

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP  
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VERA LUCIA ANDRADE COSTA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL  
INTELECTUAL NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

**São Paulo**

**2009**

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO**  
**FECAP**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VERA LUCIA ANDRADE COSTA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL  
INTELECTUAL NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de  
Comércio Álvares Penteado – FECAP–, como  
requisito para a obtenção do título de Mestre em  
Ciências Contábeis.  
Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

**São Paulo**

**2009**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

Reitor: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Pró-reitor de Graduação: Prof. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Sergio de Gouvea Franco

Coordenador do Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Claudio Parisi

## FICHA CATALOGRÁFICA

**C837p**

Costa, Vera Lucia Andrade

Prática de gestão nas organizações: a percepção dos gestores sobre a importância do capital intelectual no contexto estratégico da empresa / Vera Lucia Andrade Costa. - - São Paulo, 2009.  
139 f.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Capital intelectual
2. Ativos intangíveis – Contabilidade
3. Gestão do conhecimento

**CDD 658.4038**

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**VERA LUCIA ANDRADE COSTA**

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP–, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

---

**Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

---

**Profa. Dra. Vilma Geni Slomski**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Cláudio Parisi**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 25 de março de 2009.**

Dedico este trabalho a meu marido,  
Albino, cujo amor e paciência  
possibilitaram sua realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos a duas pessoas responsáveis pelos caminhos que escolhi trilhar e pela pessoa que me tornei:

Agradeço ao Procurador Geral do Estado de São Paulo Doutor Albino Rodrigues de Oliveira, meu segundo pai e responsável pelo início dessa caminhada.

E ao Professor Doutor da Escola Paulista de Medicina e Orientador de Ensino da Faculdade de Medicina de Santo André, Doutor Albino Rodrigues de Oliveira Filho, meu marido e responsável pelo final desta jornada.

## RESUMO

Esta dissertação trata da percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas da cidade de São Paulo sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual no contexto estratégico da organização. Do ponto de vista metodológico, a elaboração da pesquisa teve duas etapas. Na primeira, exploratória, pesquisa bibliográfica levanta o referencial teórico relativo ao tema pesquisado. Na segunda fase, a coleta de dados foi feita por meio de questionário com escala Likert. Os resultados obtidos tiveram tratamento estatístico descritivo-quantitativo. Os resultados obtidos demonstram que 69% dos sujeitos concordam que a valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos. Ressalte-se que 93% dos respondentes concordam que o capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, é foco de todas as áreas de atuação da empresa. No que se refere às práticas de gestão de capital intelectual adotadas pela empresa, a pesquisa revelou unanimidade em relação a todas aquelas que têm como base o conhecimento. Quanto à responsabilização pela gestão do capital intelectual, os respondentes se posicionaram no sentido de que a gerência do capital intelectual não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação, mas notou-se um índice de 29% de discordância dos respondentes a respeito da responsabilidade pela gestão do capital intelectual recair na área de controladoria, comparado ao índice de apenas 13% de discordância em relação à área de Recursos Humanos ter essa mesma atribuição. Infere-se, portanto, que a responsabilidade por essa tarefa, na visão dos respondentes, divide-se entre Recursos Humanos e Controladoria.

Palavras-chave: Capital intelectual. Ativos intangíveis. Contabilidade. Gestão do conhecimento.

## **ABSTRACT**

This dissertation deals with the perception of managers of a company's line of beverages in Greater Sao Paulo on the role of intellectual capital as a benchmark for creating value and competitive advantage for the company. Aims to understand and analyze the general perception of managers of a company's line of drinks on the role of intellectual capital as a benchmark for creating value and competitive advantage for the company.

The specific objectives are: to investigate the organizational aspects relating to the management of intellectual capital, identifying the management practices of intellectual capital in pursuit of competitive advantage and identify the role of each run in the management of intellectual capital. From the methodological point of view, the development of the research is done in two steps. In the first, exploratory, through literature search, raises the theoretical framework on the topic searched. In the second, the field, collecting primary data through questionnaire with Likert scale. The descriptive analysis has divided the respondents into 3 clusters that while differences in views on responsibility for managing the intellectual capital and the type of structure the company, agree that the use of components of the Intellectual Capital as a tool in decision making can lead to more efficient and effective decisions by the management of the company and the managers include those aimed at obtaining the conditions for that act in a competitive in a world of constant and increasingly rapid changes. The results obtained, there are the following: the subjects surveyed tend to agree that the area of Human Resources is responsible for the management of intellectual capital (assumption 22), but the management of intellectual capital is not an exclusive award alongside other areas.

Key-words: Intellectual Capital. Intangible property. Accounting. Knowledge management.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Mudanças de paradigma organizacional.....	36
QUADRO 2 Indicadores no cálculo do valor absoluto do capital Intelectual..	53
QUADRO 3 Monitor de ativos intangíveis.....	55
QUADRO 4 Atividades dos modelos SWOT VBSC DEQ BIN ou AUDEQ / SWOT /BSC DEQ / BIN.....	59
QUADRO 5 Questionamentos sobre aspectos organizacionais.....	80
QUADRO 6 Questionamentos sobre práticas de gestão de capital intelectual em busca de vantagem competitiva.....	81
QUADRO 7 Questionamentos sobre a responsabilidade de cada gerência na gestão de capital intelectual.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Mapa do valor do capital humano.....	64
GRÁFICO 2 Área de formação dos respondentes.....	86
GRÁFICO 3 Tempo de atuação na área de formação.....	86
GRÁFICO 4. Tempo de atuação na empresa.....	87
GRÁFICO 5 A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos (A1)	88
GRÁFICO 6 A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes (A2).....	90
GRÁFICO 7 A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos (A3).....	91
GRÁFICO 8 A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais (A4).....	92
GRÁFICO 9 A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa (A5).....	93
GRÁFICO 10 O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa (A6).....	94
GRÁFICO 11 Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa (A7).....	95
GRÁFICO 12 A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros (A8).....	96
GRÁFICO 13 Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua (A9).....	97
GRÁFICO 14 Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua (A10).....	98
GRÁFICO 15 Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa (A11).....	100
GRÁFICO 16 A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa (A12).....	101
GRÁFICO 17 Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento on-line de conhecimentos, utilizada no mundo todo (A13).....	103
GRÁFICO 18 Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa (A14).....	104
GRÁFICO 19 Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades (A15).....	105

GRÁFICO 20 Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras (A16).....	106
GRÁFICO 21 Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa (A17).....	107
GRÁFICO 22 Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos (A18).....	108
GRÁFICO 23 Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações (A19).....	110
GRÁFICO 24 A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento (A20).....	111
GRÁFICO 25 A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A21).....	112
GRÁFICO 26 A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A22).....	114
GRÁFICO 27 Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas (A23).....	115
GRÁFICO 28 Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc (A24). .....	117
GRÁFICO 29 Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc (A25).....	118
GRÁFICO 30 Cabe à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão. (A26).....	120
GRÁFICO 31 O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade (A27).....	121
GRÁFICO 32 A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação (A28).....	122

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Iniciativas de capital intelectual.....	73
TABELA 2 Questão 1.....	85
TABELA 3 Questão 2.....	86
TABELA 4.. Questão 3.....	87
TABELA 5 A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos (A1).....	88
TABELA 6 A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes (A2).....	89
TABELA 7 A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos (A3).....	90
TABELA 8 A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais A4)..	92
TABELA 9 A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa (A5).....	93
TABELA 10 O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa (A6). .....	94
TABELA 11 Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa (A7).....	95
TABELA 12 A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros (A8).....	96
TABELA 13 Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua (A9).....	97
TABELA 14 Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua (A10).....	98
TABELA 15 Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa (A11).....	99
TABELA 16 A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa (A12). .....	101
TABELA 17 Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento on-line de conhecimentos, utilizada no mundo todo (A13). .....	102
TABELA 18 Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa (A14).....	103
TABELA 19 Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades (A15).....	104
TABELA 20 Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras (A16). .....	106

TABELA 21 Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa (A17).....	107
TABELA 22 Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos (A18). .....	108
TABELA 23 Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações (A19). .....	109
TABELA 24 A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento (A20). .....	111
TABELA 25 A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A21). .....	112
TABELA 26 A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A22). .....	113
TABELA 27 Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas (A23). .....	115
TABELA 28 Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc (A24). .....	116
TABELA 29 Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc (A25). .....	118
TABELA 30 Cabe à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão. (A26).....	119
TABELA 31 O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade (A27). .....	121
TABELA 32 A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação (A28).....	122

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Situação-problema e questão da pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Práticas de gestão nas organizações.....	17
2.2 Conceito e classificação do ativo.....	21
2.3 Ativos intangíveis.....	23
2.3.1 Capital Intelectual – definições e dimensões.....	23
2.3.1.1 Capital Humano.....	29
2.3.1.2 Capital Estrutural.....	30
2.3.1.3 Capital de relacionamento.....	32
2.4 A importância do capital intelectual no contexto estratégico da empresa.....	33
2.4.1 Capital intelectual e tomada de decisão.....	40
2.5 Contabilização do capital intelectual.....	40
2.6 Métodos de mensuração de ativos intangíveis.....	49
2.6.1 “Q” de Tobin.....	49
2.6.2 Navegador do Capital Intelectual – modelo de Stewart.....	50
2.6.3 Modelo Skandia – Edvinsson e Malone.....	51
2.6.4 Monitor de Ativos Intangíveis (Sweiby).....	55
2.6.5 <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
2.6.6 O modelo Intellect.....	58
2.6.7 SWOT/BSC/DEQ/BIN – Balanço Intelectual.....	59
2.7 Gestão do capital intelectual.....	60
2.7.1 Gestão do capital humano.....	62
2.7.2 Gestão do capital estrutural.....	66
2.7.3 Gestão do capital de relacionamento.....	67
2.7.4 O papel do gestor do capital intelectual.....	69
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>75</b>
3.1 Tipo de pesquisa.....	75
3.2 Delimitação da pesquisa.....	76
3.3. População estudada.....	77
3.4 Instrumento e procedimentos de coleta de dados.....	79
3.4.1 Construção do questionário.....	79
3.4.2 Pré-teste do questionário.....	83
3.5 Procedimentos de análise dos dados.....	84
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>85</b>
4.1 Contexto da empresa.....	85
4.2 Perfil dos colaboradores.....	85

4.3 Análise Descritiva.....	88
4.3.1 Percepção dos respondentes sobre a dimensão estrutural (organização estruturação e gestão) do capital Intelectual.....	88
4.3.2 Percepção dos respondentes sobre a utilização e potencialização do CI....	102
4.3.3 Percepção dos respondentes sobre a responsabilidade pela gestão do capital intelectual.....	112
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa.....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução econômica, tecnológica, política e social, provoca profundas alterações nas estruturas e valores da sociedade. Nessa nova era, o conhecimento e a informação passaram a ter uma importância fundamental, sendo o principal ingrediente em todas as atividades econômicas.

Cada vez mais, os ativos intangíveis ganham importância estratégica para a continuidade do negócio. O desenvolvimento de marcas mundiais, o registro de patentes, sólidas redes de relacionamento, equipes bem treinadas e eficientes canais de distribuição são exemplos de ativos intangíveis com características únicas, que podem diferenciar empresas, produtos e serviços, trazendo vantagens competitivas muito difíceis de serem eliminadas. (PEREZ; FAMÁ, 2004).

Isso se explica pelo fato de os ativos tangíveis, como fábricas ou equipamentos, não mais serem os responsáveis pela maior parte da geração de valor em uma empresa, já que em um ambiente competitivo, eles poderiam ser rapidamente reproduzidos ou com facilidade se tornam obsoletos. Na verdade, os grandes responsáveis pela geração de valor são ativos intangíveis como tecnologia, processos de fabricação, patentes, redes de distribuição ou marcas. (PEREZ; FAMÁ, 2004).

De acordo com Lara (2001), em um ambiente competitivo, em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, é o capital intelectual das empresas que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Segundo Gil, A.L. e Arnosti (2007) nem sempre foi assim, as empresas, no século XX, concentravam-se em resolver os problemas de organização da produção. Tanto a legislação quanto a teoria econômica consideram a empresa um conjunto de ativos. Entretanto, com as mudanças trazidas pela era da informação, além de um aglomerado de ativos tangíveis, as empresas hoje são um conjunto de ativos intangíveis, tais como conhecimento, marca, experiências, especializações etc.

Os ativos intelectuais tornaram-se elementos importantes no mundo dos negócios, no qual líderes e consultores reconhecem o conhecimento como a chave da vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, a competitividade passou a ser

determinada pelas idéias, experiências, descobertas e especialização que conseguem gerar e difundir. (KARSTEN; BERNHARDT 2007).

O desafio de gerir o capital intelectual exige das empresas foco na estratégia de inovação, com vistas a vantagens competitivas que lhes possibilitem sucesso nos negócios.

A escolha do tema gestão de capital intelectual justifica-se pelo crescimento constante da valorização pelas organizações do capital intelectual, em suas vertentes humana, estrutural e relacional. Percebe-se, deste modo, que a continuidade e o sucesso de uma empresa estão relacionados à diversidade de experiências, à capacidade de inovação bem como à expertise de seus colaboradores, ou seja, aspectos relacionados ao capital intelectual.

Dada a sua relevância, passa a ser imperativo conhecer quais são as práticas de gestão adotadas pelas organizações para promover o desenvolvimento e a utilização do capital intelectual e se essas práticas encontram sustentação nas teorias sobre o tema.

Especificamente esse trabalho, apesar de pesquisar um único caso, também se justifica pela importância sócio-econômica da empresa objeto de estudo e pela expectativa de se obter contribuições ao desenvolvimento da pesquisa sobre capital intelectual no Brasil a partir da investigação sobre as suas práticas de gestão.

### **1.1 Situação-problema e questão de pesquisa**

O conhecimento, conforme Padoveze (2000), é gerado e operacionalizado pelo ser humano, acumulado e administrado pela sociedade para satisfação de suas necessidades. As empresas e demais instituições, que são sociedade de pessoas com objetivos bem definidos, fazem o papel de reunir e operacionalizar especialidades de conhecimento e com isso conseguem maior eficiência e eficácia na gestão do conhecimento, para atender seus objetivos e cumprir suas missões.

Atualmente, o conhecimento está sendo aplicado ao próprio conhecimento; é a Revolução Gerencial, segundo Drucker (1996). Portanto, com a Era da Informação e da comunicação, o conhecimento passou a ser o elemento essencial para o sucesso da organização.

Os fatores clássicos de produção nos dias de hoje, conforme Edvinsson e Malone (1998), não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado. O capital em forma de imobilizado e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cedeu o lugar a fatores que, na falta de melhor expressão, designamos por intangíveis. Os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais importante no mundo dos negócios.

De acordo com Bautzer (2006, p.3), “o conhecimento, material intelectual bruto, transforma-se em capital intelectual, a partir do momento que passa a agregar valor aos produtos/serviços. E esse capital é, em alguns casos, mais valioso do que o próprio capital econômico!”.

A grande questão é saber como organizar, gerenciar e utilizar o conhecimento gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado pelos ingredientes da organização em Capital Intelectual, e que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento.

Para Paiva (1999) o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz. Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual que, às vezes, é bem mais importante que o Capital Econômico.

Este cenário gerou preocupações e a necessidade de realização desta pesquisa, para a qual levantou-se o seguinte questionamento: Qual é a percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas sobre a importância de identificar, potencializar e utilizar o potencial do capital intelectual no contexto estratégico da organização?

## 1.2 Objetivo

Em busca de respostas para a problemática acima delineada, elaborou-se como objetivo conhecer a percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual no contexto estratégico da empresa.

Sabe-se que o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo **para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz**. Entretanto, a grande questão é saber como **organizar**,

**gerenciar e utilizar** o conhecimento gerado dentro da empresa em prol de sua promoção, crescimento e desenvolvimento.

Espera-se que esta pesquisa contribua para um aprofundamento maior do conhecimento sobre a temática em questão, mais especificamente, sobre os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual, e neste âmbito, o papel de cada gerência na utilização **do potencial** capital intelectual com vistas à criação de valor e vantagem competitiva para a organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, apresenta-se o levantamento bibliográfico que servirá de suporte teórico ao desenvolvimento do tema proposto bem como ao alcance dos objetivos inicialmente estabelecidos. Tais conceitos estão associados às práticas de gestão, ativos tangíveis e intangíveis, métodos de mensuração tendo em vista que ambos representam riqueza, com ênfase no potencial de agregar valor ao negócio atribuído ao segundo.

### **2.1 Práticas de gestão nas organizações**

A gestão adequada parte da idéia de que os ativos e recursos disponíveis na empresa, sejam eles pessoas, processos organizacionais e produtivos, tecnologias adotadas etc., somente serão importantes se a empresa puder, de forma eficiente, utilizar o conhecimento que neles existem.

O não reconhecimento do valor financeiro desses ativos e recursos intangíveis teria sido, na opinião de Edvinson (1998), a causa das grandes discrepâncias existentes entre os preços finais pelos quais algumas empresas foram adquiridas, quando do grande processo de fusões e aquisições ocorrido principalmente nos EUA na década passada, e seus valores declarados em balanços patrimoniais publicados.

Da mesma forma, Sveiby (1998) chama a atenção para as discrepâncias entre os preços das empresas listadas em bolsas de valores, traduzidos pelos preços de suas ações, e aqueles declarados em balanços publicados. Pode-se perceber que o novo conjunto de ativo (intangível), está a exigir uma nova abordagem relativa às práticas e modelos de gestão organizacional.

Modelo de gestão é definido por Parisi (1999, p. 262) como “um conjunto de princípios de gestão, nem sempre formalizado, que tem como objetivo principal promover as melhores condições de atuação para os gestores, potencializando o desempenho da empresa”.

Segundo o autor, o modelo de gestão tem o papel de integrar todas as informações geradas no ambiente interno e externo da empresa, unificar tudo e transformar em um guia através do qual a empresa perseguirá seus objetivos.

Quanto maior for a unificação e integração das informações, maior a disseminação dos “por quês” se algum modelo de gestão, maiores serão os acertos na condução do negócio.

A multiplicidade e dinamismo da economia mundial vêm sendo fortemente influenciados e consolidados por um novo paradigma técnico-econômico: a empresa pensante. A globalização da economia força a renovação do setor produtivo na busca da competitividade, por meio de inovações e do aprimoramento das práticas e processos gerenciais. Por causa da valorização do conhecimento, sua gestão está emergindo como uma prática gerencial incontestável.

Os processos de gestão eram inicialmente dirigidos para o homem e, com o avanço tecnológico, foi introduzida a visão de sistema na empresa. Para Rodrigues, Antunes e Dutra (2003), hoje esses processos estão sendo dirigidos para o conjunto homem e sistema e devem incluir o ambiente.

Rodrigues, Antunes e Dutra (2003, p.66) afirmam: “A gestão do conhecimento e a inteligência competitiva já são esforços para trazer para dentro da empresa, de forma organizada, o ambiente da informação e do conhecimento”.

Tais processos terão de ser focados nas mudanças e transformações e dirigidos à inovação para a obtenção de resultados relevantes para a empresa. A valorização do conhecimento traz consigo uma prática gerencial inerente à sua gestão. Os processos de gestão estão em pleno desenvolvimento, existindo grande oportunidade de avanços dessas práticas.

Seja qual for a prática gerencial selecionada para obter os resultados pretendidos, a gestão passa necessariamente pelas etapas de planejamento, ação e controle. Nas palavras de Rossi Júnior. (1998, p.1):

A teoria básica que fundamenta muitos sistemas de gestão organizacional é relacionada à idéia que os dirigentes das organizações formulam planos, põem em prática estes planos, então avaliam as conseqüências das ações e finalmente usam este controle para ajustar seus planos fazendo com que o ciclo se repita continuamente.

Entre as funções da gestão para resultados constam: determinar a direção estratégica da organização; implementar e administrar o processo de mudança alinhado com a direção estratégica; e melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento.

A etapa seguinte à definição da estratégia é a escolha de indicadores e metas de desempenho que mostrarão se a organização está no caminho planejado e, através de uma avaliação, o quanto de progresso foi feito na direção dos objetivos.

Ainda de acordo com Rossi Júnior. (1998), à definição da direção estratégica e dos indicadores de desempenho relacionados, segue-se a tarefa de implementar e administrar a mudança necessária para alcançar os objetivos estratégicos definidos, ou seja, o compromisso da organização com a ação.

Nakagawa (2003, p. 38) informa que “o planejamento estratégico pode ser visto como uma técnica por meio da qual é determinada a atitude ou a posição estratégica da empresa”.

Como aponta Rossi Júnior (1998), os objetivos estratégicos devem ser descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores.

O autor distingue objetivos de metas, ao afirmar que os objetivos estratégicos resultam de uma dimensão mais geral pretendida pela organização. Já as metas de desempenho são mais concretas e objetivas, uma vez que servirão de referência para a avaliação do desempenho organizacional.(Rossi Júnior., 1998)

Segue-se, então, a fase de execução, ou seja, o compromisso da organização com a ação. Para Nakagawa (2003) essa fase tem grande relevância, pois é nela que o resultado econômico é gerado.

Os planos de ação devem ser freqüentemente controlados. Para Welsch (1996, p. 41), controle “é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos”.

Dessa maneira, o ciclo administrativo se completa e, a partir dele, são adotados sistemas de gestão que incluem: gestão para resultados, gestão por processos, gestão da qualidade e do conhecimento, entre outros modelos.

De acordo com Meira (2009), para a implantação de qualquer sistema de gestão, há sete importantes práticas:

- a) planejamento: este é o primeiro passo a ser seguido. É nesta etapa que empresários determinarão os rumos de seus projetos, ou seja, metas e métodos a serem seguidos para que se alcance o sucesso;
- b) capacitação: a capacitação da equipe é uma questão extremamente importante para o bom andamento do planejamento;
- c) disciplina: o planejamento só poderá ser cumprido se todos desenvolverem suas funções pré-estabelecidas;
- d) investimento: em recursos materiais e pessoais que possibilitem a execução das funções de cada componente da equipe;
- e) comprometimento da gerência: uma equipe estará mais motivada e comprometida com o trabalho ao perceber que a gerência está, de fato, também empenhada; e
- f) análise e melhoria dos processos: não basta apenas focar no resultado final. Um bom empresário é aquele que entende todo o processo de construção e todas as etapas que o levaram ao sucesso. Dessa forma, ele aprende muito, pois, certamente, durante esse processo ocorreram erros que, no futuro, servirão como experiência.

Esta última prática – análise e melhoria dos processos – remete à gestão de processos ((*Business Process Management*, ou BPM), cujo ponto de partida inicial é identificar os processos relevantes e como devem ser operacionalizados com eficiência, de acordo com Raducziner (2008).

Questões que podem ajudar nesta análise são:

- a) qual a dimensão ideal da equipe para a execução e o controle dos processos?
- b) qual o suporte adequado de ferramentas tecnológicas?
- c) quais os métodos de monitoramento e controle do desempenho a serem utilizados? e
- d) qual é o nível de integração e interdependência entre processos?

A resposta a essas questões representa a adoção de uma visão abrangente por parte da organização sobre os seus processos e sobre como estão relacionados. Essa visão é o que chama de uma abordagem de BPM.

