteúdo, o instrumento foi avaliado por dois especialistas da área acadêmica que fizeram algumas sugestões de melhoria textual em alguns indicadores. Em seguida, solicitou-se que quatro (4) respondentes, que caracterizavam a amostra, analisassem o questionário para assegurar a compreensão e melhoria deste, buscando a validade e confiabilidade. Com estes procedimentos, assegurou-se a validade do instrumento utilizado.

O presente estudo utilizou o método quantitativo, com coleta de dados por meio de *survey* e com a utilização do software estatístico SPSS, para realização da análise de regressão mediada. A pesquisa foi aplicada entre novembro de 2019 a janeiro de 2020 com uma amostra inicial de 522 entrevistas que, após verificação dos dados, foram reduzidas a 517 questionários válidos, devido ao cargo estar fora do perfil desejado, de empresas dos setores de indústria, comércio e serviço do Brasil. Contou-se com uma amostra não-probabilística por adesão.

A população pesquisada foi composta por empresas de grande porte dos setores da indústria, serviço e comércio que estejam no Brasil. Esta escolha se deu em razão da importância econômica gerada por companhias de grande porte dos setores de atividades no país.

Em 2018, a participação da indústria geral na população ocupada foi 12,8%, do comércio 19,1%, já somatizando todos os grupamentos de serviço corresponderam a 51,6%, um crescimento de mais de 10% em relação a 2012, (PNAD, 2018). Com relação a geração de renda, a indústria representa 20,9% do PIB brasileiro, 70,1% das exportações, por 72,2% dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e por 33% dos tributos federais, (CNI, 2020)

No quesito geração de emprego o setor de serviços é o que mais emprega no Brasil, em 2019, este gerou 45% dos empregos com carteira assinada, seguindo pelo comércio com 23,2% e pela indústria 18,8%, (CAGED, 2019).

Foram feitas análises de frequência dos dados coletados para fim de caracterização da amostra, tendo a média como medida de tendência central. Em seguida foi feita a análise fatorial exploratória em cada um dos construtos propostos para “reduzir um conjunto de dados a um tamanho mais manejável enquanto se retém o máximo da informação original possível” (Field, 2011, p. 553) e demonstrou-se que as variáveis se mantiveram sob uma única dimensão, ficando bem definidas.

Considerando o modelo proposto utilizou-se a análise de regressão linear simples, onde o peso da variável independente demonstra a contribuição relativa para a previsão da dependente (Hair et al., 2009), porém como forma alternativa pois a H2 buscava testar o processo de mediação da variável mediadora orientação para a inovação, no efeito da variável independente sobre a dependente.

Para realizar esses testes de moderação foi utilizado o procedimento de Baron e Kenny (1986), no qual uma variável categórica ou contínua pode afetar tanto a direção como a intensidade da relação entre uma variável independente e uma dependente. Por conta do uso da mediação no modelo proposto, foram utilizadas escalas intervalares de 7 pontos, com valores de âncoras nas extremidades variando de 1 a 7, para todas as variáveis presentes no modelo. Foi realizada média simples dos itens que compuseram cada uma das escalas utilizadas para medir a variável. As verificações das interações entre as variáveis foram realizadas utilizando o pacote *process*, desenvolvido por Hayes para o software SPSS.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira caracterização utilizada para determinação da amostra foi a partir do setor de atuação em que as empresas se enquadram (Serviços, Comércio, Industrial), após isto, referente ao tipo de cliente atendido. Também foi solicitado dados referentes à caracterização dos entrevistados (cargo, departamento e tempo de empresa).

A tabela 1 apresenta os setores de atuação das empresas pesquisadas, em que 61,7 % são indústrias, 28,4% atuam no setor de serviços e 9,9% no comércio, sendo que o público-alvo de 97,1% das empresas pesquisadas é o consumidor final.