Conforme Raducziner (2008, p.1), o BPM:

Não deve ser entendido como uma revisão de processos. A preocupação maior é assegurar melhores resultados e, nesse caminho, trata-se de uma mudança cultural. É necessária maior percepção das relações entre processos. Nesse sentido, não basta controlar os resultados dos processos, é preciso treinar e integrar as pessoas visando gerar fluxo de atividades mais equilibrado e de controles mais robustos.

A integração das abordagens atualmente empregadas – gestão da qualidade total, gestão do conhecimento, gestão de processos–, tendo como foco a inovação, poderá gerar uma alternativa a ser aplicada na gestão de negócios e resultados das empresas, de acordo com Rodrigues, Antunes e Dutra (2003 , p.66).

Nesse contexto organizacional, surge o aspecto da gestão do ativo intangível e seus elementos integradores, foco deste trabalho. A discussão desse modelo de gestão parte do conceito de ativo, sua estruturação e mensuração, apresentados nos tópicos a seguir.

## **2. 2 Conceito e classificação de ativo**

Para a finalidade deste trabalho, serão apresentados os conceitos de ativo bem como sua classificação geral para, em seguida, dar ênfase ao ativo intangível e a seus modelos de mensuração.

Conforme Martins, E. (1972, p.30), “ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”.

O conceito de vínculo com benefícios futuros é enfatizado por Ludícibus (2004, p. 153) ao apontar como característica fundamental de um ativo:

[...] sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os controla, individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. Todo ativo representa, mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa. Quando falamos indiretamente, queremos referir-nos aos ativos que não são vendidos como tais para realizarmos dinheiro, mas que contribuem para o esforço de geração de produtos que mais tarde se transformam em disponível.

Segundo Ludícibus (2004), o ativo representa todos os itens ou bens da empresa que são usados em suas atividades, podendo-se citar como exemplos de componentes do ativo: caixa, estoques, créditos, imóveis, equipamentos, investimentos, entre outros.

Araújo e Assaf (2004, p 77) corroboram essas afirmações ao informar que, de maneira geral, o ativo é considerado pela contabilidade como o conjunto de bens e direito de propriedade de uma sociedade. [...] Pode ser apresentado tanto sob a forma tangível quanto intangível, isto, é, possuindo ou não matéria corpórea “. Para os autores, o conceito genuíno de ativo refere-se à ”capacidade que a empresa possui de gerar benefícios futuros”.

De acordo com Perez e Famá (2004, p.12), ativos são considerados pela Contabilidade Básica “os bens e os direitos de uma entidade, expressos em moeda e à disposição da administração; já sob uma ótica econômica e financeira, os ativos são recursos controlados pela empresa e capazes de gerar benefícios futuros (entradas de caixa ou redução de saídas de caixa)”

Assim, pode ser considerado um ativo, todo e qualquer elemento com ou sem natureza física, que seja controlado pela empresa e que a ela proporcione a possibilidade de obtenção de fluxos de caixa.

Na visão de Martins, E. (1972, p. 29) :

O conceito conservador é o de qualificar o agente como sendo o ativo; e o deste outro (mais “econômico”) é o de assim denominar o resultado trazido pelo agente. O computador é um agente que presta diversos serviços, como cálculo e armazenagem de dados e isso constitui o verdadeiro ativo; o computador é apenas o agente. O caminhão é o agente que proporciona o resultado transporte; e este é o ativo.

Perez e Famá (2004, p. 12) entendem que essa separação entre o resultado e o agente, proposta por Martins,E. é de grande importância, ao desmistificar o conceito contábil tradicional e conservador de ativo, ampliando seu entendimento. Dessa separação, caminha-se para a definição e uma melhor identificação dos ativos intangíveis.

Do exposto, pode-se perceber que o ativo pode ser apresentado tanto sob a forma tangível quanto intangível, ou seja, pode, ou não, possuir matéria corpórea.

## **2.3 Ativos intangíveis**

A palavra intangível vem do latim *tangere*, tocar. Os bens intangíveis, portanto, são bens que não podem ser tocados, porque não têm corpo. Mais formalmente, diz-se que os ativos intangíveis são incorpóreos (HENDRIKSEN e VAN BREDA, 1999).

O ativo intangível engloba bens que, embora sejam invisíveis ou incorpóreos, podem ser mais valiosos que bens tangíveis. Referem-se a marca, imagem, posição comercial, entre outros.

Andrade (1997, p.6) define ativos intangíveis como “fatores que diferenciam, em muito, uma empresa de outra. São Ativos conquistados ao longo da vida da empresa, cuja parcela tangível é, normalmente em relação ao valor total”.

O autor dá exemplos de ativos intangíveis: flexibilidade operacional; motivações funcionais; patentes; direitos autorais; imagem mercadológica positiva; conhecimento de RH; variedade de produtos; fidelidade dos clientes; fornecedores confiáveis; rede de distribuição eficiente; franquias; marcas registradas; imagem ambiental; recursos naturais; cultura organizacional, gerencial, política; aspectos climáticos; facilidade de acesso; facilidades educacionais; lazer; disponibilidade de serviços.

A seguir, são apresentadas as características do ativo intangível foco deste trabalho: o conjunto de elementos que compõem o capital intelectual.

### **2.3.1 Capital Intelectual – definições e dimensões**

Stewart (1998) afirma que o CI da empresa consiste no conjunto de todos os ativos intangíveis da empresa.

Sob a ótica conceitual, a expressão capital intelectual recebe definições de diversos autores e estudiosos. Stewart (1998, p. 60) define CI como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem competitiva”.

Para Stewart (1998, p. 61) CI é o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”. O autor afirma ainda que:

A inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral [...], quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada, e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado[...].

No entanto, o CI não representa somente o conhecimento, mas também a combinação, a aplicação e a interação deste conhecimento com a estrutura física, com a organização e processos da empresa e com seus clientes.

Matheus e Nagano (2002, p.3) informam que “Stewart (1998) conceitua por fim que o capital intelectual “é a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir [e até mesmo superar] as exigências do mercado”.

Para Matheus e Nagano ( 2002, p.3):

Entende-se que o capital intelectual, como um todo, representa não somente o conjunto de todos os ativos intangíveis da empresa, como também os fatores relativos às interações entre eles e às suas interações com outros ativos – os ativos fixos – da empresa. Ou seja, também é importante considerar a sinergia entre os componentes do CI dentro da empresa.

Os ativos intelectuais tornaram-se elementos importantes no mundo dos negócios, no qual líderes e consultores reconhecem o conhecimento como a chave da vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, a competitividade passou a ser determinada pelas idéias, experiências, descobertas e especialização que conseguem gerar e difundir. (KARSTEN ; BERNHARDT, 2007)

Pereira, Fiúsa e Ponte (2004) testemunham:

A preocupação sistematizada com CI teve início no eixo prático - no contexto organizacional - onde a iniciativa de evidenciação de CI é atribuída à Companhia de Seguros sueca Skandia (a qual publicou, em 1994, o primeiro relatório contemplando ativos intangíveis) e ao Grupo Konrad (que desenvolveu, em 1993, o “balanço invisível”)

O eixo teórico se seguiu a esta iniciativa prática, tendo a literatura sobre CI emergido em 1997, quando da divulgação das pesquisas pioneiras de Brooking (1996), Edvinsson (1997), Edvinsson; Malone (1997), Sveiby (1997 e 1998) e Stewart (1998)

Pereira, Fiúsa e Ponte (2004, p. 3) informam que “a história do Capital Intelectual começa nos anos 80, quando gerentes, acadêmicos e consultores

começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual para a performance empresarial”.

Pereira, Fiúsa e Ponte (2004) reproduzem retrospectiva elaborada por Petty e Guthrie (2000) sobre a análise das empresas a respeito do Capital Intelectual.

No início dos anos 1980, tinha-se apenas uma noção superficial de valor intangível. Com o avanço da era da informação e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado, surgem as primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de CI, por meio de Sveiby (1988).

Na década de 1990, ocorrem Iniciativas de mensuração e demonstração sistemática do Capital Intelectual. Surge, pela primeira vez, o cargo de Diretor de Capital Intelectual (Skandia, 1990). Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros: Edvinsson e Malone (1997) ; Kaplan e Norton (1997); e Sveiby (1998).

O levantamento bibliográfico a respeito do ativo intangível permite notar uma abrangência do conceito de capital intelectual. Do ponto de vista da terminologia, destacam-se os termos intangíveis, ativos intangíveis, capital intangível, recursos intangíveis, capital intelectual e propriedade intelectual.

Independentemente da terminologia utilizada, a literatura (EDVINSSON e MALONE, 1997; KARSTEN, BERNHARDT, 2007; STEWART, 1998) enfatiza o papel do capital intelectual como o principal agente de agregação de valor às organizações.

Desse modo, torna-se possível afirmar que as organizações que avaliam e gerenciam seu Capital Intelectual de forma efetiva obtêm vantagem competitiva, pois conseguem identificar todos os ativos à sua disposição e fazer uso máximo de seu potencial.

A compreensão do conceito de Capital Intelectual, dada sua amplitude, passa pela metáfora da árvore elaborada por Edvinsson e Malone (1998, p.28):

[...] as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatada pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis [...].

Sá (2000, p. 39) comenta a imaterialidade do patrimônio das empresas como um resultado do aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo atuam para dinamizá-lo e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia e explica:

[...] tais elementos imateriais, incorpóreos ou intangíveis podem ser adquiridos ou intencionalmente constituídos, mas possuirão, habitualmente, como característica o poder de uma utilidade que dimana do que não se espelha fisicamente e cuja expressão é muitas vezes incerta e, no sistema demonstrativo contábil tradicional, quase sempre oculta.

Um dos conceitos norteadores desta pesquisa é apresentado por Brooking (1996), que divide Capital Intelectual em quatro tipos de ativos, relacionando o capital intelectual à área contábil.

Segundo Brooking (1996), o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias:

- a) Ativos de Mercado (projetos e relacionamentos) potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (backlog), canais de distribuição, franquias etc.;
- b) Ativos Humanos (pessoas): compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- c) Ativos de Propriedade Intelectual (patentes): incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs etc.; e
- d) Ativos de Infra-Estrutura (metodologias): compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados, como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Os fatores que geram o capital Intelectual de acordo com Brooking (1996) conhecimento, pelo funcionário, de sua importância para os objetivos da empresa;

- a) funcionário tratado como ativo raro;
- b) alocar a pessoa certa na função certa considerando suas habilidades;
- c) oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- d) identificação do know-how gerado pela P & D;
- e) avaliar o retorno sobre o investimento em P & D;
- f) definir uma estratégia proativa para tratar a propriedade intelectual;
- g) mensurar o valor de marcas;
- h) avaliar investimentos em canais de distribuição;
- i) avaliar a sinergia resultante de treinamento e os objetivos corporativos;
- j) prover infra-estrutura e adequado ambiente de trabalho;
- k) valorizar a opinião dos funcionários;
- l) oportunizar a participação dos funcionários na definição dos objetivos da empresa; e
- m) estimular os funcionários para a inovação.

Fica, assim, clara a importância do Capital Intelectual para o desenvolvimento das empresas, além de representar diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Outro conceito norteador desta pesquisa vem de Duffy (2000), ao mencionar que os conceitos de capital humano e capital intelectual estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos. Para o autor, o capital intelectual é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito.

Visando facultar o entendimento desse conceito, Duffy (2000) apresenta as seguintes definições:

- a) capital intelectual: soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior;
- b) capital humano: valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário.
- c) capital estrutural: o valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Exemplos: bases de dados, lista de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais;
- d) capital organizacional: competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e da capacidade organizacional de criar valor. Compreende capital de processo, cultura e inovação;
- e) capital de inovação: força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios;
- f) capital de processo: os processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor;
- g) capital de relacionamento: constitui-se de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, além dos relacionamentos da empresa com seus funcionários, com fornecedores e com clientes.

Portanto, o capital intelectual pode ser dividido em três grandes capitais, a saber: o capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente ou de relacionamento. Todos são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para os executivos. É o intercâmbio entre eles que cria o Capital Intelectual.

### 2.3.1.1 Capital Humano

As pessoas geram capital para a empresa através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar. As competências incluem as habilidade e a educação e a atitude se refere às condutas. De acordo com Kraemer (2004), porém é finalmente a capacidade de inovar, a que pode gerar mais valor para uma companhia. Tudo isto constitui capital humano.

Para Kraemer (2004), para entender melhor o capital humano é preciso entender as habilidades que determinam qualquer tarefa, processo ou negócio, relacionadas a seguir:

- a) Habilidade do tipo *commodity*: são as habilidades adquiridas, costumam não serem específicas de uma empresa e podem ter o mesmo valor para qualquer organização. É por exemplo, a habilidade de atender ao telefone;
- b) Habilidades alavancadas: o conhecimento pode ser mais valioso para uma determinada empresa do que para outra. São específicas a um setor e não a uma empresa. Os programadores, por exemplo, da Andersen Consulting podem alavancar essa habilidade enquanto os do Bank of America só agregam valores aos seus funcionários;
- c) Habilidades proprietárias: são os talentos específicos à empresa, em torno dos quais uma organização constrói seu negócio. Pode ser codificada em forma de patentes, direitos autorais, expertise. O Ritz-Carlton é o especialista em administração hoteleira.

A gestão do capital humano passa pelo levantamento do potencial humano, pela identificação das potencialidades estratégicas a desenvolver e pela capacitação necessária, de acordo com Cinca (2003).

O mesmo autor informa que:

O capital humano, portanto, configurando-se como um grande referencial de sucesso no meio empresarial, é o que vai determinar o futuro da companhia. Sem um gerenciamento adequado deste requisito, nenhuma empresa terá sucesso com suas metas e objetivos e, conseqüentemente, não alcançará os resultados esperados. Muito menos poderá pretender manter-se competitiva no mercado. (CINCA, 2003, p.3)

Para Edvinsson e Malone (1998), o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas.

A principal estratégia da empresa será de atrair, reter, desenvolver e aproveitar o máximo o talento humano, que será cada vez mais, a principal vantagem competitiva.

Historicamente, segundo Antunes (2000, p. 77), “estudos foram desenvolvidos inicialmente em torno de um dos elementos que compõem o capital intelectual: o capital humano”.

Outro estudo realizado por Antunes (2006) teve, entre outros objetivos, identificar os elementos do Capital Intelectual nos quais as empresas da amostra investem.

A amostra da pesquisa consistiu de 30 gestores de grandes empresas brasileiras. Os resultados obtidos permitiram verificar que a grande maioria dos gestores realiza investimentos em elementos do Capital Intelectual, com ênfase no capital humano.

Prova disso é que 28 dos 29 respondentes citaram o elemento humano nas variações de investimentos em treinamento, desenvolvimento, instrução, formação e seleção de pessoal.

Dos 28 gestores, 20 citaram, inicialmente, apenas o elemento humano do capital intelectual, enquanto os demais incluíram tecnologia, produto, processos, pesquisa & desenvolvimento e suas variações.

Esse resultado permite inferir a importância do capital humano nas organizações “como gerador dos demais ativos intangíveis” (ANTUNES; CESAR; SUZUKI, 2007, p.13).

### **2.3.1.2 Capital Estrutural**

Compreende os ativos intangíveis relacionados com a estrutura e os processos de funcionamento interno e externo da organização que apóiam o capital

humano, ou, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa.

Edvinsson (1997) propõe a seguinte divisão para o capital estrutural:

- a) Capital organizacional :abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção às áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição;
- b) Capital de inovação: refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado de novos produtos e serviços; e
- c) Capital de processos: é constituído por aqueles processos, técnicas (como o ISO 9000) e programas direcionados aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua de valor.

Arnosti e Newman (2001, p 13) entendem que, "diferente do Capital Humano, cuja propriedade é volúvel, o Capital Estrutural de uma entidade é perfeitamente mensurável, portanto pode ser possuído e, conseqüentemente, negociado".

Os autores defendem que o capital estrutural coloca novas idéias para trabalhar e pode ser usado várias vezes para criar valor, podendo ampliar o valor do capital humano ordenando os recursos da corporação, a lista de clientes e os talentos de outros departamentos para sustentar e apoiar a nova idéia (EDVINSSON ; MALONE,1998).

Jóia (2001, p. 56) comenta:

O Capital Humano não pertence à empresa, pois é conseqüência direta da soma das habilidades e especialidades de seus empregados. O Capital Estrutural pertence à empresa e pode ser negociado (pelo menos em teoria), sendo o ambiente real construído pela companhia para administrar e gerar seu conhecimento de forma adequada. É composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e

seus outros parceiros (capital de processos); pelo capital de relacionamento, ligado aos fornecedores, clientes, prestadores de serviços e outros parceiros principais envolvidos; e pelo capital de inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente.

A distinção feita pelo autor entre capital humano e capital estrutural demonstra, por um lado, a abrangência do capital estrutural – desde o concreto de seus equipamentos ao abstrato de processos, conhecimento e inovação – e sua possibilidade de ser negociado.

Por outro, o capital humano emerge com características abstratas, tais como habilidades e capacidades, mas sem a possibilidade de ser negociado pela empresa, embora tenha se mostrado imprescindível à sua continuidade.

### **2.3.1.3 Capital de relacionamento**

O capital de relacionamento é definido por Kraemer (2004) como o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende. Para Sveby (1998), a escolha da empresa do conhecimento no que diz respeito a clientes, portanto, tem um significado estratégico vital porque o tipo de cliente com os quais uma empresa do conhecimento trabalha determinada tanto a qualidade quanto a quantidade de suas receitas intangíveis do conhecimento.

De acordo com Kraemer (2004), existem três tipos de clientes, segundo o mesmo autor:

- a) os os clientes que melhoram a imagem, no qual suas referências e seus depoimentos são muitos valiosos;
- b) os clientes que melhoram a organização, esses exigem soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa;
- c) e os clientes que aumentam a competência, que contribuem com projetos que desafiam a competência dos funcionários, fazendo que os funcionários aprendam com eles.

O capital de relacionamento, constituído do relacionamento da empresa com seus funcionários, com fornecedores e com clientes, tem seu foco principal no relacionamento com estes últimos, segundo informam Moon e Kim (2006), ao

defender que as mudanças na ambientação dos negócios exigem das empresas uma mudança da centralização no produto para a centralização no cliente.

Esta idéia é corroborada por Dutfy (2000), para quem a contribuição do cliente na receita atual e futura é fundamental como vantagem competitiva.

Silva, C.D. (2006, p. 59) dá conta de que o capital de relacionamento agrega valor de várias maneiras, seja pelo retorno financeiro, seja pelo retorno de imagem, seja pelo retorno da qualidade, uma vez que “clientes exigentes exigem produtos de melhor qualidade”.

Silva, C.D. (2006, p. 59) acrescenta: “os elos externos são a materialização de uma necessidade que se impõe na era do conhecimento como fator determinante para a sobrevivência de todos os tipos de organizações”.

Na visão de Moon e Kim (2006), tais elos externos podem constituir o Capital Comunitário, referente à confiabilidade de relacionamento, baseada em éticas corporativas e um forte senso de cooperativismo nos negócios.

O capital intelectual, em qualquer de suas dimensões, tem estrita relação com as estratégias competitivas, assunto para o próximo tópico.

## **2.4 A importância do capital intelectual no contexto estratégico da empresa**

Porter (2000, p.1) entende estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra s forças que determinam a concorrência na indústria”.

A utilização de estratégias competitivas torna-se essencial num cenário em que, de acordo com Kaplan e Norton (1997), a competição da era industrial se transforma na competição da era da informação.

Para os autores, na era industrial, o sucesso das empresas era determinado pela economia de escala e, embora a tecnologia tivesse importância, o sucesso das empresas era medido pela incorporação de novas tecnologias aos ativos corpóreos, os quais garantiam a produção em massa de produtos padronizados.

Kaplan e Norton (1997) estabelecem um paralelo entre a visão tradicional das empresas e as novas estratégias da era da informação, resumido nos seguintes fatores: papéis interfuncionais; escala global; inovação; e trabalhadores do conhecimento.

Em relação ao último tópico – trabalhadores do conhecimento –, os autores (1997, p. 2) esclarecem que “os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas da era da informação”.

Entre outras estratégias, as empresas da “era da informação” tomam diversas iniciativas de melhoria em relação a: gestão da qualidade total; competição baseada no tempo; produção enxuta/ empresa enxuta; gestão de custos baseada em atividades; e *empowerment* dos funcionários.

Essa abordagem constitui uma contribuição valiosa e extremamente útil para o campo da administração estratégica. A discussão de como atingir resultados superiores por meio da utilização de recursos possui uma longa tradição em economia.

Grant (1996, p.10) explica:

A visão da empresa baseada em recursos é menos uma teoria sobre estrutura e comportamento empresarial e mais uma tentativa de explicar e prever por que algumas empresas são capazes de estabelecer posições de vantagem competitiva sustentável e, ao fazer isso, assegurar retornos superiores. A visão da empresa baseada em recursos percebe a empresa como um conjunto único de recursos e capacidades idiossincrático onde a tarefa primária da administração é maximizar valor através do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, ao mesmo tempo em que desenvolve os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

Nessa linha de raciocínio, Oliveira Junior. (2001, p. 125) explica que “recursos podem ser tangíveis ou intangíveis”, sendo que os últimos relacionam-se mais especificamente com a noção de competências essenciais da empresa, consideradas “ferramenta útil para o entendimento de como os recursos da empresa estão associados com seu desempenho”.

Ao analisar a utilização de recursos intangíveis como base de estratégia competitiva, bem como a identificação de competências essenciais que fornecem à empresa resultados superiores, chega-se automaticamente à noção de gestão do conhecimento.

Para alcançar o objetivo citado, torna-se fundamental compreender a relevância do conhecimento adquirido tanto quanto do próprio processo de aprendizagem que gerou esse conhecimento para a empresa.

Silva S. L. (2002, p.150) aponta as principais marcas do conhecimento nas mudanças organizacionais, especificamente nos setores de:

Finanças: enfrentando o desafio de contabilizar ou medir também os recursos intangíveis (conhecimentos) presentes nos processos de negócios empresariais;

Recursos humanos: trabalhando cada vez mais com a influência na gestão do conhecimento de fatores tais como a liderança, cultura corporativa, relações interfuncionais e gestão por competências;

Qualidade: focando cada vez mais nos processos empresariais [...] e buscando o conhecimento externo à empresa pelo aprimoramento dos procedimentos de *benchmarking* de melhores práticas;

Tecnologia da informação: implementando nos processos de negócios as novas ferramentas de TI para a gestão do conhecimento, levando-se em consideração a visão estratégica e os aspectos humanos e comportamentais ligados ao uso destas ferramentas;

Marketing: trabalhando de forma mais abrangente com as fontes de conhecimentos externos à empresa, por meio da mudança de foco que incorpora o desenvolvimento de sofisticados mecanismos de construção de cenários para analisar tendências futuras;

Vendas e serviços: criando diversos espaços de incorporação de conhecimentos externos à empresa, com a acumulação de dados e informações sobre os clientes em tempo real, trabalhados posteriormente por ferramentas de TI voltadas à construção de conhecimentos mediante análises estatísticas e cruzamentos destes dados e informações. [...]

Um conhecimento melhor pode levar, com certeza, à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode-se utilizá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. Torna-se difícil, entretanto, determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas. (DAVEMPORT; PRUSAK, 1998).

Algumas tendências desempenham papel significativo no desenvolvimento atual do conhecimento, entre elas a globalização da economia, que exerce pressões

sobre empresas em termos da necessidade de flexibilidade, invocação e velocidade de processo aumentada.

Outra tendência importante refere-se à conscientização do valor do conhecimento especializado, encravado em processos e rotinas organizacionais, para se lidar com as pressões da globalização. Deve-se considerar também a conscientização do conhecimento como um fator de produção. (LARA, 2001).

Em um ambiente competitivo, em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, é o capital intelectual das empresas que cada vez mais determina suas posições competitivas, de acordo com Lara (2001).

Gil, A.L e Arnosti (2007, p.167) reproduzem uma síntese da mudança de paradigma apontada por Sveiby (1998), conforme Quadro 1 a seguir:

<b>Item</b>	<b>Paradigma industrial</b>	<b>Paradigma do conhecimento</b>
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível( aprendizado, novas idéias, novos clientes, P & D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Estruturas intangíveis (conceitos e <i>software</i> )
Manifestação da produção	Produtos tangíveis ( hardware)	Regido pelas idéias, caótico
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Economia de escopo das redes
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Interativo pelas redes pessoais
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	O foco empresarial
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	Criação de novos ativos

Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Regidos pelos ativos intangíveis
Valores do mercado acionário	Regido pelos ativos tangíveis	De aumento e redução de lucros
Economia	De redução de lucros	

**QUADRO 1 Mudanças de paradigma organizacional**

Fonte: Sveiby(1998, p.32) apud Gil, A.L e Arnosti ( 2007, p. 167)

Das informações apresentadas no Quadro 1, infere-se que houve uma descentralização de poder. Da subordinação se passou ao trabalho em rede; do empregado gerando custo ao empregado gerando receita e, principalmente, de trabalhadores empenhados em produtos físicos para trabalhadores do conhecimento.

Dias Jr. e Possamai (2004, p. 1) defendem que a preocupação “com a maximização de ativos financeiros e físicos representa uma perspectiva limitada para a formulação de propostas significativas de valor”.

Na visão dos autores, “as organizações orientadas para a criação de estruturas de conhecimento e que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo podem obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades”. (DIAS JR.; POSSAMAI, 2004, p. 1)

Segundo Sveiby (2007), a finalidade mais importante pela qual se gerencia o conhecimento é a aprendizagem, pois este processo aborda o comportamento real, e é isso que determina o valor da empresa.

Na atual sociedade do conhecimento, os ativos tangíveis podem estar rapidamente tornando-se *commodities*, propiciando aos seus investidores apenas retornos normais sobre os investimentos, de acordo com Perez e Famá (2004).

Para os autores (2004, p.2), “retornos anormais, posições competitivas dominantes e até a conquista de monopólios temporários estariam sendo obtidos por ativos de natureza intelectual”, o que se explica pelo “acirramento da concorrência empresarial, apenas os ativos intangíveis poderiam permitir a diferenciação entre empresas e a obtenção de vantagens competitivas”.

Cada vez mais, os ativos intangíveis parecem ganhar importância estratégica. O desenvolvimento de marcas mundiais, o registro de patentes, sólidas redes de relacionamento, equipes bem treinadas e eficientes canais de distribuição são exemplos de ativos intangíveis com características únicas, que podem

diferenciar empresas, produtos e serviços, trazendo vantagens competitivas muito difíceis de serem eliminadas.

A importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação aumenta a competição entre empresas, o que proporciona vantagens competitivas aos seus detentores.

Isso se explica pelo fato de os ativos tangíveis, como fábricas ou equipamentos, não mais serem os responsáveis pela maior parte da geração de valor em uma empresa, já que em um ambiente competitivo, eles poderiam ser rapidamente reproduzidos ou com facilidade se tornam obsoletos. Na verdade, os grandes responsáveis pela geração de valor são ativos intangíveis como tecnologia, processos de fabricação, patentes, redes de distribuição ou marcas. (PEREZ;FAMÁ, 2004).

Antunes e Martins, E. (2002, p 41) citam comentário de Quinn (1992) sobre o conhecimento como recurso das organizações:

Com raras exceções, o poder econômico e produtivo de uma moderna corporação está mais na capacidade de serviços intelectual do que nos ativos tangíveis - terra, planta, equipamentos. Está no valor do desenvolvimento do conhecimento baseado nos intangíveis, como *know-how* de tecnologia, desenhos de produtos, marketing, compreensão das necessidades dos clientes, criatividade pessoal e inovação. [...] provavelmente três quartos do valor agregado a um produto derivam do conhecimento previamente embutido nele.

Antunes e Martins, E. (2002, p. 50) afirmam que, “no meio empresarial, o conhecimento explícito passa a ser utilizado como base para o desenvolvimento de novas habilidades, pois, sem estas, torna-se improdutivo” e acrescentam as principais consequências do recurso do conhecimento para a sociedade:

- a) valorização do ser humano detentor do conhecimento;
- b) materialização do conhecimento em tecnologias substituindo em parte, ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;
- c) tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços, mais especificamente de entretenimento, *softwares*, serviços eletrônicos e, também, em pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética etc;

- d) produtos consumindo menos recursos materiais e mais recursos intelectuais.

A importância estratégica do capital intelectual foi tema de estudo realizado por Perez e Famá (2004, p.2) objetivando “apresentar as características estratégicas dos ativos intangíveis na atual sociedade do conhecimento”, além de verificar empiricamente se investimentos dessa natureza “poderiam levar as empresas a desempenhos econômicos superiores e uma maior geração de valor aos seus acionistas”.

A amostra analisada é composta por todas as empresas não financeiras, com ações negociadas na BOVESPA, constantes no banco de dados da Económica e que fizeram parte dos *rankings Stern Stewart Performance* no período de 1997 a 2002.

Os autores (2004) concluíram, a partir dos resultados encontrados, que:

- a) os ativos intangíveis são relevantes no desempenho econômico da empresa;
- b) quanto maior parcela de ativos intangíveis na empresa, maior a geração de valor aos seus acionistas;
- c) as empresas que direcionam uma parcela maior de seus recursos para investimentos em ativos intangíveis, apesar dos riscos associados a estes ativos, estão obtendo melhores resultados econômicos.

Tais conclusões fortalecem os pressupostos teóricos de que vantagens competitivas e retornos anormais estariam relacionados ao capital intelectual.

Estabelecida a importância estratégica do conhecimento em particular e do capital intelectual de forma mais abrangente, cabe comentar o aspecto do planejamento da empresa, nele inseridos sua missão, valores e objetivos organizacionais utilizados como suporte para a tomada de decisão a respeito do capital intelectual como um todo.

### **2.4.1 Capital intelectual e tomada de decisão**

A tomada de decisão “consiste na escolha de uma opção ou mais dentre diversas alternativas existentes, seguindo passos previamente estabelecidos a fim de culminar numa solução que resolva ou não o problema. Em suma, trata-se de uma escolha intencional em resposta a uma necessidade percebida”, de acordo com Silva A.S. e Fonseca (2007, p. 8).

As informações representam atualmente um diferencial competitivo no mundo dos negócios e subsidiam os gestores em suas tomadas de decisão. O processo decisório baseia-se nas informações sobre mercado, economia e comportamento, entre outras variáveis organizacionais.

Nesse contexto, o Capital Intelectual assume papel de destacada relevância, na visão de Silva A.S. e Fonseca (2007, p. 1), o que se justifica por sua utilização como suporte no processo decisório tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações.

O reconhecimento da importância da informação para a tomada de decisão leva ao fato de que o processo decisório está intrinsecamente atrelado à missão e aos objetivos organizacionais, o que é corroborado por Jóia (2001), ao defender que a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Certo e Peter (1993, p.79) informam que “uma etapa crítica no estabelecimento da diretriz de qualquer organização é o desenvolvimento de uma missão organizacional que reflita os resultados de uma análise de ambiente”.

Para os autores, “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual a organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui”.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 96) afirmam que o planejamento estratégico está direta e estreitamente ligado ao “estabelecimento de objetivos estratégicos [...] que visam a reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho, especificam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados”.

Padoveze (2000, p.24) esclarece que, diferentemente dos objetivos, que são mais específicos, as metas correspondem ao “itinerário básico para chegar ao destino que a empresa deseja [...] expressas em termos de intenções gerais da empresas”, correspondendo a “resultados abrangentes com os quais ela assumiu um compromisso definitivo e [...] devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão”.

Paiva (2002, apud Silva, A.S; Fonseca, 2007, p. 8) aponta quatro tipos principais de decisão, inseridos nas etapas do processo administrativo:

- a) planejamento – decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los;
- b) organização - decisões sobre a divisão de responsabilidade e autoridade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e objetivos;
- c) direção - decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos; e
- d) controle – tomada de decisões e ações para assegurar a realização dos objetivos.

Silva, A.S e Fonseca (2007) opinam que o processo decisório é o resultado de uma série de atividades de reflexão, de discussão, de estudos, de negociações muitas dessas ações subsidiadas por elementos componentes do Capital Intelectual, dentre eles tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos.

Com base nessas informações, os autores questionam sobre a atual capacidade dos relatórios contábeis refletirem de maneira adequada a correta mensuração dos ativos intangíveis, assunto para o próximo tópico.

## **2.5 Contabilização do capital intelectual**

A Contabilidade vem utilizando os mais diversos meios e ferramentas para registrar os fatos econômicos que afetam o Patrimônio das entidades, acompanhando as mudanças significativas da evolução da sociedade, delineadas em três períodos ou fases, distintas entre si: agrícola, industrial e do conhecimento.

À parte essa constatação, Oliveira Junior (2001, p.3) defende que a terceira fase da sociedade, aquela que se refere ao conhecimento:

Exige, indiscutivelmente, novos modelos, variáveis e indicadores. As medidas contabilísticas tradicionais não conseguem captar alguns dos principais aspectos do conhecimento; enquanto estas são retrospectivas, a era conhecimento, caracterizada pela incerteza e constante mutação, requer medidas prospectivas.

Nessa mesma linha de raciocínio, Antunes (2006, p.22) considera a “necessidade de aplicação de novas estratégias, de uma nova filosofia de administração e de novas formas de avaliação do valor da empresa que contemplem o recurso do conhecimento”.

Nesse contexto de expansão acelerada do conhecimento dentro das organizações, a autora questiona o papel da Contabilidade dentro dessa realidade, principalmente no que se refere às implicações da mensuração dos ativos intangíveis. (ANTUNES, 2006)

A função que se atribui à Contabilidade é a de provedora de informações aos seus usuários que permitam julgamentos, decisões, controle, avaliações ou apenas conhecimento.

Antunes (2006) defende que, para que essas condições sejam atendidas, todos aqueles envolvidos na organização tenham seus julgamentos, decisões, avaliações e previsões suportados por informações adequadas e tempestivas.

Nesse contexto, a Controladoria é identificada, ainda segundo Antunes (2006), como a área da organização responsável pela agregação e disponibilização das informações necessárias ao processo.

Almeida, Parisi e Pereira estão entre os autores que defendem a Controladoria como uma evolução natural e alternativa à Contabilidade tradicional cuja base conceitual para modelar as informações destinadas aos gestores é inadequada, visto estar voltada para a realização de eventos passados.

Autores como Lev (2000) Perez e Famá (2004) e Basso, Martin e Richieri (2006) corroboram a opinião de que a contabilidade tradicional já não atende adequadamente seu objetivo de prestar informações coerentes com o novo mundo dos negócios.

Lev (2000, p.2), questionado sobre o papel da contabilidade, opina:

Nas últimas décadas tem ocorrido um dramático deslocamento; uma transformação, naquilo que os economistas chamam de fatores de produção das empresas - os principais ativos que criam valor e crescimento. Os ativos intangíveis estão rapidamente substituindo os ativos físicos. Ao mesmo tempo tem havido uma completa estagnação de nossos sistemas de mensuração e demonstração. Não estou falando apenas sobre demonstrativos financeiros e investimentos na Internet, mas também sobre medidas internas - contabilidade e relatórios dentro das companhias. Todos estes sistemas têm mais de 500 anos.

Crítico da contabilidade tradicional, Lev (2000, p.2) afirma: “Estamos usando um sistema com 500 anos de idade para tomar decisões em um ambiente de negócios complexo, no qual os ativos essenciais para a criação de valor mudaram fundamentalmente”.

Mesmo reconhecendo uma “urgente necessidade de reformas”, Lev (2000, p.8) aponta interesses contrários a uma reforma contábil que acompanhe a complexidade do ambiente de negócios moderno. Entre esses interesses, o autor aponta o de administradores e contadores:

Os administradores adoram o sistema atual. Eles não necessitam colocar no balanço qualquer coisa que pode se tornar sem valor. Os contadores compartilham deste amor pelo sistema atual. Se não for necessário avaliar os ativos intangíveis, como os custos de captação de clientes da AOL, sua responsabilidade legal é diminuída. Vamos encarar isso: atribuir valor a algo cuja avaliação é intrinsecamente difícil e sustentar esta avaliação quando for aberto um processo judicial pode ser uma experiência bastante desagradável. (LEV, 2000, p.8)

Os interesses de investidores e analistas financeiros também são contrariados com a perspectiva de uma reforma ampla na contabilidade, conforme Lev (2000, p.8), ao opinar que também eles “estão muito satisfeitos com o sistema atual por pensarem que conseguiram penetrar nas redes e na informação exclusiva”.

Por sua vez, Basso, Martin e Richieri (2006) informam que a necessidade de mudanças se evidencia pelo fato de que um dos principais objetivos das demonstrações contábeis das empresas, que definiu a sua criação e o surgimento da contabilidade como hoje é conhecida, é dar visibilidade sobre o que cada empresa possui.

Entretanto, o crescente afastamento entre valor de mercado e valor contábil das empresas traz certas limitações para as demonstrações contábeis. Para Stewart

(1998), por trás desse afastamento reside o fato de o sistema contábil atual, de um lado, basear-se nos custos de aquisição dos bens, e, de outro, pressupor que esses custos de aquisição representam razoavelmente o valor real desses ativos o que, no caso dos ativos intangíveis, não faz qualquer sentido.

Perez e Famá (2004, 16), por sua vez, identificam a problemática do tratamento contábil destinado a alguns ativos intangíveis não-adquiridos, como o próprio capital intelectual. Tal problemática, para os autores, pode estar na “dificuldade de confrontação dentro dos mesmos exercícios sociais e fiscais, de algumas das receitas e despesas da empresa”.

Isso se explica pelo fato de grande parte desses ativos intangíveis estar relacionada a gastos já incorridos, mas cujos benefícios econômicos são esperados em prazos maiores do que o próprio ciclo operacional da empresa.

Para Perez e Famá (2004, p.16), esse reflexo “pode inibir os investimentos em ativos intangíveis, principalmente se os tomadores de decisão não estiverem conscientes da importância estratégica de tais investimentos ou estiverem excessivamente preocupados com resultados e métricas de curto prazo, como o lucro por ação, por exemplo”.

Assumindo-se esse como o objetivo maior da Contabilidade, ele é alcançado por meio do estudo, avaliação, registro e controle do patrimônio e das mutações que nele ocorrem e na forma de relatórios, pareceres, demonstrações, quadros comparativos etc. são divulgados os resultados obtidos e a situação econômico-financeira das organizações.

Dzinkowski (1998) apud Pacheco (2005, p. 108) opina que a contabilidade tradicional e os modelos de relatórios de capital intelectual disponíveis apresentam alguns desafios, entre eles:

- a) estabelecer algum tipo de mensuração contábil que possa diferenciar empresas nas quais o capital intelectual está sendo ativado versus empresas nas quais ele está sendo reconhecido como despesa;
- b) ser capaz de mensurar, a longo prazo, o retorno sobre os investimentos nas habilidades das pessoas, bases de informação e das capacidades tecnológicas da organização; e

c) aumentar a participação dos intangíveis nas demonstrações contábeis de forma a suprir as defasagens de informação entre os ativos tangíveis e os intangíveis.

Arnosti e Neuman( 2001) defendem que, mesmo que as empresas invistam em recrutamento, seleção, contratação e treinamento de funcionários, a contabilidade não reconhece tais investimentos que, contabilizados como despesas, não agregam valor ao empreendimento. Dessa maneira, o investidor não tem conhecimento do real retorno dos recursos por ele aplicados, em decorrência do tratamento contábil dado, que não os classifica em conta específica.

Em vista disso, o Capital Intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais, uma vez que leva em conta inúmeras variáveis que não repercutem imediatamente nos resultados da entidade e, por essa razão, não são contabilizadas, tais como lealdade da clientela, desenvolvimento da competência dos empregados, satisfação dos empregados.

Tais fatores correspondem a ativos de natureza intangível, que são categorias de ativos de mais difícil avaliação, por não possuírem existência física, apesar de representarem valor patrimonial para a empresa.

Nesse sentido, Edvinsson e Malone (1998, p.1) afirmam que “o modelo tradicional de "contabilidade", que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios. [...] os demonstrativos financeiros das grandes empresas mostram-se cada vez mais estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna “[.]

O mesmo autor (1998, p.62), no entanto, reconhece que a Contabilidade tradicional “tem sido durante séculos a ferramenta mais poderosa no arsenal do registro das contas. [...] Levará anos para que sejam aperfeiçoados tanto o modelo de Capital Intelectual quanto os instrumentos necessários à sua apresentação.”

Antunes e Martins, E. (2002) apresentam um modelo cujo objetivo é a evidenciação econômica do potencial dos ativos em gerar benefícios, mesmo considerando que este não é o modelo ideal. As dificuldades práticas para o alcance de um modelo ideal estão relacionadas com as limitações que a própria contabilidade encontra em satisfazer corretamente as necessidades dos usuários.

Martins, E. (1972) desenvolve uma estratégia de argumentação em que, antes de trabalhar as perspectivas futuras da contabilidade, apresenta a condição da contabilidade como “coletora de dados a serviço da administração” e, a partir de então, ao longo de sua argumentação, apresenta propostas para uma contabilidade subjetiva, cheia de sofisticções e incompatíveis com a lógica pragmática com que era tratada até então no Brasil.

Para fundamentar sua visão o autor transita pela escola americana e italiana da contabilidade, utilizando o que de cada uma delas, a seu ver, fornece de base teórica para a sustentação da sua tese. As informações contábeis não podem ser mais friamente monetarizadas.

Mais recentemente, Oliveira L.C.A.M. (2000, p. 1) discute “o impacto das transformações ocorridas na envolvente das empresas e, conseqüentemente, na contabilidade, face à emergência da era do conhecimento, nomeadamente, das novas fontes de riqueza”.

A autora afirma que as empresas vêm baseando sua competitividade no Capital Intelectual, que ela considera um “intangível estratégico” que tem colocado, progressivamente, desafios à contabilidade.

As informações sobre o Capital Intelectual serão consideradas básicas e indispensáveis para se conhecer a verdade sobre uma entidade. À Contabilidade cabe procurar mecanismos que tornarão possível sua mensuração, como suporte aos tomadores de decisão.

As Demonstrações Contábeis devem contemplar informações de natureza intelectual, humana, ecológica e social, complementares ao atual sistema de mensuração patrimonial, atribuindo-lhe uma visão mais sistêmica, enriquecendo - o com novas informações, tornando-o mais coerente com as exigências do atual contexto econômico, político e social das organizações.

De acordo com Arnosti e Neumann (2001, p. 25), “o desafio que se antepõe à classe contábil, limitada as Demonstrações Contábeis tradicionais, será o de introduzir parâmetros para mensurar e evidenciar o verdadeiro valor do conhecimento (Capital Intelectual), em virtude das normas e legislação limitantes ao processo”.

Para isso, na visão dos autores, é indispensável a criação e desenvolvimento de artifícios para evidenciar o capital intelectual de forma clara, simples e objetiva.

As vantagens dessa evidenciação para os usuários externos da organização são apontadas por Antunes (2000):

- a) para analistas e financiadores, os demonstrativos e relatórios financeiros contendo os indicadores do capital intelectual são subsídios valiosos, para ter uma projeção futura da capacidade que a empresa tem de gerar caixa;
- b) para acionistas, esses relatórios são de fundamental importância, pois, por meio deles, passam a ter a visão do presente e do futuro, mais as tendências apresentadas pela empresa.

Cunha (2006, p.14) informa que “a contabilidade vem medindo o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa baseada em custos. Sendo assim, pressupõe-se que o custo de um ativo diz, razoavelmente, quanto vale o ativo”. Para o autor, “esse modelo tradicional não é aplicável em uma empresa baseada no conhecimento em função dos componentes do custo de um produto serem hoje, em grande parte, ativos intelectuais”.

A complexidade do tema exigiu uma regulamentação dos órgãos competentes, o que se traduziu no Pronunciamento técnico sobre ativos intangíveis - CPC-04- do Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

Considerando a importância e a obrigatoriedade, especialmente para as companhias abertas, de que as normas contábeis brasileiras sejam convergentes com as normas contábeis internacionais, foi publicada a Deliberação CVM nº 553/2008, que aprovou e tornou obrigatório, para as companhias abertas, o Pronunciamento Técnico CPC 04, que trata de Ativos Intangíveis, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

O Pronunciamento Técnico tem como objetivo:

Definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outro Pronunciamento. Este Pronunciamento estabelece que uma entidade deve reconhecer um ativo intangível apenas se determinados critérios especificados neste Pronunciamento forem atendidos. O Pronunciamento também especifica como mensurar o valor

contábil dos ativos intangíveis, exigindo divulgações específicas sobre esses ativos. (CPC 04/2008)

O Pronunciamento Técnico 04/2008 aplica-se a gastos com propaganda, marcas, patentes, treinamento, início das operações e atividades de pesquisa e desenvolvimento, entre outros, conforme item 5 do texto.

De acordo com o Pronunciamento:

As atividades de pesquisa e desenvolvimento destinam-se ao desenvolvimento de conhecimento. Por conseguinte, apesar de poderem gerar um ativo com substância física (p.ex., um protótipo), o elemento físico do ativo é secundário em relação ao seu componente intangível, isto é, o conhecimento incorporado ao mesmo. (CPC 04/2008, item 5.)

No item 14, o texto considera que “o conhecimento de mercado e o técnico podem gerar benefícios econômicos futuros. A entidade controla esses benefícios se, por exemplo, o conhecimento for protegido por direitos legais, tais como direitos autorais, uma limitação de um acordo comercial (se permitida) ou o dever legal dos empregados de manterem a confidencialidade”.