Tabela 1  
Setor de atividade das empresas pesquisadas

	Nº de Empresas	%
Indústria	319	61,7
Serviço	147	28,4
Comércio	51	9,9
Total	517	100,0

No que diz respeito ao perfil dos respondentes, 24,6% trabalham no departamento Comercial, 19% no Planejamento, 17,2% no Operacional, 10,6% em Compras (10,1%) no de Tecnologia, e os demais em outros setores (18,5%). Quanto à distribuição por gênero, 36,7% são do sexo feminino e 63% do sexo masculino. Identificou-se que 42,2% possuem pós-graduação, 41,8% graduação. Mais de 84% dos entrevistados possuem mais de 25 anos, sendo o maior grupo no range de 25 à 29 anos, destes 48,5% estão nas empresas a mais de 5 anos.

As matrizes de correlações dos construtos capital intelectual, orientação para inovação e desempenho organizacional foram inspecionadas e percebeu-se que não há qualquer correlação abaixo de 0,05 ou acima de 0,90.

A medida de adequação de amostragem Kaiser-Meyer-Olkin apresentou resultado de 0,955 (capital intelectual), 0,937 (orientação para a inovação) e 0,924 (desempenho), excedendo o valor mínimo recomendado de 0,60 e o teste de esfericidade de Bartlett alcançou a significância estatística ( $p < 0,001$ ), indicando a possibilidade de fatoração da matriz de correlações.

A partir daí foram realizadas validações por meio da análise fatorial exploratória, em especial da análise de componentes principais, bem como foi conduzida análise de confiabilidade.

A variância explicada das variáveis independente, mediadora e dependente são de 51,65%, 58,74% e 62,71% respectivamente. A unidimensionalidade da escala de gestão de marca foi confirmada por inspeção visual do gráfico de sedimentação (*screeplot*). Na solução não rotacionada, pode-se observar que todas as variáveis da escala apresentam cargas altas no único componente obtido e apresenta-se na Tabela 2, as escalas utilizadas, seus respectivos autores e seu Alpha de Cronbach a fim de demonstrar a sua confiabilidade.

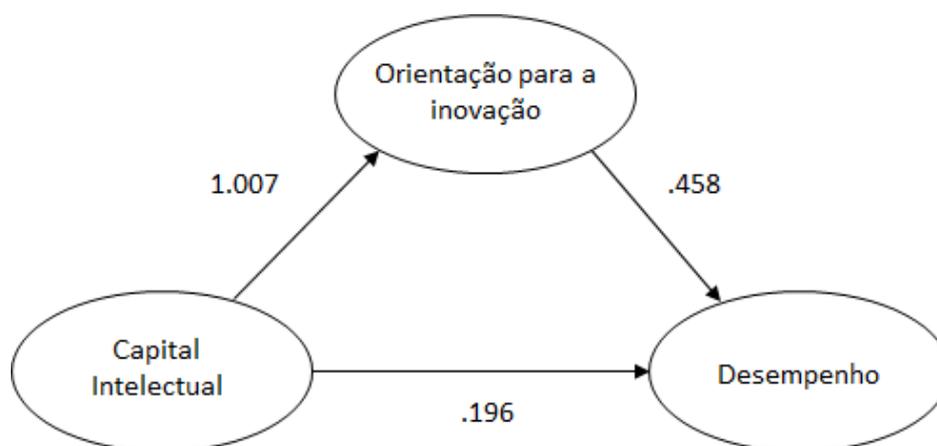
Tabela 2  
Teste de confiabilidade da escala

Escala	Variância Explicada (%)	Alpha de Cronbach
Capital Intelectual	51,65	0,956
Orientação para Inovação	58,74	0,934
Desempenho Organizacional	62,71	0,932

Após essa etapa, partiu-se para a análise de mediação proposto no estudo, utilizando-se o modelo 4 do pacote *process* (Hayes, 2013).

O impacto do Capital Intelectual (x) foi significativo na Orientação para a Inovação, tendo um  $b=1,007$ , 95% de intervalo de confiança (limite inferior .96, limite superior 1.05),  $t=41,4$  com  $p<.0000$ ;  $R^2= .769$ . O efeito direto do modelo (capital intelectual impactando no desempenho, controlado pela orientação para a inovação) apresentou um  $b=.196$ , 95% de intervalo de confiança (.09, .30),  $t=3,7$ , com  $p<.0001$ . A Orientação para a Inovação (m) apresentou um efeito estatisticamente significativo no desempenho,  $b=.458$ , 95% de intervalo de confiança (.368, .549),  $t=9,93$ ,  $p<.0001$  e  $R^2=.598$ . Finalmente apurou-se que a mediação da Orientação para a Inovação explica em 70,1% a relação entre Capital Intelectual e Desempenho Organizacional (Ver a Figura 1).