O item 130 trata da contabilização dos efeitos de adoção inicial do Pronunciamento:

(a) quando um ativo não atender os critérios de reconhecimento como ativo intangível, mas foi anteriormente reconhecido como ativo, o item deve ser baixado na data da entrada em vigor deste Pronunciamento, como mudança de prática contábil, de acordo com as normas em vigor sobre Práticas Contábeis, Mudanças nas Estimativas Contábeis e Correção de Erros;

(b) quando um ativo intangível existe na data da entrada em vigor deste Pronunciamento e o custo com o seu desenvolvimento atende os critérios de reconhecimento como ativo intangível, mas não estava previamente reconhecido como ativo, o ativo intangível não deve ser reconhecido na data da entrada em vigor deste Pronunciamento;

(c) quando um ativo intangível existe na data da entrada em vigor deste Pronunciamento e o custo com o seu desenvolvimento atende os critérios de reconhecimento como ativo intangível, tendo sido esse custo anteriormente reconhecido como ativo, considera-se que o reconhecimento foi efetuado de maneira apropriada. (CPC 04/2008).

A mensuração do capital intelectual talvez seja um dos mais difíceis desafios a serem vencidos pela contabilidade, o que só poderá ocorrer mediante pesquisas e experiências práticas e que adicionalmente é necessário evidenciar o retorno proporcionado pelo capital intelectual.

Nesse contexto, é necessário focar os principais métodos de mensuração do capital intelectual.

## **2.6 Métodos de mensuração do capital intelectual**

A identificação das práticas de gestão do capital intelectual – segundo objetivo específico desta pesquisa – pressupõe a mensuração desse mesmo capital.

Em vista disso, este tópico apresenta os principais métodos de mensuração, considerados por Gil, A.L. e Arnosti (2007, p.182) a partir de seus objetivos: “mensurar o imensurável; explicitar valores ocultos (intangíveis); indicar caminhos a seguir na procura do real valor das organizações”.

A literatura pertinente à mensuração de ativos intangíveis (ou apenas do capital intelectual) das empresas tem produzido uma infinidade de propostas de métodos e teorias nos últimos anos.

Dadas as particularidades e restrições de cada método, o próximo tópico trata dos principais diferenciais de alguns deles.

### **2.6.1 “Q” de Tobin**

Para o foco deste trabalho, este método tem importância na medida em que reconhece que as empresas intensivas em conhecimento, a exemplo da Microsoft, têm valores de “Q” superiores aos de empresas de transformação mais básicas, ou seja, indústrias do início da cadeia produtiva.

Famá e Barros (2001, p. 27) relatam que o quociente proposto originalmente por Tobin passou a ser conhecido como o “Q” de Tobin e é definido como “a relação entre o Valor de Mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos físicos”.

Desenvolvido pelo Premio Nobel James Tobin, visa medir a relação entre o valor de mercado e o valor de reposição dos ativos físicos. Desse modo, ele representa a razão entre dois valores atribuídos ao mesmo conjunto de ativos e “relaciona-se com a definição do valor de mercado da empresa e com a

consideração do valor de reposição dos Ativos em lugar de seu valor contábil”, na visão de Famá e Barros (2001 p. 27).

Em sua formulação básica, o “Q” de Tobin pode ser assim expresso:

$$“Q” = (VMA + VMD) / VRA$$

Onde:

VMA = Valor de Mercado das ações (capital próprio da firma)

VMD = Valor de Mercado das dívidas (capital de terceiros empregado)

VRA = Valor de Reposição dos Ativos da firma.

Stewart (1998) esclarece que este método foi desenvolvido para aplicação em decisões de investimentos da empresa independentemente de influências macroeconômicas como a taxa de juros, sendo utilizado para ativos específicos como veículos e máquinas industriais ou para a empresa como um todo.

Mesmo não se tratando de uma medida desenvolvida para a medição do Capital Intelectual, especificamente, configura-se num bom referencial ao comparar valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos.

### **2.6.2 Navegador do Capital Intelectual – modelo de Stewart**

Para o foco deste trabalho, o modelo denominado Navegador do Capital Intelectual proposto por Stewart (1998) relaciona-se à divisão do capital intelectual em medidas de capital humano, capital estrutural e capital de cliente e ao fato de incluir informações quantitativas e qualitativas na mensuração desses componentes.

Para Stewart (1998, p.77):

Se o principal objetivo do capital humano é a inovação –seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios, então o capital humano é formado e empregado quando uma maior parte do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação.

Karsten e Bernhardt (2007) informam que as medidas de Capital Humano propostas por Stewart se referem aos funcionários especializados ou às atividades que executam, e que agregam valor sob ponto de vista do cliente.

Assim, a inovação, atitudes de funcionários, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultado do capital humano que podem ser medidos.

Entre as medidas que permitem avaliar o nível de conhecimento das pessoas de uma organização, incluem-se: número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões; rotatividade de especialistas; senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa); valor agregado por especialista e por funcionário; e percentual de clientes que “ aumentam a competência.

Já medidas de Capital Estrutural visam retratar: a) ativos intelectuais estruturais classificados em medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e b) e medidas de eficiência organizacional.

A verificação do valor de mercado de um ativo exige a análise da singularidade de cada ativo intangível, a amplitude de uso, margens de lucros incrementais, status legal, expectativa de vida, entre outros aspectos, segundo Karsten e Bernhardt (2007).

Os autores esclarecem que a essa análise segue-se a avaliação dos pontos fortes de cada ativo. Para cada fator de avaliação, atribui-se uma pontuação de 0 a 5 – auxiliada por valores relativos à participação no mercado, fluxo de caixa tributável, comparado aos cinco melhores ativos comparáveis.

As medidas de Capital do Cliente auxiliam a organização a avaliar corretamente a satisfação do cliente, demonstrando a ligação entre esse fator e melhores resultados financeiros.

Essas informações podem gerar benefícios, como, por exemplo, descobrir quanto gastar para atrair clientes, analisar os clientes por segmento e identificar quais clientes a empresa deve almejar e quais, dispensar.

### **2.6.3 Modelo Skandia – Edvinsson e Malone**

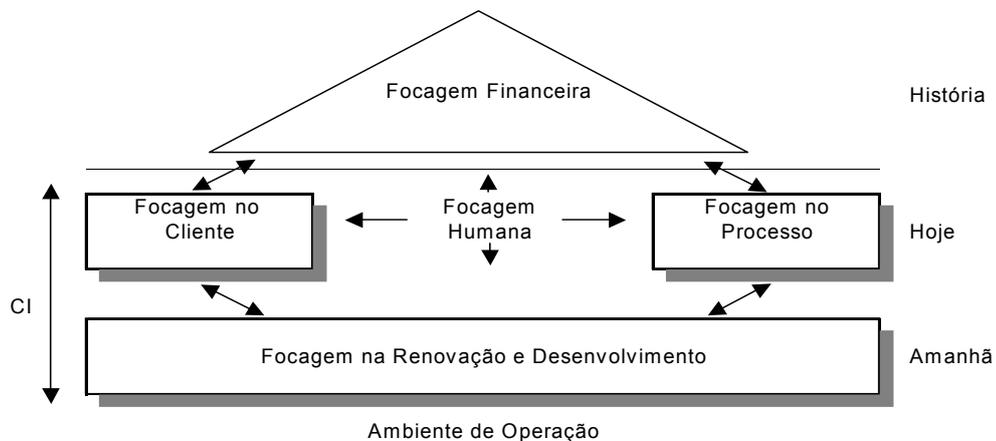
Para o foco deste trabalho, a importância deste método consiste no fato de ter sido o primeiro relatório de uma empresa contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas. Nele, o grupo Skandia identificou

determinados fatores de sucesso que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional.

Antunes e Martins, E. (2002) informam que esses fatores foram agrupados em cinco áreas distintas de foco: financeiro, clientes, processo, renovação e desenvolvimento e humano.

A figura 1 a seguir enquadra as cinco abordagens ou focos.

FIGURA 1 - Skandia Navigator



Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60)

Antunes e Martins, E. (2002) esclarecem que, para cada um desses focos, estabeleceram-se indicadores que permitem medir seu desempenho. Para estabelecer uma equação que traduzisse em um número o valor do Capital Intelectual, a Skandia estabeleceu os seguintes passos:

- a) identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda a sociedade com mínimas adaptações;
- b) reconhecer que cada organização possa ter um capital intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices;
- c) estabelecer uma variável que capte a não tão-perfeita previsibilidade do futuro [sic], bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Com base nesses princípios, Edvinsson e Malone (1998) propuseram a seguinte fórmula:

Capital Intelectual Organizacional =  $iC$  ,  $i = (n/x)$

Onde:

C = valor monetário do capital Intelectual

I = Coeficiente de Eficiência

n = somatório dos valores decimais dos nove índices de eficiência propostos pelos autores.

X = o número desses índices, no caso  $x = 9$ .

O valor de “C” é obtido de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial.

Gonçalves e Mata (2003) esclarecem que Edvinsson e Malone (1998) consideram indicadores no cálculo do valor absoluto do capital Intelectual, constantes no quadro 2 a seguir:

<b>Clusters</b>	<b>Medidas</b>
Desenvolvimento de novos negócios	Receitas resultantes de novas operações de negócio (programas e serviços) Investimento no desenvolvimento de novos mercados Investimento no desenvolvimento da indústria Investimento no desenvolvimento de novos canais
Investimento em Tecnologias de Informação (TI)	Investimento em TI para vendas, serviço e suporte Investimento em TI para a gestão Alterações ao inventário das TI
Desenvolvimento de Clientes	Investimento em apoio ao cliente Investimento no serviço aos clientes Investimento em formação dos clientes Gastos com clientes em despesas não-relacionadas com produtos
Desenvolvimento de empregados	Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados Investimento em apoio a novos produtos e em formação dos empregados Educação só para empregados não exclusivos da empresa Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados permanentes em “full-time” Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados temporários em “full-time” Investimento em formação, comunicação e apoio exclusivamente para empregados temporários em “part-time”
Parcerias	Investimento no desenvolvimento de parcerias/joint-ventures Upgrades para EDI ou sistemas eletrônicos de rede no sistema
Marca e propriedade Intelectual	Investimentos de identificação de marca (logótipo/nome)

	Investimento em novas patentes e copyrights
--	---

**QUADRO 2 Indicadores no cálculo do valor absoluto do capital Intelectual**

Fonte: Edvinsson e Malone( 1998).

O Índice de Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética resulta em uma porcentagem única, conforme Gonçalves e Mata (2003).

Esses parâmetros referem-se a: a) participação de mercado; b) índice de satisfação dos clientes; c) índice de liderança; d) índice de motivação; e) índice de investimento em pesquisa e desenvolvimento; f) investimento total; g) índice de horas de treinamento; h) desempenho; i) meta de qualidade; j) retenção dos empregados; k) eficiência administrativa e receitas.

Verifica-se que a fórmula apresentada pela *Skandia* mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Tais investimentos poderão impactar a satisfação do cliente ou não.

Na visão de Antunes e Martins, E. (2002), a fórmula apresentada pela *Skandia* mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, medidos em termos monetários, realizados nos elementos que podem ser mensurados objetivamente. Os autores salientam que tais investimentos poderão impactar, ou não, a satisfação do cliente.

Antunes e Martins, E. (2002, p.21) analisam que, por essa fórmula, seus autores “não consideram como Capital Intelectual o valor total do investimento (valor de custo) realizado mas, apenas, a proporção que reverterá para a empresa, a médio ou longo prazos, medida em função do índice percentual de satisfação dos clientes (indicador não-financeiro)”

Em função disso, pode-se concluir que tal medida guarda um certo grau de subjetividade, proveniente da própria natureza de alguns dos índices constantes de sua composição.

#### 2.6.4 Monitor de Ativos Intangíveis (Sveiby)

Para o foco deste trabalho, a importância deste método consiste na ênfase dada à competência das pessoas, seu crescimento e inovação bem como ao crescimento do investimento em tecnologia da informação, portanto, ao conhecimento.

Verifica-se, no modelo proposto por Sveiby, que a competência das pessoas traduz as atitudes dos funcionários defrontando-se com situações cotidianas, internas ou não, as quais implicam em geração de valor para a organização.

A criação de um modelo de avaliação para o ativo intangível justifica-se pelo fato de que “Indicadores - chave” alternativos oferecem novos e interessantes ângulos e são de grande valor para investidores e gerentes “, conforme Sveiby (1998, p. 233). O autor acrescenta que “desde a década de 1950, e mesmo antes, as empresas calculam alguns indicadores não-monetários para corroborar os estudos sobre eficiência, mas nunca divulgam em seus relatórios anuais”.

Sveiby (1998) esclarece que as principais razões para a não mensuração e divulgação dos ativos intangíveis nos relatórios das empresas prendem-se, inicialmente, ao fato de muitos gerentes considerarem essas informações inúteis. Outra razão seria o receio de que os indicadores não financeiros traduzam informações por demais reveladores de suas estratégias para o mercado e finalmente, a inexistência de um modelo teórico rigoroso para a avaliação de capital intelectual.

Por esses motivos, propõe o modelo denominado Monitor de Ativos Intangíveis que abre uma possibilidade para a mensuração do capital intelectual.

Para a melhor compreensão do método, segue o Quadro 3:

<p><b>Estrutura Externa</b> Crescimento /Renovação Crescimento orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado.</p>	<p><b>Estrutura Interna</b> Crescimento/ Renovação Investimento em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&amp;D. Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.</p>	<p><b>Competência das Pessoas</b> Crescimento/ Renovação Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional. (número de anos) Rotatividade de competência.</p>
<p><b>Eficiência</b> Lucro por cliente. Vendas por profissional</p>	<p><b>Eficiência</b> Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionário de</p>	<p><b>Eficiência</b> Mudança no valor agregado por profissional.</p>

	suporte.	Mudança na proporção de profissionais.
<b>Estabilidade</b> Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.	<b>Estabilidade</b> Idade da organização. Taxa de novatos.	<b>Estabilidade</b> Taxa de rotatividade de profissionais.

**QUADRO 3 Monitor de ativos intangíveis.**

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 238)

Verifica-se que o modelo apresentado por Sveiby, utilizado na mensuração do Capital Intelectual, apresenta simplicidade e facilidade de interpretação, mas se torna limitado no aspecto financeiro, devido à utilização de indicadores não-financeiros.

### 2.6.5 *Balanced Scorecard*

O BSC engloba, além de indicadores financeiros, outros não financeiros, tais como satisfação de clientes, excelência de processos internos, inovação que são decisivos para o futuro desempenho financeiro.

Outro aspecto importante refere-se à sua relação com a estratégia, de acordo com Gonçalves e Mata (2003, p. 18):

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 e consiste num instrumento de gestão que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional segundo quatro perspectivas, permitindo novas formas de medição e de acompanhamento da performance, através de uma perspectiva mais abrangente que integra um conjunto de indicadores de curto e longo prazos, internos e externos, financeiros e não financeiros que refletem os fatores críticos da empresa e a **sua relação com a estratégia.**(Grifo nosso)

Trata-se de um instrumento que aumenta a eficiência do sistema de informação, servindo finalidades distintas dada a natureza diversa das áreas de negócio – análise segmentada, mas que, no entanto, não deixam de ser complementares. Contudo, pode-se verificar uma perda de comparabilidade resultante da personalização deste instrumento de gestão para a ação, uma vez que reduz a aplicação e utilização de medidas comuns de desempenho. (GONÇALVES ; MATTA, 2003)

A informação resultante do BSC permite definir quais os passos a tomar para que os objetivos estratégicos delineados sejam atingidos. Tudo depende de

uma seleção criteriosa das medidas mais relevantes para uma boa monitorização da performance.

O BSC permite:

- a) a articulação dos objetivos estratégicos com a missão e visão da empresa;
- b) uma compreensão partilhada em toda a organização das atividades chave para o atingimento dos objetivos;
- c) uma explicação da relação de causalidade com os requisitos financeiros da empresa – identifica igualmente áreas onde são requeridos “*trade-off*” entre os objetivos;
- d) uma linguagem comum que articula e comunica os objetivos estratégicos, planos e alvos em toda a organização. Mais comunicação dentro da empresa acerca dos objetivos, caminho e expectativas.

Verifica-se, pelo exposto, que o BSC enfatiza a ligação de indicadores não financeiros à estratégia bem como às mudanças ocorridas nas tecnologias de informação e à crescente competitividade requerida pelo mundo empresarial.

Em relação à ligação entre BSC e capital intelectual, Telles e Luccchesi (2003, p.2) afirmam que :

Os ativos intangíveis, cuja mensuração, em geral, apresenta dificuldades, naturalmente, não possuindo consenso de métricas, tornam-se um objeto de particular atenção e focalização numa abordagem suportada pelo BSC, por constituírem elementos fundamentais nas dimensões propostas pela ferramenta, em particular, em aprendizado e crescimento, clientes e processos internos.

Para os autores, o capital intelectual e, em especial os capitais humano e de relacionamento, assumem importância estratégica na gestão do negócio. Desse modo, estabelece-se uma relação de interdependência entre uma administração baseada no BSC e o gerenciamento e a adoção de medidas de desempenho para o capital intelectual.

### 2.6.6 O modelo Intellect

Para o foco deste trabalho, este modelo apresenta a promoção da reflexão e debate sobre a estratégia e os ativos intangíveis. Oferece informação estratégica para a tomada de decisões no âmbito diretivo e dá ênfase à gestão do conhecimento dentro da organização.

O modelo Intellect foi “criado para evidenciação, medição e mensuração do capital intelectual das organizações, [...] utilizado na elaboração do balanço intelectual da Companhia Paulista de Transportes Metropolitanos (CPTM), em São Paulo (SP)”, segundo Gil, A.L. e Arnosti (2007, p.183.)

O modelo pretende alcançar duas categorias de objetivos: internos e externos. Entre os objetivos internos, incluem-se: a) promover reflexão e debate sobre a estratégia e os ativos intangíveis; b) padronizar a linguagem e compartilhar os ativos intangíveis; c) ajudar na estruturação dos indicadores da gestão que estão dispersos por toda a estrutura interna, além da promoção do debate sobre estratégia e conhecimento na organização, citados anteriormente.

Já os objetivos externos incluem: a) facilitar a visualização da valorização da empresa; b) servir como informação sobre seu potencial futuro e c) solidificar a imagem da organização perante o mercado.

O modelo apresenta as seguintes características: a) pode ser alinhado à estratégia da organização; b) trata-se de um modelo aberto e flexível; c) pode ser personalizado de acordo com as peculiaridades da empresa; d) possui visão sistêmica; e) mede resultados e processos que os geraram e f) combina diversas unidades de medida, permitindo tanto a padronização quanto a comparação.

Gil, A.L. e Arnosti (2007 p.187) apresentam a estrutura e componentes do modelo Intellect:

A estrutura do modelo Intellect está formada por três grandes componentes blocos: agrupam os ativos intangíveis segundo sua natureza: capital humano, capital estrutural ou capital relacional; elementos: são os ativos intangíveis considerados dentro de cada bloco; segundo sua estratégia e seus fatores críticos de sucesso (FCS), a empresa deve selecionar os elementos mais importantes a serem mensurados; indicadores: são a forma de medição dos elementos em cada bloco; a definição dos indicadores deve ajustar-se a cada organização e suas peculiaridades.

A estrutura do modelo é, como se vê, tríplice. Agrega o capital intelectual em suas dimensões humana, estrutural e relacional à estratégia da empresa, utilizando indicadores específicos a cada organização.

As fontes de informação para gerar esse balanço intelectual são a compilação dos dados dos investimentos em treinamento e desenvolvimento do seu corpo funcional e os gastos na estrutura física para o desenvolvimento de suas atividades, sempre dando ênfase ao capital humano, considerado pelos autores como fator de desequilíbrio do sucesso ou do insucesso de qualquer organização.

### 2.6.7 SWOT/BSC/DEQ/BIN – Balanço Intelectual

Para o foco deste trabalho, trata-se de um modelo que traduz “as vertentes do capital humano, estrutural e relacional[...]em projetos para maximizar o desempenho ou minimizar as falhas de eventos organizacionais prioritários”, de acordo com seus autores, Gil, A.L. e Arnosti (2007, p. 204).

De acordo com os autores, o BIN pretende ser uma alternativa aos modelos de mensuração do capital intelectual já utilizados. Para tanto, apresenta o diferencial de incorporar a tecnologia (ferramentas e instrumentos) para gestão integral ou para auditoria integral às práticas do trabalhador do conhecimento, como forma de viabilizar as organizações do conhecimento.

Os pacotes tecnológicos SWOT/VBSC/DEQ/BIN ou AUDEQ / SWOT /BSC DEQ / BIN acompanham a nova onda civilizatória que marca o progresso da sociedade humana e abrangem as seguintes atividades integradas, conforme Quadro 4 a seguir:

<b>Vertente gestão integral</b>	<b>Vertente auditoria integral</b>	<b>Vertente balanço intelectual</b>
identificar analisar estabelecer determinar apostar projetar simular desenvolver implantar confirmar ajustar revisar operar monitorar	especular testar provar apostar opinar recomendar acompanhar	analisar confrontar coletar revisar divulgar manter usar gerar atualizar ordenar decidir

**QUADRO 4 Atividades dos modelos SWOT VBSC DEQ BIN ou AUDEQ / SWOT /BSC DEQ / BIN.**  
Fonte: Adaptado de Gil,A.L e Arnosti (2007, p. 212)

O levantamento bibliográfico permitiu constatar a existência de algumas limitações em cada um dos modelos.

Cabe também salientar de que o método da Skandia é o único entre os métodos comparados que combina indicadores financeiros e não-financeiros na sua concepção além de ser também o único que é relatado ao mercado na forma de relatório complementar as Demonstrações Contábeis.

Dessa comparação, pode-se concluir que nenhum dos métodos citados pode ser considerado como definitivo para a solução do problema da mensuração dos ativos intangíveis, em especial, o capital intelectual. Cada usuário deve selecionar o método mais recomendável conforme o propósito, a situação e o público interessado no trabalho (interno e externo).

Nesse sentido, Gomes (2003) realizou pesquisa com o objetivo de analisar o modelo de avaliação de intangíveis proposto por Sveiby (1998) no âmbito das empresas de base tecnológica, residentes e graduadas em incubadoras de empresas, no estado de Pernambuco.

De acordo com os objetivos definidos, os resultados do estudo evidenciam, entre outros aspectos, que os modelos ou métodos de avaliação de ativos intangíveis apresentam características similares quanto aos indicadores utilizados, inexistindo um modelo único, em decorrência da especificidade dos ambientes em que foram aplicados.

A mensuração do ativo intangível, suporte para as decisões gerenciais, leva à questão da gestão do capital intelectual, explorada no próximo tópico.

## **2. 7 Gestão do capital intelectual**

Há algumas décadas o tamanho da organização em relação a seus recursos tangíveis fazia a diferença nas análises estratégicas, mas modernamente os princípios de gestão e a agilidade nas mudanças constituem fator de consolidação do sucesso empresarial.

A gestão do capital intelectual é apresentada por Bautzer (2006, p.1) “como fator eminente do sucesso estratégico empresarial [...]”.

A questão norteadora desta pesquisa – verificar a percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual com vistas à criação de valor e vantagem competitiva para a organização – reflete-se na divisão feita por Brooking (1996) do processo contínuo da gestão do Capital Intelectual em:

- a) identificação do Capital Intelectual: a empresa deve compreender a natureza e conteúdo do seu Capital Intelectual;
- b) desenvolvimento de uma política de Capital Intelectual que vise conservar e fomentar o crescimento do mesmo, assegurando a consecução dos objetivos organizacionais e implementação dos recursos de Capital Intelectual quando necessários, desde que todos os membros da organização compreendam tanto o processo quanto a função que nele desempenham;
- c) auditoria do Capital Intelectual: o processo de gestão deve incluir um relatório de situação do Capital Intelectual, com as recomendações e sugestões oportunas para a sua reestruturação;
- d) documentação e arquivo de conhecimentos do Capital Intelectual: para que as empresas obtenham o máximo benefício do seu Capital Intelectual devem planificar e armazenar a informação e conhecimentos relacionados com os mesmos num sistema informático;
- e) proteção do Capital Intelectual: as diferentes classes de Capital Intelectual requerem diferentes salvaguardas;
- f) crescimento e renovação do Capital Intelectual; e
- g) divulgação: os métodos principais são o uso da base de conhecimentos e o relatório do Capital Intelectual, e o mecanismo de feedback deve indicar o grau de sucesso da gestão.

Wernke, Lembeck e Bornia (2003, p.20) exemplificam casos de práticas de gestão do capital intelectual na Xerox e na 3M: “Na Xerox, os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o

compartilhamento de conhecimentos, utilizada no mundo todo, contribuindo para reduzir os custos de peças e de mão-de-obra”.

No caso da 3M, os autores informam:

Na sua filosofia de buscar continuamente inovações, a 3M proporciona aos seus funcionários 15% de tempo livre para trabalharem em produtos e processos que eles mesmos escolhem, sem a necessidade de pedir aprovação para tal ou reportar-se à gerência sobre o que estão fazendo. Ainda, estimula visitas a outros laboratórios e a clientes, encoraja a interação entre o pessoal técnico através da ajuda a outros setores e através da busca do auxílio de outros departamentos ou divisões da empresa, pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias. (WERNKE; LEMBECK; BORNIA, 2003, p.21)

Para o foco deste trabalho, cabem algumas considerações sobre a gestão de cada um dos integrantes do capital intelectual.

### **2.7.1 Gestão do capital humano**

Picarelli Filho (2005) aponta ações específicas da gestão do capital humano. Todas as ações de melhoria previstas estão ligadas a sete grandes áreas operacionalizadas no âmbito do capital humano, que envolvem pessoas e processos, a saber:

- a) alinhamento estratégico: estão inseridas nessa dimensão do capital humano todas as ações que contribuem para alinhar o departamento de RH com as estratégias de negócios mais amplas da empresa. Neste ponto, ganha importância uma tendência que tem se fortalecido em todo o mundo em relação à administração de pessoas: a gestão por competências, que nada mais é do que uma forma de fazer com que cada funcionário cumpra individualmente seu papel em favor da estratégia geral da empresa, a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes próprios;
- b) aprendizagem e desenvolvimento: envolve todas as ações relacionadas à capacitação dos profissionais, como treinamentos, cursos *e-learning*, auto-estudo, participação em projetos, intercâmbio com o ambiente externo, *job rotation*, acesso aos sistemas de informação, compartilhamento de

conhecimentos e experiências, incentivo às iniciativas pessoais de desenvolvimento e outras;

- c) gerenciamento e melhoria de desempenho: seguindo o princípio da gestão por competências, as ações relacionadas ao aprimoramento da performance dos profissionais passam por uma política de remuneração e benefícios mais flexível, baseada em incentivos, recompensas, meios de reconhecimento, desenvolvimento de carreira e outros procedimentos. Paralelamente, uma série de ações se faz necessária no sentido de permitir um acompanhamento adequado da evolução das competências e dos resultados alcançados;
- d) dimensionamento de pessoal, gerenciamento de talentos, provimento e composição de equipes: ações que envolvem planejamento estratégico de pessoas com previsão de demandas de trabalho, de mão-de-obra terceirizada, de recrutamento e planejamento de sucessão em postos profissionais;
- e) capacidades organizacionais: dimensão do capital humano que envolve as ações relacionadas à estrutura e cultura da empresa, à gestão de conhecimento, à retenção de pessoas e até mesmo às tarefas de comunicação, relações públicas e desenvolvimento de parcerias;
- f) liderança da mudança e transformação: conjunto de ações táticas e estratégicas empregado na condução dos processos de transformação da empresa, particularmente em relação aos aspectos humanos nele envolvidos; e
- g) serviços de RH e Administração: todas as ações da empresa que envolvem a operacionalização dos recursos humanos, como tecnologia, administração da folha de pagamento, benefícios, gestão da segurança de trabalho, reclamações, incidentes e outras.

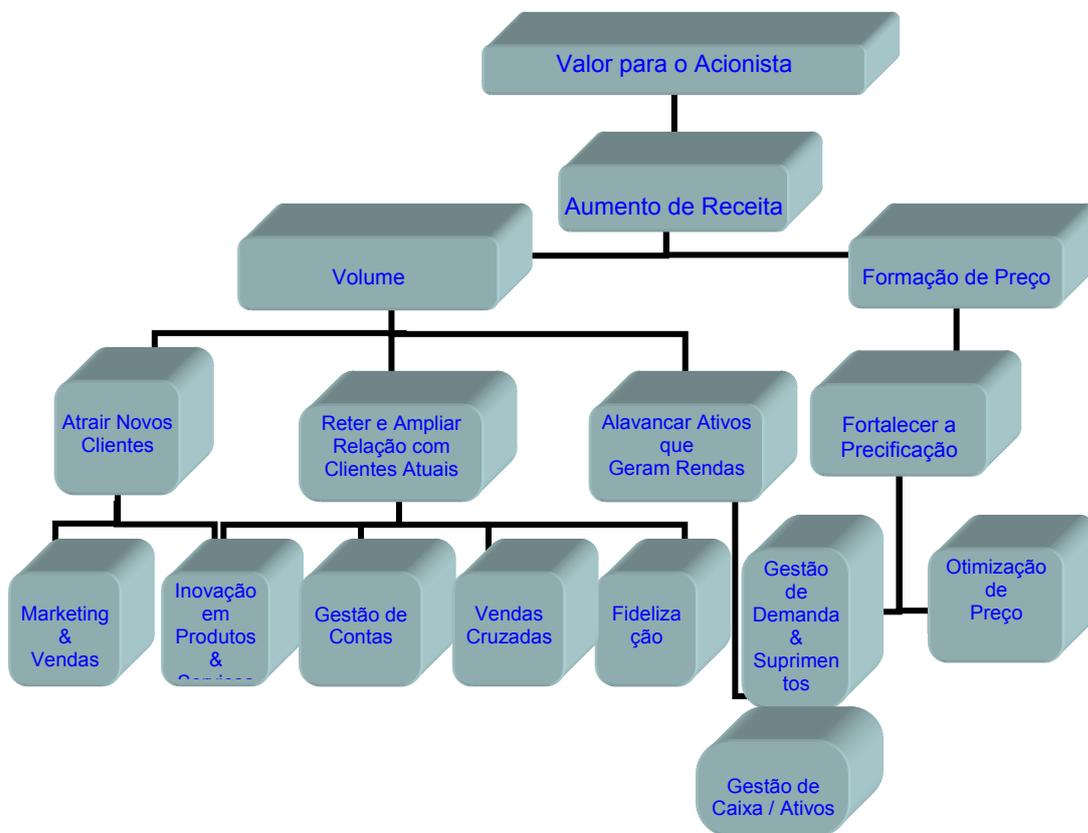
Picarelli Filho (2005) apresenta um mapa do valor desse capital humano que dá subsídios para as medidas necessárias à sua adequada gestão, interligado aos demais componentes do capital intelectual.

Ressalte-se que esse mapa indica caminhos para a geração de valor para a organização, contribuindo para mostrar que, para cada uma das metas definidas

pela organização, uma ação correspondente tem que ser tomada na gestão de pessoas, com interferências múltiplas em todo o processo.

O gráfico 1 a seguir ilustra o mapa, que aponta medidas de melhoria: a) comunicar a estratégia do negócio e a proposta de valor aos empregados; b) reforçar continuamente a estratégia de serviços ao cliente e c) ligar a remuneração à satisfação do cliente.

Todas essas ações têm em vista gerar valor e competitividade à organização. Uma gestão eficiente agrega valor por meio de fatores tais como:



**GRÁFICO 1 Mapa do valor do capital humano**

Fonte: Picarelli Filho (2005)

A estrutura básica do mapa do capital humano é, segundo Picarelli Filho (2005), constituída por quatro âmbitos principais: os direcionadores de valor, os impulsionadores de melhoria, as dimensões de capital humano e as ações geradas a partir dos três âmbitos anteriores.

No nível mais alto do mapa, situam-se os itens direcionadores de valor, que resumem os fatores mais significativos na geração de valor aos acionistas. São eles:

- a) o aumento da receita (que mostra como a companhia é capaz de suprir as necessidades nos mercados em que atuam);
- b) a margem operacional (que reflete o modo pelo qual a empresa é capaz de transformar a demanda de seus produtos e serviços em lucros);
- c) a eficiência do ativo (relação entre o valor dos ativos empregados na execução do negócio e o nível corrente de receitas); e
- d) as perspectivas (que definem a confiança do acionista e do mercado no potencial da empresa).

O mapa estabelece, a partir dos direcionadores de valor, as conexões imediatas entre eles e os elementos impulsionadores de melhoria. Exemplificando, para se alcançar o direcionador “aumento de receita”, uma das variáveis essenciais seria o volume de produtos e serviços comercializados.

Ressalte-se que “a ampliação desse volume depende, por sua vez, da atração de novos clientes e, portanto, de ações de marketing, vendas e inovação”, como explica Picarelli Filho (2005, p.4).

De qualquer modo, a gestão desse componente do capital intelectual, bem como dos demais, está associada às capacidades organizacionais da empresa. De acordo com Picarelli Filho (2005, p. 3), “há de se considerar que diferentes tipos de organizações coexistem nas empresas”.

Algumas dessas empresas são baseadas em canais de atendimento, por meio de profissionais que conhecem profundamente os clientes. Outras são focadas em projetos, com equipes de trabalho com alto conhecimento técnico e que operam de modo multidisciplinar, ainda na visão de Picarelli Filho (2005).

Para o autor:

Há também as organizações matriciais, caracterizadas pela relação constante dos líderes sobre diversos indicadores de desempenho para sustentar as decisões, e as funcionais, baseadas em uma estrutura hierárquica de especialização, com papéis e responsabilidades estritamente definidos. Conhecer bem o que cada uma dessas organizações tem de melhor é fundamental para apontar as ações de melhoria. (Picarelli Filho, 2005, p.3)

Como se percebe, o mapa do valor do capital humano mostra bem a integração dos componentes do capital intelectual – humano, estrutural e de

relacionamento – para que sua gestão possa efetivamente agregar valor à empresa como um todo.

### **2.7.2 Gestão do capital estrutural**

Edvinsson e Malone (1998) defendem que o Capital Estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa.

Para gerenciar o capital estrutural, de acordo com Kraemer (2004, p. 4):

[...]é preciso uma rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo menor tempos de espera e profissionais mais produtivos. A função da gerência da empresa é utilizar corretamente o capital estrutural, para que o mesmo aumente o valor para os acionistas.

Entre os indicadores de gestão relacionados ao capital estrutural, Padoveze (2000) sugere os seguintes:

- a) número de patentes;
- b) percentual de despesas de P&D (pesquisa e desenvolvimento) sobre as vendas líquidas;
- c) custo de manutenção de patentes;
- d) custo de projeto do ciclo de vida por vendas;
- e) número de computadores individuais, ligados ao banco de dados;
- f) taxa de implementação de novas idéias pelo total de novas idéias geradas;
- g) número de introdução de novos produtos;
- h) introdução de novos produtos por empregado;
- i) tempo médio para planejamento e desenvolvimento de produto;
- j) valor das novas idéias (economias e ganhos em dinheiro).

Considerando a subdivisão do capital estrutural, algumas medidas são indicadas especificamente para o Capital Organizacional, de acordo com Oliveira L.C.A.M. (2000 , p.7), entre elas:

- a) reputação dos trabalhadores da empresa;

- b) número de patentes;
- c) rendimento por despesas em P&D;
- d) anos de experiência na profissão;
- e) custo de manutenção da patente;
- f) *rookie ratio* (percentagem de trabalhadores com menos de dois anos de experiência);
- g) custo do ciclo de vida do projeto por unidade monetária das vendas;
- h) satisfação do trabalhador;
- i) número de computadores individuais ligados à base de dados;
- j) percentagem implementada de empregados com sugestões ou idéias novas;
- k) número de vezes que a base de dados foi consultada;
- l) contribuições para a base de dados;
- m) valor acrescentado por trabalhador;
- n) atualizações da base de dados;
- o) valor acrescentado por unidade monetária de salário;
- p) volume de utilização e conexão dos SI;
- q) custo dos SI por unidade monetária de vendas;

Como se pode perceber, são inúmeras as medidas utilizadas pelos gestores do capital estrutural, em suas divisões: organizacional, inovação e processo, englobados nos indicadores acima especificados.

### **2.7.3 Gestão do capital de relacionamento**

É fundamental a valorização do cliente como estratégia competitiva, mas é necessário lembrar que o capital de relacionamento não se restringe ao cliente, incluindo toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, além dos relacionamentos da empresa com seus funcionários e com fornecedores, de acordo com Duffy (2000).

Por sua vez, Silva, C.D. (2006, p. 59) dá conta de que o capital de relacionamento agrega valor de várias maneiras, seja pelo retorno financeiro, seja pelo retorno de imagem, seja pelo retorno da qualidade, uma vez que “clientes exigentes exigem produtos de melhor qualidade”.

Nessa mesma linha de raciocínio, Gordon (1998, p. 342) explica que “empresas que dão a todos os clientes valor idêntico acabarão satisfazendo muito pouco os seus melhores e debilitarão a lucratividade ao dar valor demasiado aos seus piores”.

Dessa maneira, evidencia-se a necessidade de gerir o capital de relacionamento a partir de determinados indicadores, conforme Oliveira L.C.A.M. (2000, p.7):

- a) crescimento no volume de negócios;
- b) percentagem das vendas a clientes habituais;
- c) proporção entre novas idéias geradas e novas idéias implementadas;
- d) lealdade à marca;
- e) número de introduções de novos produtos;
- f) satisfação do cliente;
- g) novos produtos introduzidos por empregado;
- h) queixas do cliente;
- i) número de equipas multifuncionais;
- j) rentabilidade dos produtos como uma proporção das vendas;
- k) percentagem do resultado da introdução de novos produtos;
- l) número de alianças com fornecedores/clientes e seu valor;
- m) tendência a cinco anos do ciclo de vida do produto;
- n) tempo médio de desenvolvimento do produto; · proporção do negócio do cliente (ou fornecedores) que o produto (serviço) representa (em termos monetários); e
- o) valor das novas idéias.

A valorização do relacionamento com o cliente leva à personalização de produtos e serviços para adequá-los às suas necessidades, na busca de vantagens competitivas.

Esta tendência, de acordo com Silva C. D. (2006, p.54), é “conhecida por *Customer Relationship Management*(CRM), requer que as empresas mudem sua visão de Marketing voltada para seus produtos ou serviços e voltem-se para o cliente, buscando através de interações conhecer suas necessidades e preferências”.

#### **2.7.4 O papel do gestor do capital intelectual**

A gestão do capital intelectual deve ser visualizada como patrimônio construtivo das organizações modernas em relação a seu planejamento estratégico e à sua sustentação estratégica.

Dessa maneira, cabe uma reflexão sobre a importância do papel do gestor do capital intelectual na construção da estratégia competitiva das organizações.

Nesse contexto, Gonçalves Filho e Gonçalves (2002, p. 9) informam que “novos cargos têm sido criados, entre eles o de engenheiro do conhecimento, gerente do conhecimento, CLO (*Chief Learning Officer*), diretor do capital intelectual [...],diretor de transferência de conhecimento[...],diretor global de recursos intelectuais [...] e o denominado CKO (*Chief Knowledge Officer*)”.

As grandes empresas já possuem em suas estruturas organizacionais, um importante novo cargo e função: a do Gerente do Conhecimento (ou CKO, *Chief Knowledge Officer*). O Gerente do Conhecimento pode ser visto com um técnico capaz de compreender como as tecnologias podem funcionar em termos de coleta, armazenamento, exploração e compartilhamento da informação e do conhecimento.

Embora tenha boa aceitação na maior parte da América do Norte e na Escandinávia, a presença de um CKO ainda enfrenta certa resistência do empresariado em países menos desenvolvidos, como o Brasil.

O cargo, de acordo com Cassapo (2004) apud Melquior (2004, p.3), exige do profissional visão estratégica, iniciativa, boa capacidade de comunicação e talento para agregar e motivar pessoas. Isto sem esquecer-se dos conhecimentos em

tecnologia da colaboração, o que inclui *e-learning*, portais corporativos e comunidades de práticas, onde os funcionários de uma empresa se reúnem virtualmente para compartilhar problemas e encontrar soluções.

Trata-se, portanto, de um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, tecnologia, comunicação e gestão de qualidade. Melquior (2004, p.3) informa que “o cargo de CKO integra conhecimentos de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e TI [...] para administrar o capital intelectual de uma empresa, não é preciso ter um *background* em tecnologia; basta se interessar pelo assunto e ter desenvoltura para lidar com profissionais de TI”.

Mesmo considerando o aspecto multidisciplinar da formação e atuação do gestor do conhecimento, é indispensável que essa função esteja atrelada às estratégias e processos das organizações na atualidade, buscando realizar as necessárias mudanças culturais, de acordo com Davenport (1998).

Gonçalves Filho e Gonçalves (2002, p. 12) compartilham essa visão ao afirmar que “a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais não é uma nova técnica, mas um enfoque a mais que se agrega aos existentes”.

Os autores (2002, p.12) acrescentam que o responsável pela gestão do capital intelectual, mais especificamente do conhecimento, “deve ser capaz também de tornar o ambiente corporativo propício a eventos e processos que facilitem a criação e a troca da informação e do conhecimento”, acrescentando que “uma das principais atribuições do CKO é saber transformar o supersaturado sistema de informações que pode ser acessado via Internet em conhecimento útil à gestão e às decisões empresariais”.

Nesse sentido, a responsabilidade pela gestão do conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial, na visão de Terra (2007):

- a) alta administração: definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras;
- b) políticas de administração de Recursos Humanos: adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e

- internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa;
- c) cultura organizacional: desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização;
  - d) estruturas organizacionais: adoção de estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos;
  - e) sistemas de informação: criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da empresa, abrangendo tanto possibilidades tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo;
  - f) mensuração de resultados: não existe gestão do conhecimento descolado de resultados. É necessário mensurar o valor utilitário do conhecimento, aquilo que agrega ao resultado econômico-financeiro da organização; e
  - g) aprendizado com o ambiente: engajamento em processos que oportunizem aprendizado e trocas com o ambiente externo, privilegiando alianças com outras empresas e o estreitamento do relacionamento com clientes.

As sete dimensões da prática gerencial indicadas por Terra (2007) incorporam-se às múltiplas atribuições dos gerentes de conhecimento (CKO) explicitadas por Davenport (1998).

Entre elas, destaca-se a criação da necessária infra-estrutura do conhecimento, como bibliotecas, bases de dados, redes humanas e de computadores, centros de pesquisa e estrutura organizacional orientados para o conhecimento.

Outra ação cabível ao gestor do conhecimento refere-se ao gerenciamento do desenvolvimento do conhecimento, focalizando os recursos da organização e o tipo de conhecimento prioritário.

Davenport (1998) cita, por fim, o gerenciamento dos profissionais de funções associadas ao conhecimento, provendo um senso de comunidade, estabelecendo padrões e gerenciando sua carreira.

A gestão do capital intelectual foi tema de estudo de Pereira, Fiúsa e Ponte (2004, p.2) com o objetivo de determinar “como se posicionam as organizações brasileiras no que se refere à identificação do valor trazido por recursos intangíveis, fazendo uso de uma verificação de campo em uma grande empresa do setor de telecomunicações”.

Os dados primários foram coletados por meio da aplicação de questionários junto aos gerentes das áreas de: Controladoria, Operações, Recursos Humanos, Marketing e Finanças.

Segundo os autores (2004, p.18):

As entrevistas com o corpo gerencial da empresa permitiram identificar os esforços de desenvolvimento de componentes do Capital Intelectual, dividido em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Apesar da existência de algumas atividades de desenvolvimento do Capital Intelectual da organização, o processo de acompanhamento e mensuração dessas atividades ainda é incipiente.

As entrevistas realizadas possibilitaram identificar quais iniciativas e que componentes de Capital Intelectual são, na auto-avaliação dos gestores, mais bem desenvolvidos dentro da organização, conforme visualizado na Tabela 1 a seguir.

**TABELA 1 Iniciativas de capital intelectual**

		(1=Péssimo, 5=Excelente)
Trabalho em equipe	CH	3,8
Investimento em treinamento	CH	3,8
Índice de rotatividade	CH	3,8
Gerenciamento da marca/imagem	CR	3,8
Contribuição do conhecimento para a estratégia	CE	3,7
Conhecimento técnico	CH	3,5
Nível de escolaridade	CH	3,5
Experiência profissional	CH	3,3
Satisfação/motivação dos funcionários	CH	3,3
Estruturação dos processos	CE	3,3
Disseminação de conhecimento	CE	3,3
Captação de novos clientes	CR	3,3
Habilidade de liderança	CH	3,0
Desenvolvimento criativo e inovador	CH	3,0
Eficiência dos processos	CE	3,0
Avaliação da satisfação dos clientes	CR	3,0
Desenvolvimento de alianças estratégicas	CR	3,0
Existência de sistemas de informação	CE	2,8
Utilização eficaz dos sistemas de informação	CE	2,8
Relacionamento com clientes	CR	2,8
Conhecimento e recompensa de clientes mais importantes	CR	2,5
Índice de reclamação de clientes	CR	2,5
Parcerias com fornecedores	CR	2,5
Proteção de patentes e marcas registradas	CE	2,0

**CH – Capital Humano /CR – Capital Relacional /CE – Capital Estrutural**

Fonte: Pereira, Fiúsa e Ponte (2004)

A análise dos resultados obtidos permitiu aos autores (2004) concluir que o processo de acompanhamento e mensuração do Capital Intelectual da empresa objeto de estudo ainda é incipiente. Foram identificados esforços de desenvolvimento de alguns componentes do Capital Intelectual, desmembrado em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Entre as práticas de gestão de capital humano mais desenvolvidas na empresa, o estudo aponta trabalho em equipe e investimento em treinamento. Na gestão do capital estrutural, têm destaque as práticas de contribuição do

conhecimento para a estratégia e disseminação de conhecimento. Entre as práticas de capital de relacionamento, o estudo destaca gerenciamento da marca/imagem e avaliação da satisfação dos clientes.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Uma pesquisa representa, “de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados”, de acordo com Duarte (2002 p. 139). A autora acrescenta que “nada de absolutamente original, portanto, mas um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de uma apropriação do conhecimento que são, aí sim, bastante pessoais”.