Figura 1  
Modelo Teórico



As evidências permitem identificar que o capital intelectual tem um efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Na prática, isso significa que em empresas que valorizam e investem em capital intelectual, o desempenho organizacional é maior. Adicionalmente, os resultados permitem identificar que a orientação para a inovação intensifica a relação entre capital intelectual e desempenho organizacional. Portanto, as empresas que desejam ter maior desempenho devem incentivar a inovação em suas rotinas.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As variáveis H1 e H2 foram suportadas pelos resultados das regressões. A H1 verificou a relação direta entre capital intelectual e desempenho da organização e o resultado foi positivo, ou seja, o capital intelectual da organização tem efeito positivo e significativo no desempenho da empresa, tal qual já encontrado em Xu e Liu (2020) e Ahmed et al (2019). Portanto, pode-se afirmar que investir recursos no capital intelectual leva a resultados corporativos superiores.

Com o suporte da H2, comprovou-se que a orientação para a inovação medeia a relação entre capital intelectual e desempenho. Em outras palavras, a empresa que possui uma filosofia de estímulo ao comportamento inovativo terá o desempenho aumentado pelo CI. Pode-se observar que o capital intelectual e o desempenho organizacional são diretamente proporcionais. Quanto mais uma empresa investe e consolida seu capital intelectual, mais ela se destaca no mercado frente aos seus concorrentes, ou seja, melhor seu desempenho. Quando as empresas possuem em sua cultura a filosofia de orientação para inovação, há um reflexo muito maior no capital intelectual, pois esta estimula os funcionários e a organização a pensarem como um organismo vivo.

Esses resultados dialogam com achados prévios. Por exemplo, Chowdhury, Rana e Azim (2019) examinaram a relação entre o capital intelectual e o desempenho organizacional na indústria farmacêutica de Bangladesh. Os autores descobriram que o uso do capital intelectual pelos gestores cria valor para a organização e dessa forma eles tomam as decisões de maneira mais eficiente. Chowdhury, Rana e Azim (2019) afirmam ainda que gestores de economias emergentes devem desenvolver suas capacidades intelectuais para tornar suas empresas mais competitivas no mercado internacional.

O estudo de Wang et al. (2020) investigaram o papel do capital intelectual sobre a performance financeira de 328 empresas de tecnologia sediadas na China. Os achados

mostraram que os três componentes do capital intelectual (capital estrutural, relacional e humano) influenciaram positivamente o desempenho financeiro das firmas. Os componentes do capital intelectual facilitam o desempenho financeiro das empresas porque, em geral, empresas que priorizam o capital intelectual tendem a ter colaboradores mais inovadores e criativos, o que melhora a tomada de decisão e, por consequência, o desempenho financeiro.

Alrowwad, Abualoush e Masa'deh (2020) examinaram o efeito mediador do capital intelectual sobre a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional nos bancos sediadas na Jordânia. Após a coleta de dados dos 350 questionários respondidos, os autores encontraram que a liderança transformacional quando moderada pelo capital intelectual aumenta o desempenho financeiro e a satisfação dos clientes dos bancos. Os autores explicam que o capital intelectual é central para que os bancos possam adicionar valor aos seus serviços e, com isso, aumentar a satisfação dos clientes.

Já o trabalho de Li et al. (2020) explorou a relação entre capital intelectual, compartilhamento de conhecimento e desempenho inovador de empresas de construção civil da China. Os achados indicaram que o capital intelectual tem efeito positivo sobre a inovação das empresas. Esses achados vão ao encontro dos resultados dessa pesquisa, apesar de serem realizados em outros contextos. Dessa forma, percebe-se que o capital intelectual e a orientação para a inovação são fatores que melhoram o desempenho organizacional.