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Tendo em vista de que o objetivo desta pesquisa foi o de conhecer a percepção dos gestores sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual no contexto estratégico da empresa, o estudo classifica-se como descritivo-quantitativo.

Para Gil, A.C. (2007) um estudo descritivo objetiva primordialmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Já Vieira (2002, p.65) informa que essa pesquisa “está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados, tais como questionário e a observação sistêmica. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, especialmente aquelas que procuram levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Tendo em vista a técnica padronizada de coleta de dados, ou seja, o questionário, o método adotado para a coleta e análise dos dados será o quantitativo. De acordo com Boudon (1989, p. 24), “as pesquisas quantitativas podem ser definidas como as que permitem recolher, num conjunto de elementos, informações comparáveis entre um elemento e outro”. É essa comparabilidade das informações que permite a análise quantitativa dos dados.

Com relação ao método, Richardson (1999, p.70) expõe que a abordagem quantitativa:

(...) caracteriza-se pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Esse tipo de abordagem ressalta a importância de garantir a precisão dos resultados e busca evitar distorções de análise e de interpretação dos dados. Logo, esse método de pesquisa gera uma maior margem de segurança com relação às inferências feitas.

### 3. 2 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa delimitou – se a uma organização de grande porte do setor de bebidas da cidade de São Paulo. A escolha dessa organização deu – se em função de critérios ligados ao conceito de Capital Intelectual defendido por Brooking (1996). Nesta empresa encontram-se delineados os aspectos do conceito tais como:

- ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias etc.

Como exemplos desses ativos, a empresa em pauta detém o maior portfólio do país no setor de bebidas com as marcas bebidas alcoólicas, além de refrigerantes, o isotônico. Sua associação com outras empresas proporcionou uma expansão internacional para mais 15 países na Europa e América do Norte, totalizando assim a presença da marca em 23 países.

Em relação aos clientes, sua filosofia é: “Os consumidores são a razão de tudo o que fazemos e somos parceiros dos nossos clientes e revendedores para servi-los com qualidade superior”.

No que se refere à rede de distribuição, “é composta por depósitos, centros de distribuição, estocagem, mecanismos de transportes e estrutura auxiliar”.

- ativos humanos: compreendem os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua expertise, criatividade,

conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

A cultura de pessoal da empresa se baseia em: “Pessoas talentosas são uma das nossas maiores vantagens competitivas. Os profissionais que recrutamos, com ativa participação da diretoria, são os melhores do mercado”.

- ativos de propriedade intelectual: incluem os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionar às organizações benefícios tais como: know-how, segredos industriais, copyright, patentes, designs, etc.

Por razões de sigilo comercial, são esses os ativos menos acessíveis a pesquisa. Mesmo assim, foi possível identificar que a Empresa X tem o mais amplo portfólio de marcas da indústria brasileira de bebidas, composto por cervejas, refrigerantes e outras bebidas não - carbonatadas como chás e isotônicos, além da água mineral. Cada marca tem sua própria personalidade, na busca da identificação com diferentes segmentos e perfis de consumidores.

Existe na Empresa X o departamento de marketing de inovações, a principal responsabilidade da área é gerar novas idéias que possam ser implementadas pela empresa e gerenciar todos os projetos em desenvolvimento (o valor investido em pesquisa não é revelado). Na Empresa X há 21 projetos em análise, que são testados no centro de desenvolvimento tecnológico, uma espécie de laboratório onde os novos produtos são testados.

- ativos de infra-estrutura: compreendem as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes etc.

Como exemplo desse ativo intangível, o risco de crédito da Empresa X “como emissor de dívida em moeda nacional e estrangeira detém a classificação de grau de investimento segundo a Standard and Poor’s e a *Fitch Ratings*”.

### **3.3. População estudada**

Segundo Marconi e Lakatos (1999), população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em

comum. Esta pesquisa delimitou-se ao estudo da percepção de 50 gestores de diferentes departamentos da empresa investigada, não sendo necessária a seleção de uma amostra. Na visão de Santo (1992, p.67):

O estudo de uma população ou censo para determinar uma ou mais de suas características de interesse é quase sempre difícil e até impossível em praticamente qualquer área científica. Além disso, a não ser nos casos em que a população é arbitrariamente definida pelo pesquisador, ou quando a característica de interesse é de extrema unicidade, raramente se tem acesso à população ou universo de qualquer coisa ou evento.

Tratou-se de um estudo censitário, ou seja, onde todos ou o maior número de indivíduos devem ser pesquisados. Censo é um estudo estatístico que resulta da observação de todos os indivíduos da população relativamente a diferentes atributos pré-definidos.

A população foi escolhida de acordo com os seguintes critérios: Gestores que estão localizados em departamentos selecionados por sua associação com os ativos intangíveis em estudo. Segue-se a relação das gerências pesquisadas:

#### **Gerentes de Recursos Humanos**

1. Gerente de RH – Cultura
2. Gerente de RH – Reconhecimento e Recompensas
3. Gerente de RH – Relação do Trabalho
4. Gerente de RH - Linha de Frente
5. Gerente de RH – Administração de Serviços

#### **Gerentes de Marketing**

1. Gerente de Marketing Salgados
2. Gerente de Marketing de Alimentos
3. Gerente Marketing Cervejas
4. Gerente de Marketing Refrigerantes
5. Gerente de Marketing água
6. Gerente de Marketing Chás

#### **Gerentes de Vendas**

1. Gerente de vendas
2. Gerente de Vendas Foods
3. Gerente de venda bebidas
4. Gerente de vendas Refrigerantes
5. Gerente de vendas cervejas
6. Gerente de Vendas Chás
7. Gerente de Vendas água
8. Processos e Inteligência de Vendas
9. Gerente do comércio Organizado
10. Gerente de Sistemas
11. Gerente Financeiro

12. Gerente de Crédito
13. Gerente de Cobrança
14. Gerente de Análise de Negócios
15. Gerente de Administração de Risco
16. Controladoria
17. Controladoria Financeira
18. Controladoria de Fábricas
19. Controladoria de Sistemas
20. Gerente do Planejamento Estratégico
21. Gerente de Suporte e Projeto de Marketing/Vendas
22. Gerente de Processo de Marketing/Vendas
23. Gerente de Operações
24. Gerente de Cadeia de Abastecimento
25. Gerente – Atendimento ao cliente
26. Gerente de planejamento de Vendas e Operações
27. Gerente de Distribuição e logística
28. Gerente de Administração de Vendas
29. Gerente de Trade Marketing
30. Gerente de Gestão e Meio Ambiente.

### **3.4 Instrumento e procedimentos de coleta de dados**

Os dados foram coletados por meio de questionário que, segundo Martins, E. e Lintz (2000, p.45), “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que se deseja medir, ou descrever”.

#### **3.4.1 Construção do questionário**

A construção do questionário como instrumento de pesquisa seguiu orientações de Malhotra (2002) e Hill e Hill (2002), que apontam que deve-se levar em conta que esta construção equivale a traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, de acordo com Hill e Hill (2002). Para isso, é preciso pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral (o tipo de informação que quer solicitar) de cada uma das perguntas inseridas no questionário.

O primeiro passo no processo de planejamento de uma pesquisa consiste na elaboração de um questionário, de acordo com Malhotra (2002), é especificar a informação buscada. Em vista das explanações teóricas, o instrumento foi elaborado considerando-se 3 grupos de questões, a saber:

## GRUPO 1: Aspectos organizacionais da empresa inerentes à gestão do capital intelectual

Nº	Assertiva	Variável	Objetivo	Fonte
1	A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos.	Estrutura organizacional da empresa em relação a CI	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual.	Picarelli Filho (2005)
2	A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes.	Estrutura organizacional da empresa em relação a CI	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Picarelli Filho (2005)
3	A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.	Estratégia da empresa em relação a CI	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Silva, A.S, Fonseca (2007)
4	A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais.	Estratégia da empresa em relação a CI	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Gonçalves, Gonçalves Filho ( 2002)
5	A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa.	Indicadores de CI utilizados pela empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Padoveze (2000)
6	O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa.	Indicadores de CI utilizados pela empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Padoveze (2000)
7	Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa.	Indicadores de CI utilizados pela empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Padoveze (2000)
8	A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros.	CI e processo decisório	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Silva,A.S Fonseca (2007)
9	Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua.	Componente estratégico do CI na empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Duffy (2000)
10	Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua.	Componente estratégico do CI na empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Duffy (2000)
11	Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como	Componente estratégico do CI na empresa	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Duffy (2000)

	conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa.			
12	A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa.	CI e processo decisório	Investigar os aspectos organizacionais referentes à gestão do capital intelectual	Silva,A.S Fonseca (2007)

**QUADRO 5 Questionamentos sobre aspectos organizacionais**

Fonte: elaborado pela autora

**GRUPO 2 Práticas de gestão do capital intelectual adotadas na empresa**

Nº	Assertiva	Variável	Objetivo	Fonte
13	Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento <i>on-line</i> de conhecimentos, utilizada no mundo todo.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Wernke, Lembeck e Bornia (2003)
14	Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Wernke, Lembeck e Bornia (2003)
15	Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Dias Jr. e Possamai (2004)
16	Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Terra (2007)
17	Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Terra (2007)
18	Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Terra (2007)

19	Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Silva,A.S Fonseca (2007)
20	A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento.	Prática de CI	Conhecer as práticas de gestão do capital intelectual	Bautzer (2006)

**QUADRO 6 Questionamentos sobre práticas de gestão de capital intelectual**

Fonte: Elaborado pela autora

**GRUPO 3 Responsabilidade pela gestão do capital intelectual**

Nº	Assertiva	Variável	Objetivo	Fonte
21	A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua.	Controladoria e CI	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Antunes (2006) adap.
22	A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua.	RH e CI	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Antunes (2006) adap.
23	Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas	Gerência de ativos humanos	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Brooking (1996) Adap.
24	Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc.	Gerência de ativos de propriedade intelectual	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Brooking (1996) Adap.
25	Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc	Gerência de ativos de mercado	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Brooking (1996) Adap.
26	Cabe á sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à	Controladoria e CI	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Antunes (2006) adap.

	gestão das empresas no atingimento de sua missão.			
27	O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade.	Gerência de CI	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Merquior (2004)
28	A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação.	Gerência de CI	Identificar o papel de cada gerência na gestão do capital intelectual.	Gonçalves, Gonçalves Filho (2002)

**QUADRO 7** Questionamentos sobre a responsabilidade de cada gerência na gestão de capital intelectual .

Fonte: Elaborado pela autora

O questionário possui duas partes. A primeira apresenta três questões de múltipla escolha sobre o perfil pessoal e profissional do respondente, objetivando a tabulação e análise dos perfis frente às variáveis compostas pela segunda parte.

A segunda parte contém 28 assertivas com respostas de múltipla escolha, dispostas em uma escala de Likert, para se obter uma compreensão da percepção de gerentes da Empresa pesquisada sobre gestão do capital intelectual e sua relação com o planejamento e a estratégia competitiva da empresa, bem como indicadores de mensuração dos aspectos integrantes do capital intelectual: humano, estrutural e de relacionamento.

Os respondentes devem indicar se concordam totalmente (1), concordam parcialmente (2), não concordam nem discordam (3), discordam parcialmente (4) e discordam totalmente (5). O questionário completo consta do APÊNDICE A deste relatório de pesquisa.

### 3.4.2 Pré-teste do questionário

Após a confecção do instrumento de pesquisa, realizou-se o pré-teste com o objetivo de detectar pontos fracos no planejamento e na instrumentação e para fornecer dados para seleção de uma amostragem de probabilidade, de acordo com Cooper e Schindler (2003).

O pré-teste do questionário foi realizado em outubro de 2008 com funcionários de uma empresa da área de Saúde, que atuam há mais de 10 anos na

empresa ocupando diferentes cargos. Desse modo, trata-se de pessoas cuja atuação está inserida no tema deste trabalho, principalmente no que se refere à gestão do capital humano.

A colaboração destas pessoas resultou em melhorias e adaptações do questionário. Os comentários foram sobre a clareza e objetividade das assertivas e sugestão de modificações consideradas significativas, referentes ao posicionamento da escala de Likert. No questionário apresentado como pré-teste, a escala iniciava em “discordância total” e terminava em “concordância total”. A sugestão foi acolhida pela pesquisadora e inserida no questionário final.

### **3.5 Procedimentos de análise dos dados**

A análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que permita o fornecimento de respostas ao problema da pesquisa. O processo de análise estatística envolve procedimentos como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

Nesse sentido, os dados receberam tratamentos estatísticos disponíveis no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e em planilha Excel, sendo adotado o método descritivo-interpretativo. Nas análises estatísticas procurou-se identificar temas e relações, construir interpretações, gerar novas questões e definir as categorias descritivas. A Estatística Descritiva, por sua vez, é responsável pelo estudo das características de uma dada população. (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa submetidos a uma análise descritiva. Os dados foram organizados seguindo as dimensões do questionário aplicado aos gestores da empresa investigada, enfatizando que foram enviados 50 questionários.

### 4.1 Contexto da empresa

Os respondentes do questionário atuam em uma empresa cujo objetivo é melhorar continuamente seus resultados utilizando as seguintes ferramentas: a) pessoal e cultura; a empresa reconhece o valor e a importância de funcionários altamente qualificados, motivados e comprometidos; e b) crescimento sustentável de receitas e permanente redução de custos e despesas, por meio de disciplina financeira.

A missão da empresa pode ser resumida, de acordo com dados por ela divulgados, em “disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes”.

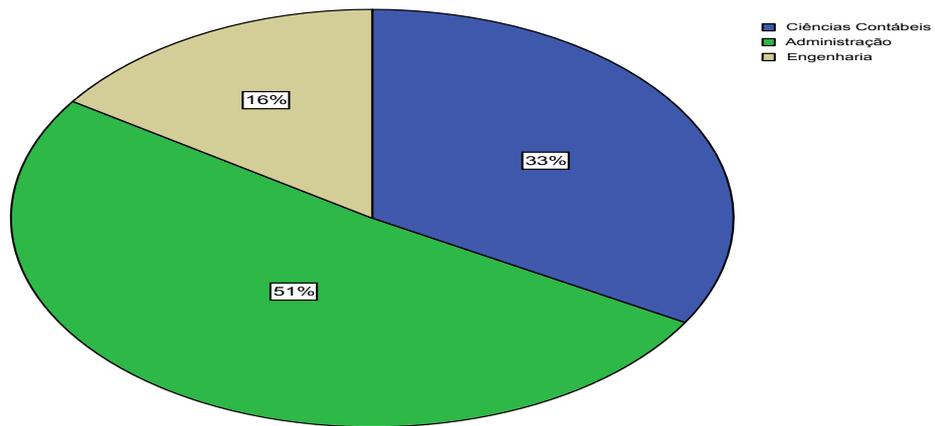
### 4.2 Perfil dos colaboradores

Na questão 1, foi solicitado que o respondente indicasse sua área de formação. A tabela 2 mostra os dados desta questão.

TABELA 2 – Questão 1

1. Sua área de formação é:	Frequência	Porcentagem
Ciências Contábeis	15	33 %
Administração	23	51%
Engenharia	7	16%
Total	45	100 %

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 2 – Área de formação dos respondentes**

Fonte: Elaborado pela autora

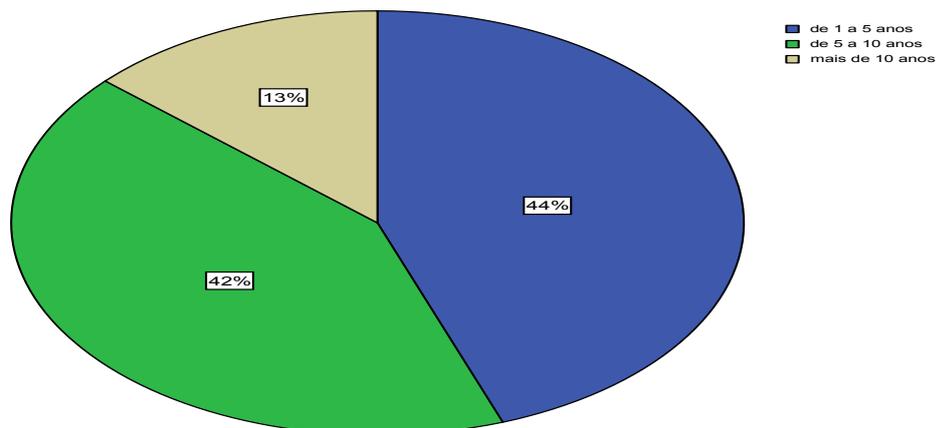
Pela tabela 2 e o gráfico 2, observa-se que 51% dos entrevistados são da área de administração.

A questão 2 inquiria sobre o tempo de atuação na área de formação. Os dados são apresentados na tabela 3.

**TABELA 3– Questão 2**

Tempo de atuação na área de formação	Frequência	Porcentagem
de 1 a 5 anos	20	44%
de 5 a 10 anos	19	42%
mais de 10 anos	6	13%
Total	45	100 %

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 3 – Tempo de atuação na área de formação**

Fonte: Elaborado pela autora

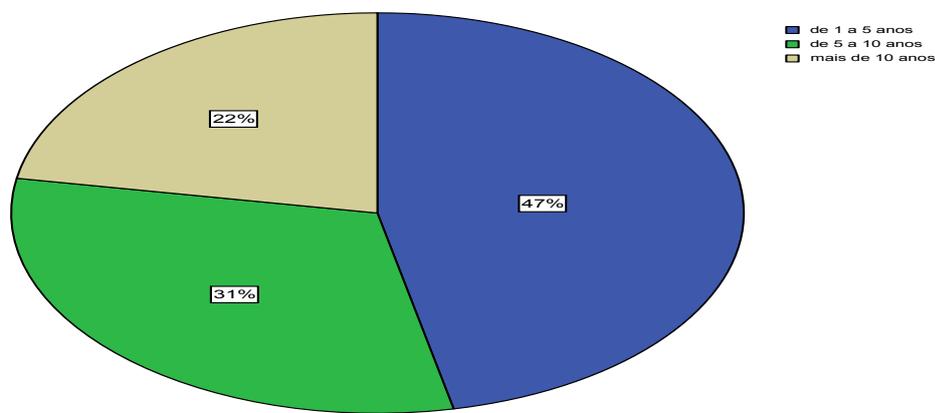
Pela tabela 3 e o gráfico 3, observa-se que apenas 13% da amostra trabalham na área de formação há mais de 10 anos.

A questão 3 perguntava sobre o tempo de atuação na empresa. Os dados são apresentados na tabela 4.

**TABELA 4 – Questão 3**

Tempo de atuação na empresa	Freqüência	Porcentagem
de 1 a 5 anos	21	47 %
de 5 a 10 anos	14	31%
mais de 10 anos	10	22%
Total	45	100 %

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 4 – Tempo de atuação na empresa**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 4 e o gráfico 4, constata-se que 47% dos sujeitos atuam na empresa há menos de 5 anos.

Os resultados obtidos permitem construir um perfil dos respondentes.

Trata-se de um grupo formado prioritariamente na área de Administração (51%), o que condiz com os cargos ocupados, seguido por um menor, mas significativo, percentual de formados em Contabilidade(33%).

Já o número de respondentes atuantes na área de formação há mais de 10 anos é pouco significativo – 13%–, o que permite inferir que a maioria dos gestores ou têm pouca idade, o que não pode ser confirmado, ou, em outra hipótese não confirmada, atuaram fora de sua área de formação. De qualquer modo, a grande maioria (87%) tem pouca experiência na área de formação.

Quanto à atuação na própria empresa, o índice de 47% dos que trabalham na empresa há menos de 5 anos deixa uma vantagem (53%) de respondentes com

experiência e conhecimento da empresa, o que, no mínimo, enriquece sua participação.

### 4.3 Análise Descritiva

Neste tópico é apresentada a análise das respostas dadas às assertivas do três grupos do questionário associadas ao referencial teórico.

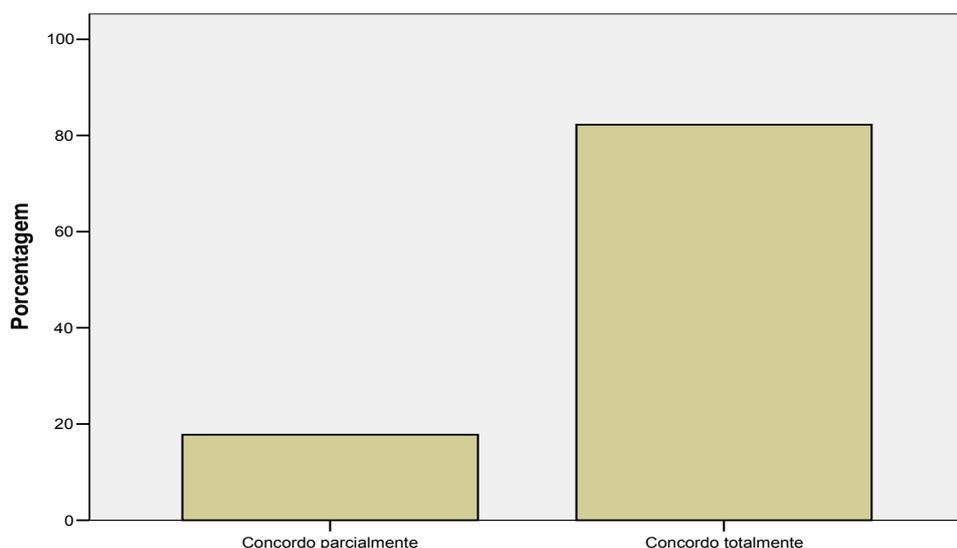
#### 4.3.1 Percepção dos respondentes sobre a dimensão estrutural ( organização estruturação e gestão) do capital Intelectual.

A primeira assertiva do instrumento perguntava sobre a estrutura hierárquica de especialização da empresa. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 5.

**TABELA 5 – A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos (A1).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	8	18 %
Concordo totalmente	37	82%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 5 – A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos (A1).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 5 e o gráfico 5, constata-se que todos os sujeitos concordam que a empresa em que atuam é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos, o que reflete a assertiva de Picarelli Filho (2005, p.3), quando se refere às empresas funcionais, “ baseadas em uma estrutura hierárquica de especialização, com papéis e responsabilidades estritamente definidos”.

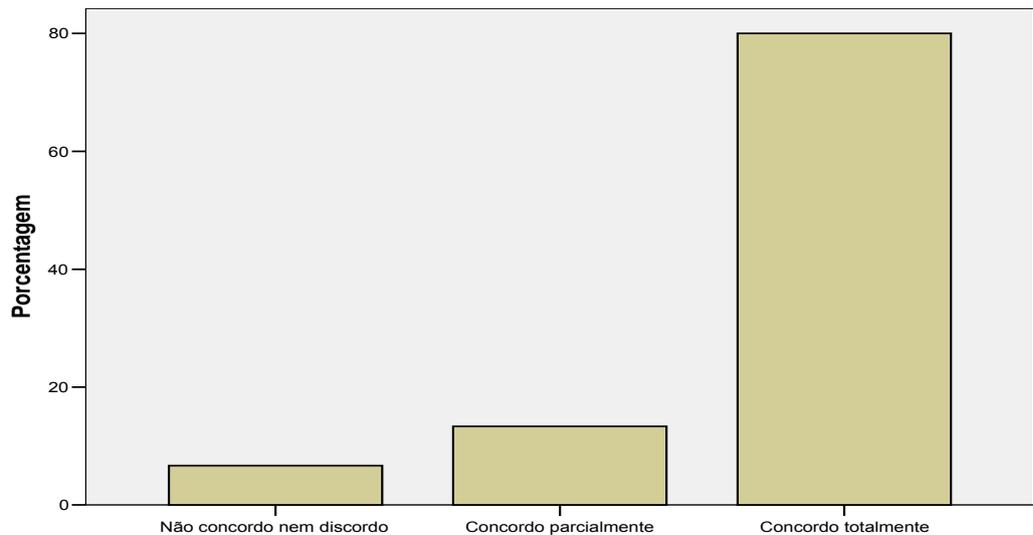
Note-se que a unanimidade dos respondentes estabelecida na tabela 6 contradiz Silva S. L. (2002, p.150) quando aponta as principais mudanças organizacionais, especificamente no setor de Recursos humanos, que trabalha “cada vez mais com a influência na gestão do conhecimento de fatores tais como a liderança, cultura corporativa, relações interfuncionais e gestão por competências”.

A segunda assertiva do instrumento inquiria sobre os canais de atendimento da empresa. As respostas são apresentadas na tabela 6.

**TABELA 6 – A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes (A2).**

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	3	7 %
Concordo parcialmente	6	13 %
Concordo totalmente	36	80%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 6 – A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes (A2).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 6 e o gráfico 6, constata-se que 93% dos sujeitos concordam que a empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes.

Esse resultado alinha-se à posição de Picarelli Filho (2005, p.3) ao referir-se às capacidades organizacionais das empresas que são “baseadas em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes”.

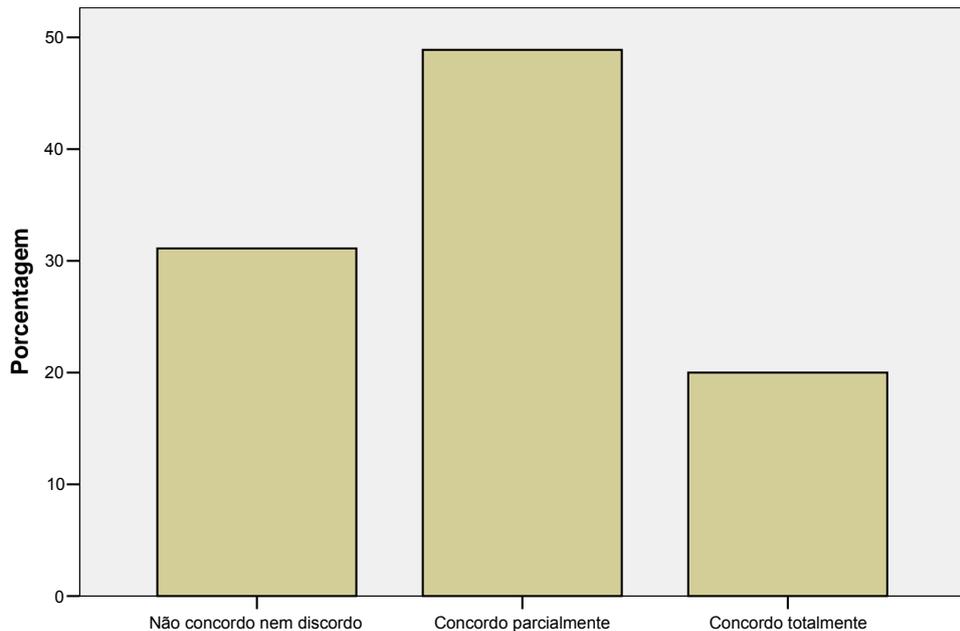
Este resultado condiz com a missão da empresa: “[...] criação de vínculos fortes e duradouros com nossos consumidores e clientes”.

A assertiva 3 refere-se à valorização do Capital Intelectual. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 7.

**TABELA 7 – A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos (A3).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	14	31 %
Concordo parcialmente	22	49 %
Concordo totalmente	9	20 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 7 – A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos (A3).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 7 e o gráfico 7, constata-se que 69% dos sujeitos concordam que a valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos, enquanto que 31% não concordam nem discordam, ou seja, não parecem ter uma opinião formada sobre o assunto.

A resposta positiva de 69% dos respondentes reflete as diretrizes do BSC apontadas por Gonçalves e Matta (2003), entre as quais constam articulação dos objetivos estratégicos com a missão e visão da empresa e compreensão partilhada por toda a organização das atividades chave para o atingimento dos objetivos.

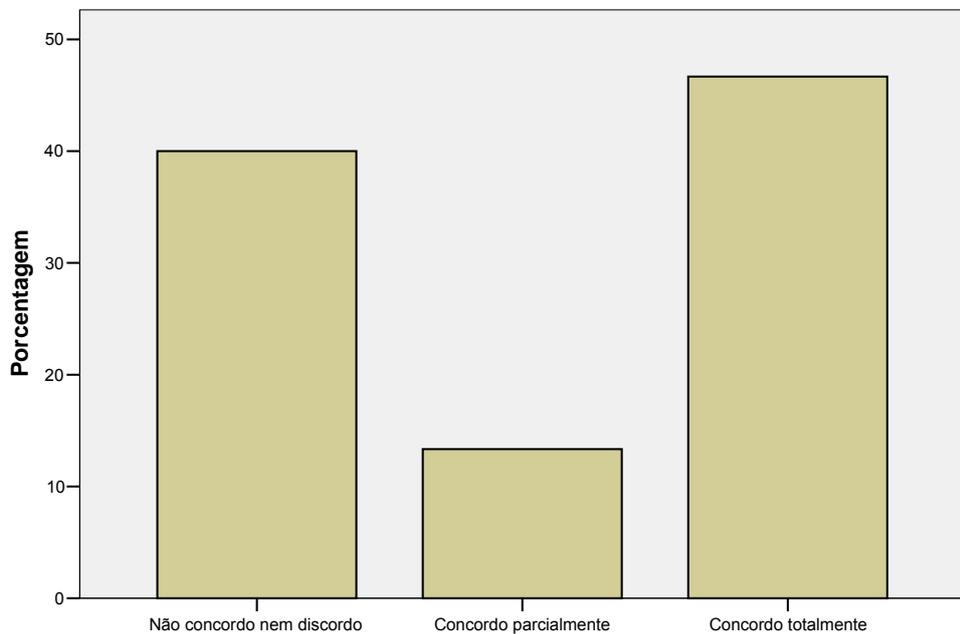
Outra correlação entre o resultado apontado pela tabela 8 e a revisão da literatura refere-se a visão de Jóia (2001), ao defender que a valorização do Capital Intelectual deve ter um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

A assertiva 4 do instrumento perguntava sobre a gerência do conhecimento. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 8.

**TABELA 8 – A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais (A4).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	18	40 %
Concordo parcialmente	6	13 %
Concordo totalmente	21	47%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 8 – A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais (A4).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 8 e o gráfico 8, constata-se que apenas 60% dos sujeitos concordam que a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais. No entanto, 40% parecem ser indiferentes.

Os resultados apontados na tabela 9 alinham-se a Gonçalves Filho e Gonçalves (2002, p.12) os quais afirmam que “a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais”.

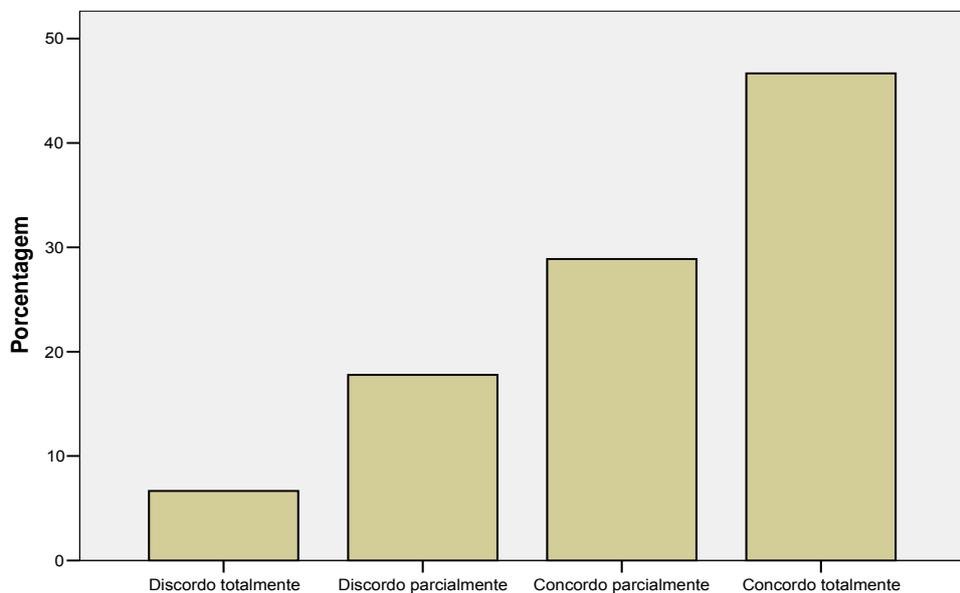
A quinta assertiva inquiria sobre a relação entre a proporção dos

empregados dando novas idéias e sugestões e os indicadores de capital humano. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 9.

**TABELA 9 – A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa (A5).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	3	6 %
Discordo parcialmente	8	18 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	13	29 %
Concordo totalmente	21	47%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 9 – A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa (A5).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 9 e o gráfico 9, constata-se que 66% dos sujeitos concordam que a proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa, enquanto que os demais discordam.

Padoveze (2000) fundamenta teoricamente este resultado, ao apresentar como indicador do capital humano a proporção de empregados dando novas idéias e sugestões.

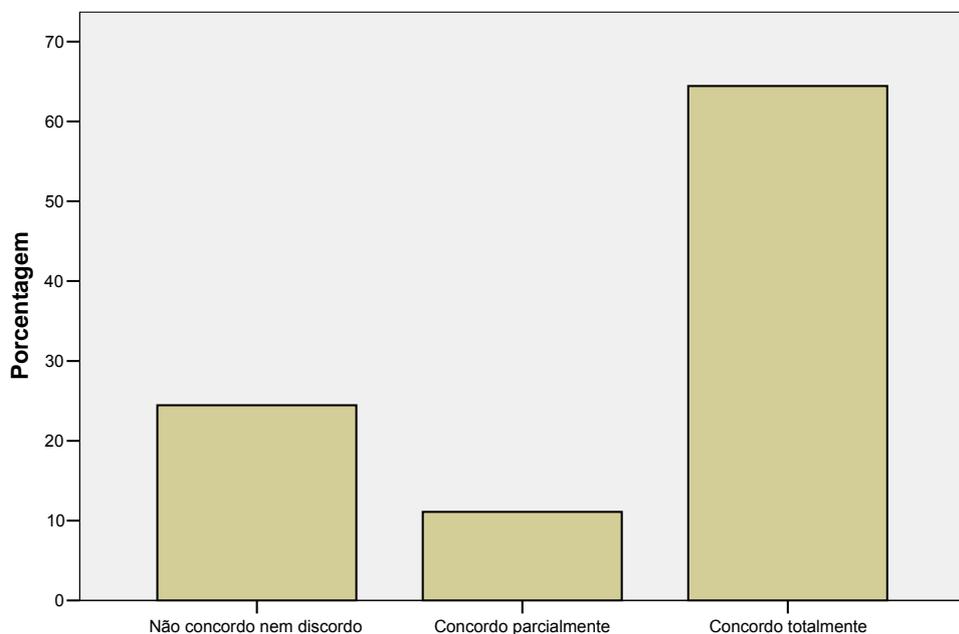
A assertiva 6 referia-se à relação entre o número de equipes de projetos

multifuncionais e o indicador de capital estrutural. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 10.

**TABELA 10 – O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa (A6).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	11	24 %
Concordo parcialmente	5	11 %
Concordo totalmente	29	65 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 10 – O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa (A6).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 10 e o gráfico 10, observa-se que 76% dos sujeitos concordam que o número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado pela empresa.

Padoveze (2000) fundamenta teoricamente este resultado, ao apresentar como indicador do capital estrutural o número de equipes de projetos multifuncionais existentes na empresa.

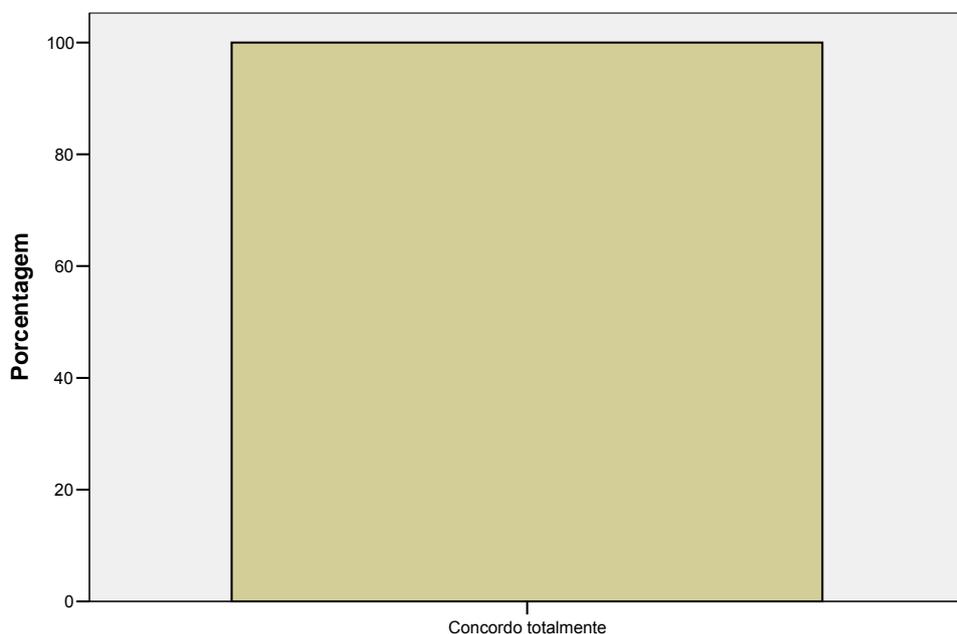
A assertiva 7 perguntava sobre a relação entre lealdade à marca e satisfação dos clientes e os indicadores de capital de relacionamento. As respostas

dos sujeitos são apresentadas na tabela 11.

**TABELA 11 – Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa (A7).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 11 – Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa (A7).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 11 e o gráfico 11, verifica-se que todos os respondentes concordam plenamente que lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento na empresa.

Observe-se que houve unanimidade no que se refere aos indicadores de capital relacional, representado na Tabela 12. Esse resultado reflete, por um lado, a assertiva de Padoveze (2000) quanto à utilização de indicadores desse componente.

Por outro lado, no caso específico da lealdade dos clientes, corresponde, na definição de Brooking (1996), a ativos de mercado, que incluem: marca, clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição,

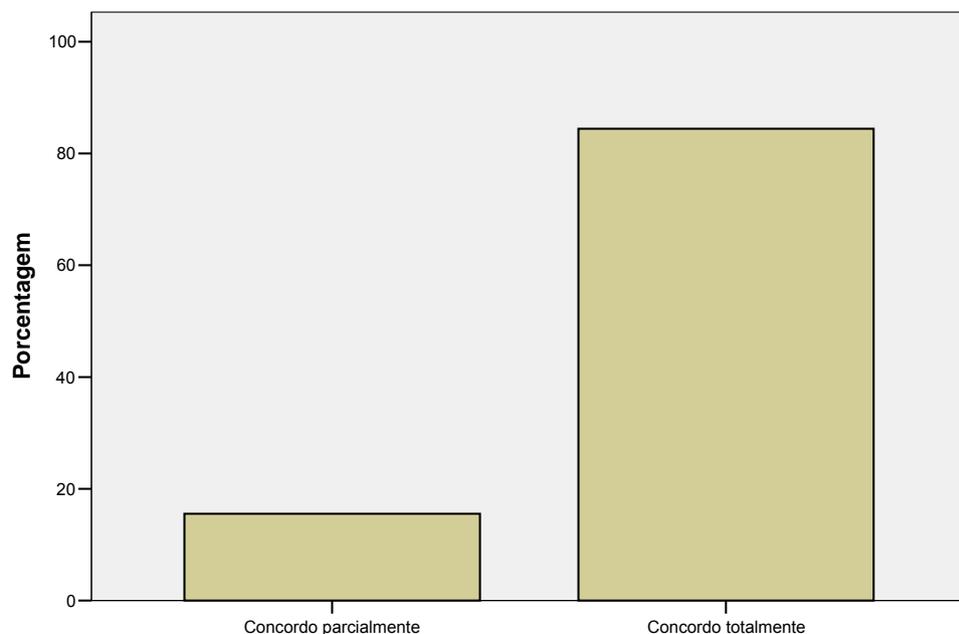
franquias etc

A assertiva 8 perguntava sobre a ferramenta ideal para o processo decisório. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 12.

**TABELA 12 – A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros (A8).**

Alternativa	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	7	16 %
Concordo totalmente	38	84%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 12 – A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros (A8).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 12e o gráfico 12, observa-se que todos os sujeitos concordam que a ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros.

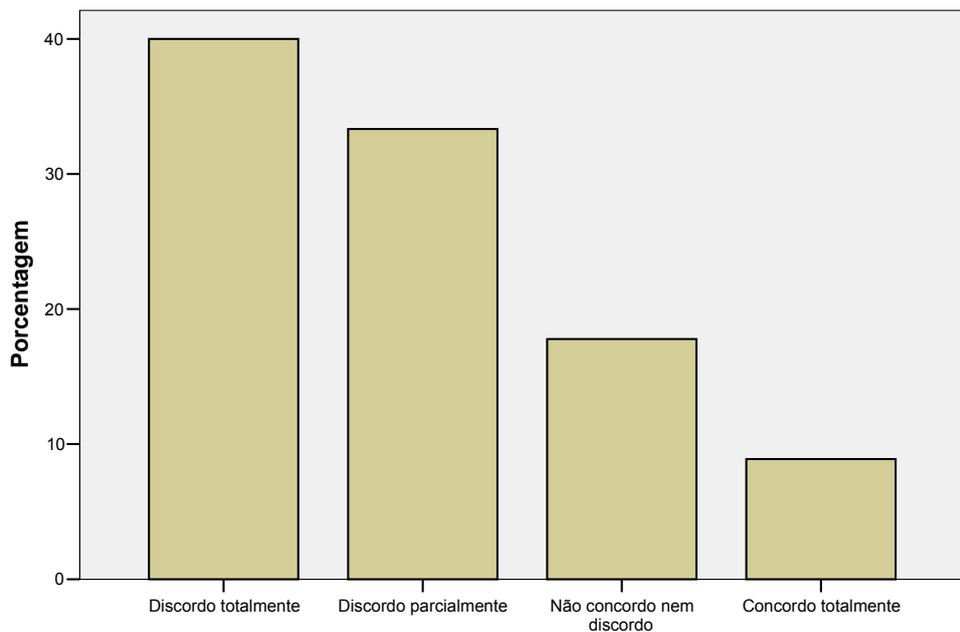
Teoricamente, essa opinião alinha-se a Silva, A.S e Fonseca (2007), quando os autores comentam sua utilização como suporte no processo decisório tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações.

A assertiva 9 referia-se ao Capital de relacionamento da empresa. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 13.

**TABELA 13 – Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua (A9).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	18	40 %
Discordo parcialmente	15	33 %
Não concordo nem discordo	8	18 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	4	9 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 13 – Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua (A9).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 13 e o gráfico 13, constata-se que 73% dos sujeitos discordam que o Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, represente o único capital intelectual da empresa em que atuam. Apenas 9% concordam totalmente.

Os resultados obtidos e apresentados nas tabelas 13 e 14 demonstram que os respondentes estão conscientes da importância do capital intelectual tanto em seu componente humano quanto estrutural e relacional.

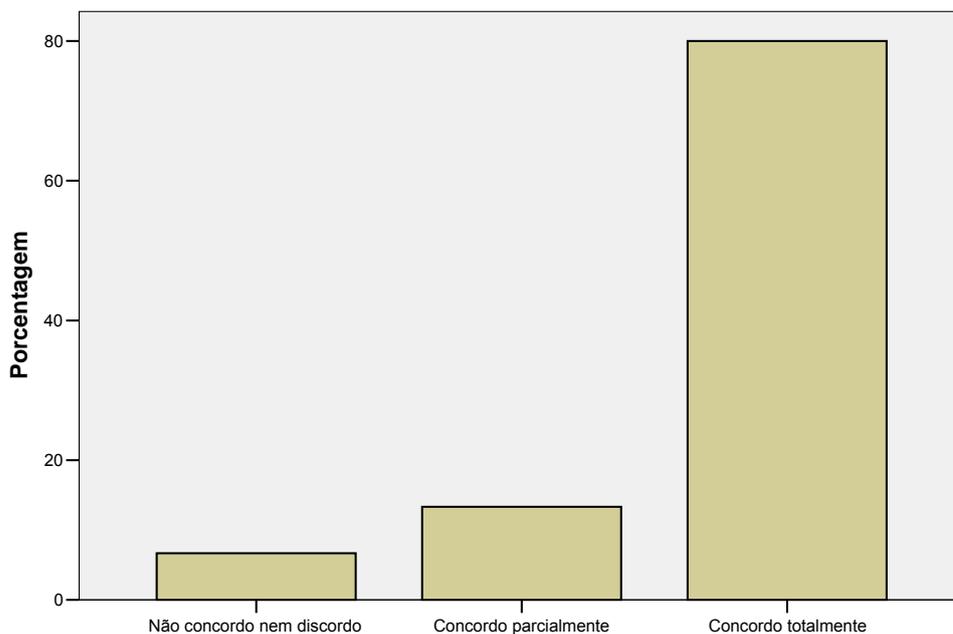
Nesse sentido, refletem a opinião de Stewart (1998) que definiu o Capital Intelectual como a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa e que dão a esta uma vantagem competitiva. Deste modo, o Capital Intelectual não é mais do que o material intelectual – conhecimentos, informação, propriedade intelectual, experiência - que se pode aproveitar para a criação de riqueza. (Grifo nosso)

A décima assertiva do instrumento perguntava sobre o Capital humano. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 14.

**TABELA 14 – Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua (A10).**

Alternativa	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	3	7 %
Concordo parcialmente	6	13 %
Concordo totalmente	36	80%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 14 – Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua (A10).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 14 e o gráfico 14, verifica-se que 93% dos respondentes concordam que o Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário é foco de todas as áreas de atuação da empresa.