Em termos do contexto nacional, esse estudo confirma os trabalhos de Fávero et al. (2020) e Pain e Bianchi (2020). Ao analisar uma amostra de 97 empresas brasileiras do setor metalmeccânico, Fávero et al. (2020) encontraram que empresas com maior disponibilidade de capital intelectual têm maior probabilidade de ter um desempenho inovador. Sendo assim, a capacidade intelectual pode levar a utilização mais eficiente de recursos, identificação de oportunidades e vantagem competitiva.

Por sua vez, Pain e Bianchi (2020) evidenciaram que empresas brasileiras do setor de energia que investem mais em capital intelectual tendem a ter um melhor desempenho econômico-financeiro. Além disso, os pesquisadores chamam atenção para o fato de que as empresas devem desenvolver programas de distribuição de lucros para os funcionários, pois isso pode contribuir positivamente para que eles desenvolvam a capacidade intelectual. Diante disso, percebe-se que um bom desempenho organizacional é alcançado quando a empresa consegue equilibrar o investimento em todos os tipos de capital: humano, relacional e estrutural.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa teve por objetivo analisar o papel mediador da orientação para a inovação na relação entre o capital intelectual e o desempenho organizacional de empresas no Brasil. Para atingir esse objetivo de pesquisa, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo survey com uma amostra de 517 respondentes que trabalham em empresas de grande porte no Brasil. Após a sua coleta, os dados foram analisados por meio da regressão mediada.

Os principais achados do estudo evidenciam que há relação significativa entre capital intelectual e desempenho organizacional. A moderação da orientação para a inovação aumenta o poder de explicação da relação entre a variável independente e dependente. Na prática, isso confirma a tese de que as empresas que são mais inovadoras no Brasil conseguem ter um desempenho organizacional superior. Adicionalmente, o estudo revela que o capital intelectual é outro antecedente que promove o desempenho organizacional.

Em relação às contribuições teóricas, salienta-se que preenche um vazio teórico comprovando a importância da orientação para a inovação nos estudos sobre o capital

intelectual, já que o CI está ligado a processos de criação e utilização de conhecimento procurando entender como esse fluxo ocorre. Ao mesmo tempo, como as organizações estão mais conscientes quanto ao valor do conhecimento, enquanto ativo estratégico, percebem a condição *si ne qua non* de gerenciar efetivamente seus recursos e capacidades intelectuais, alinhando e integrando as iniciativas tecnológicas e organizacionais, com uma equipe criativa e que possa gerar valor em meio ao mercado turbulento (Bataineh & Al-Zoabi, 2011).

Além das implicações teóricas, os achados apresentam implicações gerenciais. Nesse sentido, gestores devem estar cientes que ao incentivar uma maior capacidade intelectual de seus colaboradores, eles estão contribuindo para um melhor desempenho organizacional. Adicionalmente, adotar práticas de inovação dentro das empresas, aumenta a força da relação entre capital intelectual e desempenho organizacional.

Em termos de políticas públicas, os resultados alertam que a geração de riqueza de um país está diretamente relacionada à capacidade de inovação de suas empresas. Os ativos intangíveis, como o capital intelectual, são responsáveis pelo desempenho organizacional superior e pela criação de valor para os acionistas e para a sociedade. Desse modo, gestores públicos e reguladores devem estar cientes dos benefícios da inovação e do capital intelectual como antecedentes da geração de riqueza nacional. Portanto, governos devem fortalecer os seus Sistemas Nacionais de Negócios para que as empresas tenham condições de crescimento e inovação.

Como limitações de pesquisa, elenca-se a falta de conteúdo acerca dos temas pesquisados, principalmente por se tratar de conceitos relativamente novos e não tão bem explorados. Pela amostra ser não probabilística e, mesmo com a rigidez metodológica na validação do instrumento de coleta (validade de conteúdo e de face), existe a possibilidade de viés dos respondentes. Além disso, os achados são limitados a empresas de grande porte.

Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a relação do capital intelectual com variáveis de aprendizagem, como (*exploration* e *exploitation*) e relacionadas à inovação, como capacidade de desenvolvimento de novos produtos, desempenho de inovação e sucesso de novo produto. Pesquisas vindouras também podem analisar uma amostra de empresas de pequeno e médio porte ou examinar setores específicos, para verificar se os resultados permanecem os mesmos.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. (2008). *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc, 157-175.

Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23-39. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0199>

Alrowwad, A., Abualoush, S.H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Hachette UK.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15(1), 5-32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>



Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4(4), 295-308.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bataineh, M. T., & Al Zoabi, M. (2011). The effect of intellectual capital on organizational competitive advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid district) an empirical study. *International Bulletin of Business Administration*, 10(10), 15-24.

Bertolla, F. L., Eckert, A., Dorion, E. C. H., & Nodari, C. H. (2015). Capital intelectual como recurso na retenção de clientes. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 155-168. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.542>

Bontis, N. (2011). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391-402. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)

CAGED, Ministério do Trabalho. (2022). *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados*. <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>.

Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.

CNI. (2022). *A importância da Indústria para o Brasil*. <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/importancia-da-industria/>

Chowdhury, L.A.M., Rana, T., & Azim, M.I. (2019). Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh, *Journal of Intellectual Capital*, 20(6), 784-806. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0171>

Coser, A. (2012). *Modelo para análise da influência do Capital Intelectual sobre a performance dos projetos de software*. 2012. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CPC. Pronunciamento Técnico CPC 04: *Ativo Intangível* (2008). [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/187\\_CPC\\_04\\_R1\\_rev%2008.pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/187_CPC_04_R1_rev%2008.pdf).

CPC. Pronunciamento Técnico CPC 08: *Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários* (2010). <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=39>

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-559.

D'Ippolito, B., Messeni Petruzzelli, A., & Panniello, U. (2019). Archetypes of incumbents' strategic responses to digital innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 662-679. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2019-0065>



Donate, M. J., Ruiz-Monterrubio, E., Sanchez de Pablo, J. D., & Peña, I. (2020). Total quality management and high-performance work systems for social capital development: Effects on company innovation capabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 87-114. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2018-0116>

dos Santos, R. F., da Silva Júnior, F. J., da Costa Santos, M. I., & Leite Filho, P. A. M. (2021). Fatores Determinantes no Disclosure do Capital Intelectual das Empresas Brasileiras. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 16(3), 107-123.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron Books.

Evangelho Meyr, C., Boruck Klein, S., Dantas de Souza Junior, W., & Dall'Asta, D. (2019). Efeito dos componentes do capital intelectual sobre o desempenho financeiro de empresas brasileiras listadas no ibrx-50 da B3 de 2013 a 2017. *Contextus – Revista Contemporânea De Economia E Gestão*, 17(3), 88-113. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42289>

Farrell, M. (2000). Developing a Market-oriented learnin organisation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-222.

Fávero, J. D., Pereira, P. E. J., Gomes, G., & de Carvalho, L. C. (2020). Gestão do capital intelectual e da capacidade absorptiva como fundamentos do desempenho inovador. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 85-103. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i2.5107>

Field, A. (2011). *Discovering Statistics Using SPSS*. SAGE Publications Ltd, v. 2.

Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). O capital humano da empresa: uma proposta de medição. *Entramado*, 16(2), 70-89.

Gama, A. P. da. (2011). An expanded model of marketing performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(7), 643–661. <https://doi.org/10.1108/02634501111178677>

García-Granero, E. M., Piedra-Munoz, L., & Galdeano-Gómez, E. (2020). Measuring eco-innovation dimensions: The role of environmental corporate culture and commercial orientation. *Research Policy*, 49(8), 104028. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104028>

Gil, A. C. (2011). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo. Editora Atlas.

Griffin, A. (1997). PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1460429>

Grützmann, A., Zambalde, A. L., & Bermejo, P. H. D. S. (2019). Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras. *Gestão & Produção*, 26, e1451.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.

Hendriksen, E. S., & Van Breda, M.F. (1999). *Teoria da Contabilidade*. 5ª ed., São Paulo, Atlas, 550p.



- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–38. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Ludícibus, S. (1997). *Teoria da contabilidade*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Revista de Administração Contemporânea*, 7,121-141. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500007>
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11(9), 2713. <https://doi.org/10.3390/su11092713>
- Longo, L., Pacheco, V., & Ribeiro Guimarães, A. J. (2020). Mediação dos mecanismos de governança na relação entre capacidade operacional e capital intelectual no desempenho inovador de empresas. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 13(2). 10.14392/asaa.2020130207
- Luiz, T. T., Mannes, S., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2022). Interações entre os componentes do capital intelectual de empresas residentes em parques tecnológicos. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1). 10.53706/gep.v.23.7044
- Lyn, B. E. (2000). Intellectual capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. *Ivey Business Journal*, 64(3).
- Mayo, A. (2003). *O Valor Humano da Empresa – valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Muwaidi, D., Saide, S., Indajit, R. E., Iqbal, M., Astuti, E. S., & Herzavina, H. (2020). Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(05), 2150009. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500092>



- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Noronha, M. E. S., Martins, J. B. N., Lietti, T., & Silva, R. D. S. V. (2022). A agilidade organizacional e a difusão de inovação tecnológica das empresas cleantech. *Revista Inteligência Competitiva*, 12(1), e0412-e0412.
- Pacheco, J., & Rover, S. (2021). Relevância da natureza dos ativos intangíveis das companhias abertas para o mercado acionário brasileiro. *Revista Universo Contábil*, 16(2), 67-86. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020211>
- Pain, P., & Bianchi, M. (2020). Impacto do investimento em capital humano no desempenho econômico-financeiro das empresas do segmento de energia elétrica listadas na B3 SA. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis*, 13(2). <https://doi.org/10.19177/reen.v13e22020105-129>
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10 and 11)*.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2003). *Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletroeletrônico do Brasil*. In: ENANPAD, 27, 2003, Atibaia (SP). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Hooley, G. J. (2006). *Os recursos de marketing como antecedentes da performance*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Pinheiro, A. B., Panza, G. B., Berhorst, N. L., Toaldo, A. M. M., & Segatto, A. P. (2023). Exploring the relationship among ESG, innovation, and economic and financial performance: evidence from the energy sector. *International Journal of Energy Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJESM-02-2023-0008>
- PNAD (2018). *Características adicionais do mercado de trabalho: 2018*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Schmidt, P.; Santos, J. L Dos. (2002). *Avaliação de Ativos Intangíveis*. São Paulo: Atlas.
- Secundo, G., Lombardi, R., & Dumay, J. (2018). Intellectual capital in education. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2017-0140>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2013). Investigating the current state and impact of the intellectual capital academic discipline. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2012-0099>
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x>



Sousa, S. A. (2021). *A influência do capital intelectual no desempenho: o caso das start-ups de comunicação e informação* (Dissertação de mestrado).

Souza, D. de, Fagundes, E., Monteiro, J. J., Rengel, R., & Constante, F. (2020). Evidenciação dos ativos intangíveis pelas empresas de Tecnologia da Informação da B3. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 19(2), 317–334. <https://doi.org/10.18593/race.20861>

Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Sumedrea, S. (2013). Intellectual capital and firm performance: A dynamic relationship in crisis time. *Procedia Economics and Finance*, 6, 137-144. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00125-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00125-1)

Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Stock, R. M., & Zacharias, N. A. (2011). Patterns and performance outcomes of innovation orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 870-888. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0225-2>

Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo. Editora Saraiva.

Xu, J., & Liu, F. F. (2020). The Impact of Intellectual Capital on Firm Performance: A Modified and Extended VAIC Model. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 161–176. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.10>

Wang, C. F., Chen, L.-Y., & Chang, S. C. (2011). International diversification and the market value of new product introduction. *Journal of International Management*, 17(4), 333-347. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.03.002>

Wang, Z., Cai, S., Liang, H., Wang, N., & Xiang, E. (2021). Intellectual capital and firm performance: the mediating role of innovation speed and quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1222-1250. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511611>

Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1123-1140. <https://doi.org/10.1002/smj.276>

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>