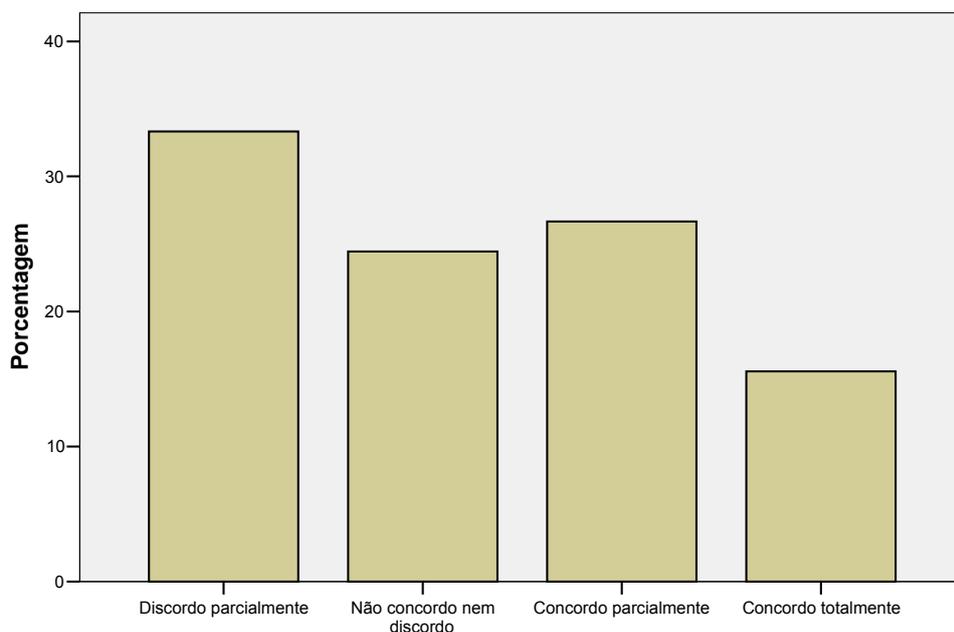
Nesse sentido, as opiniões dos respondentes estão fundamentadas em autores como Duffy (2000) e Edvinsson e Malone (1998), para quem o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas.

A assertiva 11 inquiria sobre o Capital de inovação. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 15.

**Tabela 15 – Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa (A11).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	15	33 %
Não concordo nem discordo	11	24 %
Concordo parcialmente	12	27 %
Concordo totalmente	7	16 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 15 – Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa (A11).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 15 e o gráfico 15, verifica-se que não há um consenso sobre a questão. Cerca de 43% dos sujeitos concordam que o Capital de inovação é o foco específico da empresa, enquanto que 33% discordam e 24% não concordam nem discordam.

Do ponto de vista conceitual, a opinião dos respondentes acerca de capital de inovação tem respaldo em Stewart (1998) e Jóia (2001), ao comentar que o capital de inovação, uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar conhecimento novo com base no conhecimento existente.

Essa falta de consenso aparente revela que 43% dos respondentes consideram que o foco de sua área de atuação é o capital de inovação, o que condiz com uma empresa de grande porte e inovadora, mas aponta, também, para a consciência dos respondentes de que a inovação não é o único fator de atuação, como indicam os resultados a seguir.

As tabelas 14 e 15 apresentam respostas ao questionamento sobre o foco da empresa em relação aos componentes do capital intelectual. Verifica-se que, embora não haja consenso sobre o capital de inovação, o índice de concordância a

respeito do capital humano chega a 93% dos respondentes.

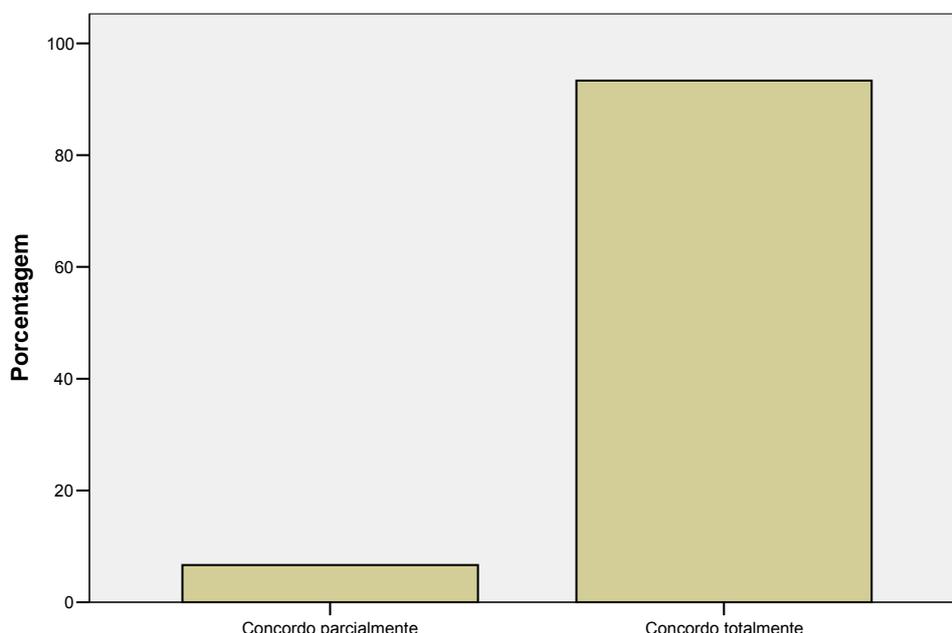
Esse resultado reflete a visão de Arnosti e Newman (2001, p.12): “Na economia de hoje, em que as inovações são ultrapassadas diariamente, é inegável que a ferramenta mais importante de uma entidade é seu Capital Humano”.

A assertiva 12 do instrumento de pesquisa perguntava sobre a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 16.

**Tabela 16 – A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa (A12).**

Alternativa	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	3	7 %
Concordo totalmente	42	93 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 16 – A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa (A12).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 16 e o gráfico 16, observa-se que todos os respondentes

concordam que a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa, sendo que 93% concordam totalmente.

Teoricamente, essa opinião alinha-se a Silva, A.S e Fonseca (2007), quando os autores comentam sua utilização como suporte no processo decisório tanto no âmbito interno quanto no âmbito externo das organizações.

#### 4.3.2 Percepção dos respondentes sobre a utilização e potencialização do CI

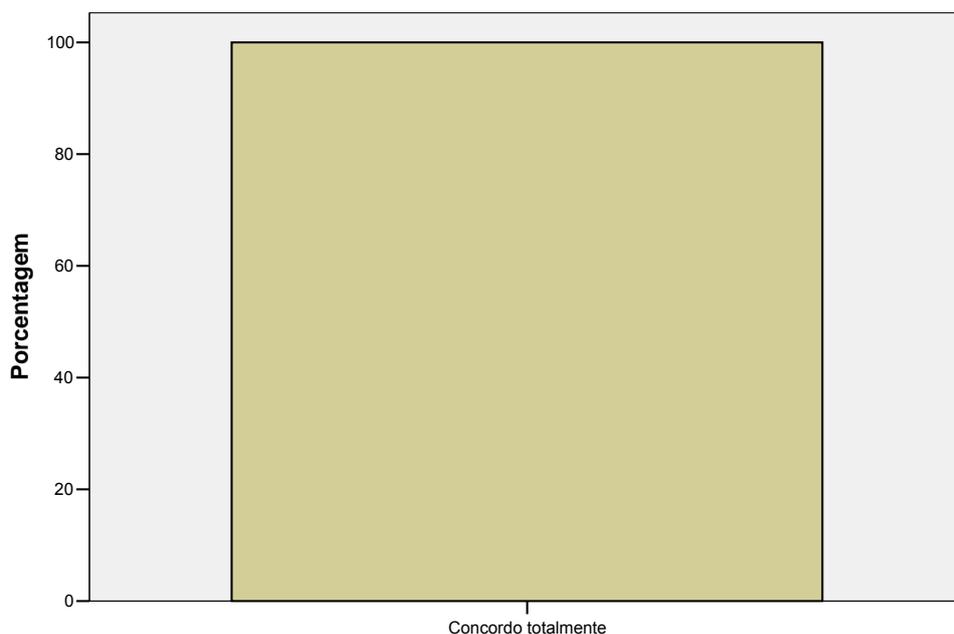
Neste tópico, são analisadas descritivamente as respostas do segundo grupo do questionário, correspondentes à percepção dos respondentes sobre a utilização e potencialização do capital intelectual, associadas à base teórica apresentada no Capítulo 2.

A assertiva de número 13 inquiria sobre a apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento *on-line* de conhecimentos. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 17.

**TABELA 17 – Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento on-line de conhecimentos, utilizada no mundo todo (A13).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 17 – Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento on-line de conhecimentos, utilizada no mundo todo (A13).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 17 e o gráfico 17, constata-se que todos os sujeitos concordam totalmente sobre a apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento *on-line* de conhecimentos, utilizada no mundo todo.

Os resultados obtidos e apresentados na tabela 17 condizem teoricamente com Wernke, Lembeck e Bornia (2003) que apontam essa medida como exemplo de práticas de gestão do capital intelectual.

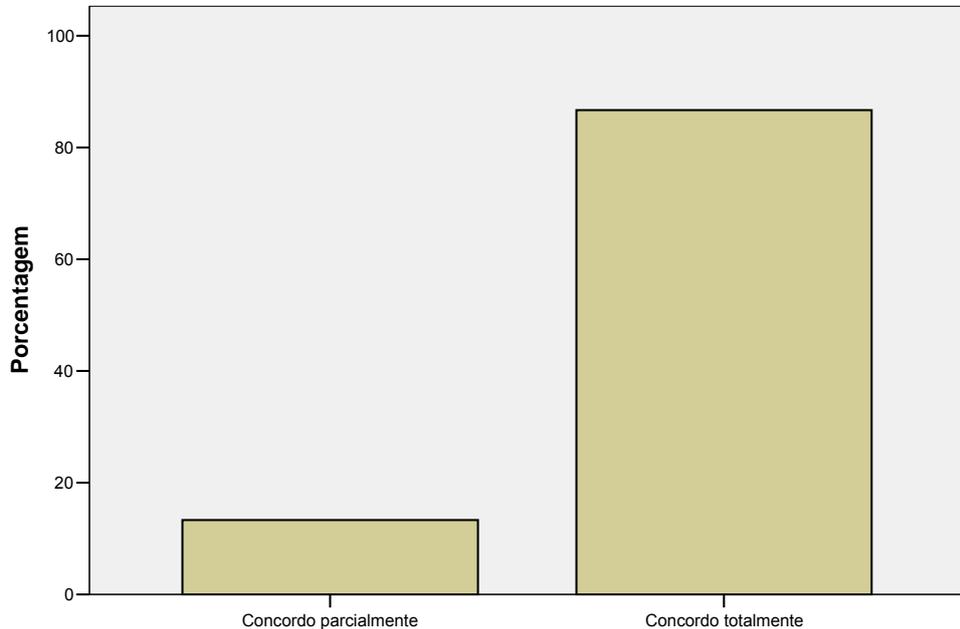
A assertiva 14 referia-se à relação entre o encorajamento à interação entre os diversos departamentos e a gestão do capital intelectual na empresa. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 19.

**Tabela 18– Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa (A14).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	6	13 %
Concordo totalmente	39	87%

<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>
--------------	-----------	--------------

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 18 – Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa (A14).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 18 e o gráfico 18, observa-se que todos os sujeitos concordam que o encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual na empresa.

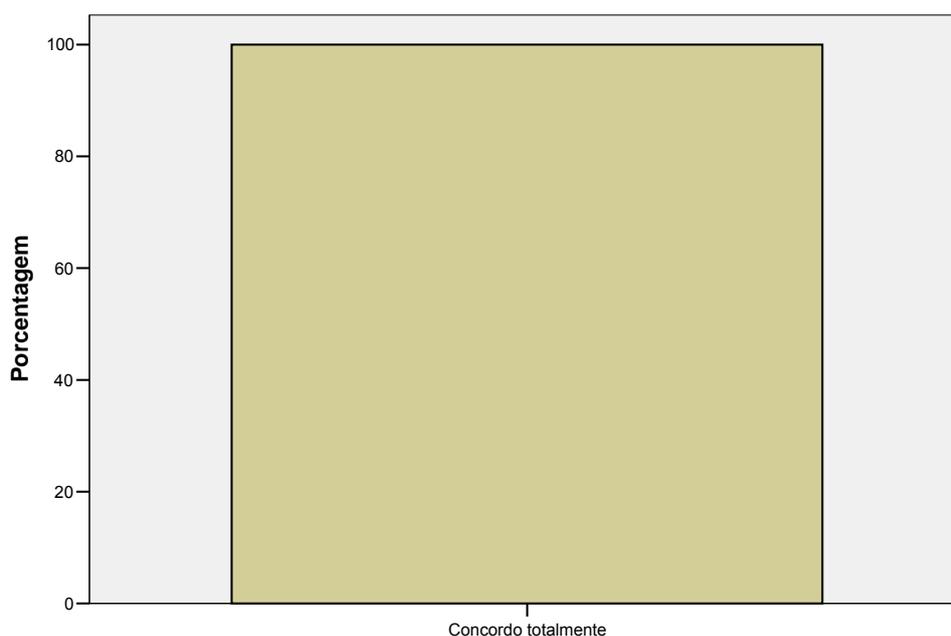
Os resultados obtidos e apresentados na tabela 18 condizem teoricamente com Wernke, Lembeck e Bornia (2003), que apontam essa medida como exemplo de práticas de gestão do capital intelectual.

A assertiva 15 perguntava sobre a criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho das atividades. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 19.

**Tabela 19 – Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades (A15).**

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 19 – Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades (A15).**

Fonte: Elaborado pela autora

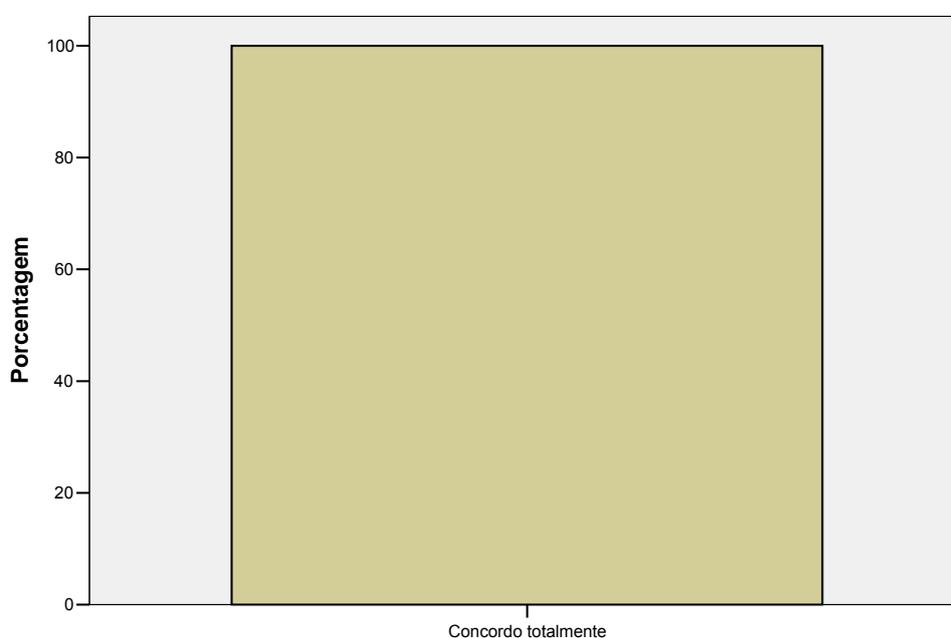
Pela tabela 19 e o gráfico 19, constata-se que 100% dos respondentes da pesquisa concordam totalmente sobre a criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades.

A décima sexta assertiva do instrumento perguntava sobre a definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 20.

**Tabela 20– Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras (A16).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 20 – Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras (A16).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 20 e o gráfico 19, constata-se que todos os sujeitos concordam totalmente sobre a definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras.

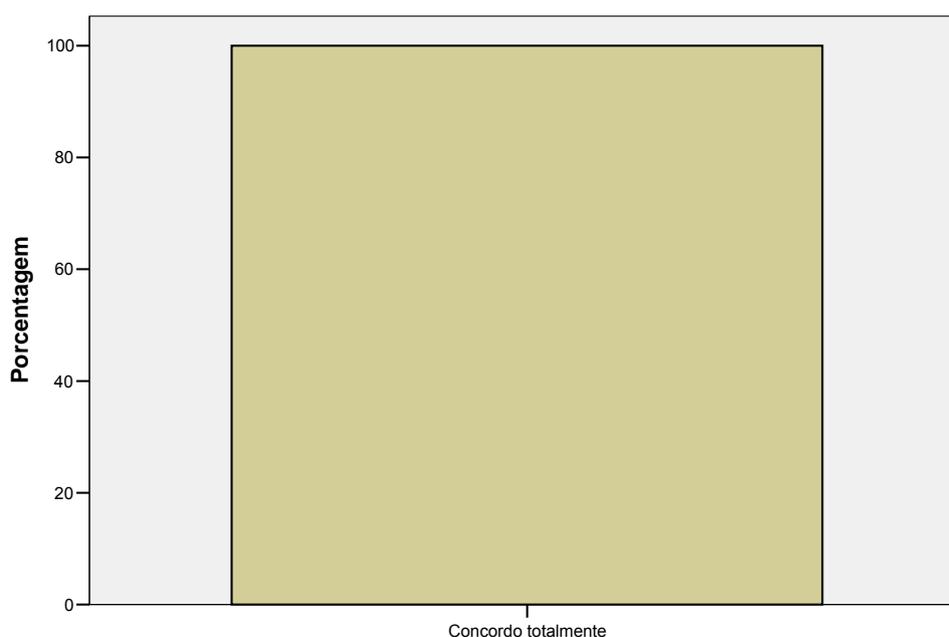
Tal unanimidade tem respaldo teórico em Terra (2007), ao apontar sete dimensões da prática gerencial, entre elas esta assertiva e as duas próximas.

A assertiva 17 referia-se à adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 21.

**TABELA 21– Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa (A17).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 21 – Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa (A17).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 21 e o gráfico 21, constata-se que todos os sujeitos concordam totalmente sobre a adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.

Tal unanimidade tem respaldo teórico em Terra (2007), ao apontar sete dimensões da prática gerencial, entre elas esta assertiva.

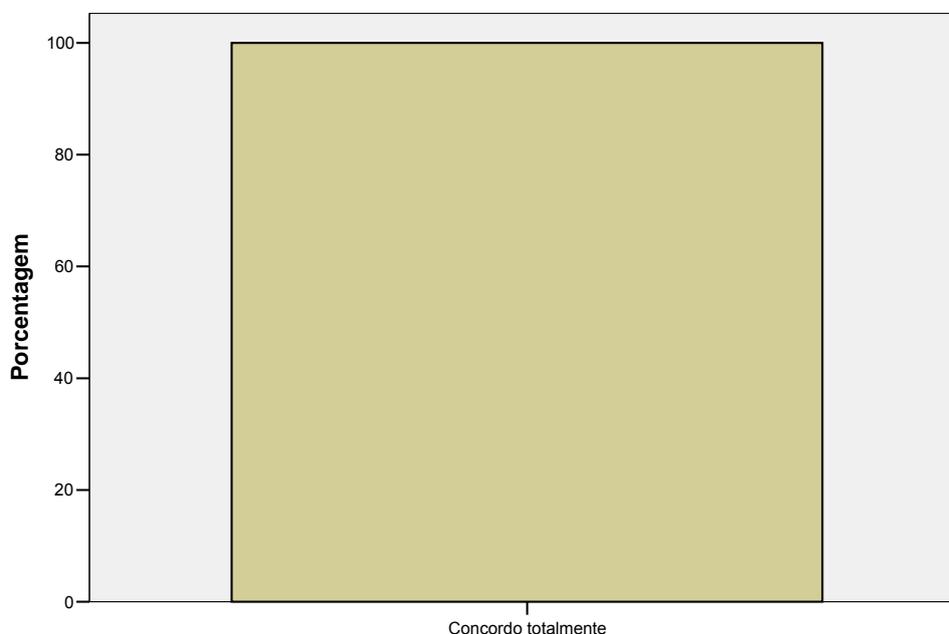
Pereira, Fiúsa e Ponte (2004, p.2) também reconhecem a importância do conhecimento, considerando-o uma “contribuição do conhecimento para a estratégia”.

A assertiva 18 do instrumento de pesquisa perguntava sobre a adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 22.

**TABELA 22– Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos (A18).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 22 – Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos (A18).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 23 e o gráfico 22, constata-se que todos os respondentes

concordam totalmente acerca da adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.

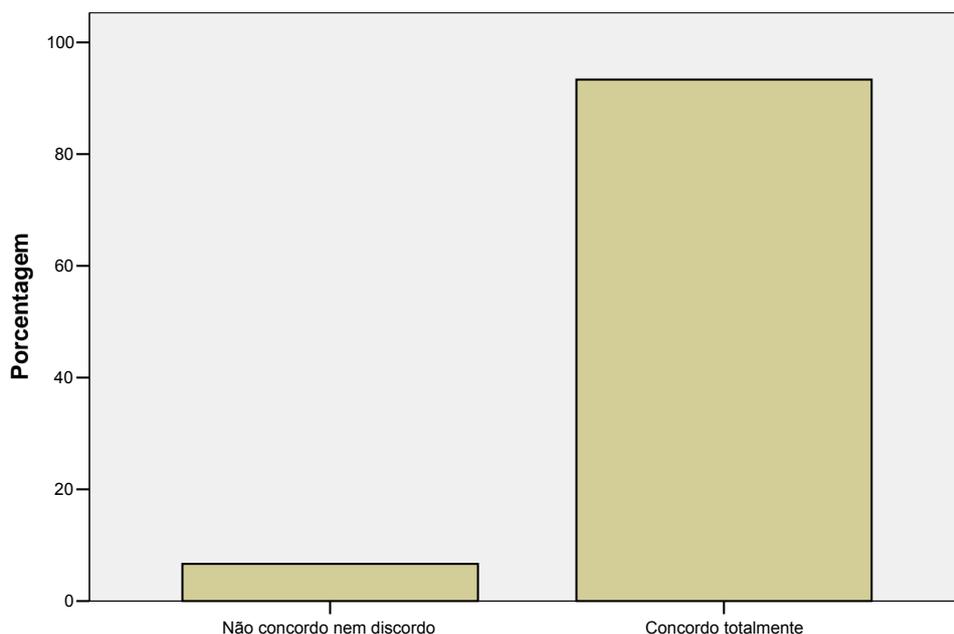
A tabela 22 apresenta resultados referentes a práticas de gestão do capital intelectual. Tais resultados refletem posicionamento, entre outros, de Terra (2007) e Dias Junior. e Possamai (2004, p. 1). Estes últimos subsidiam os resultados quando afirmam: "As organizações orientadas para a criação de estruturas de conhecimento e que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo podem obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades".

A assertiva de número 19 perguntava sobre atuação dos gestores com relação ao capital intelectual. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 23.

**Tabela 23– Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações (A19).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	3	7 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	42	93%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 23 – Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações (A19).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 23 o gráfico 23, constata-se que 93% dos sujeitos pesquisados concordam totalmente que os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações.

O elevado índice de concordância apontado na tabela 23 está alinhado a autores como Perez e Famá (2004) e Lara (2001). Os primeiros afirmam que a importância estratégica dos ativos intangíveis como fator de diferenciação aumenta a competição entre empresas, o que proporciona vantagens competitivas aos seus detentores.

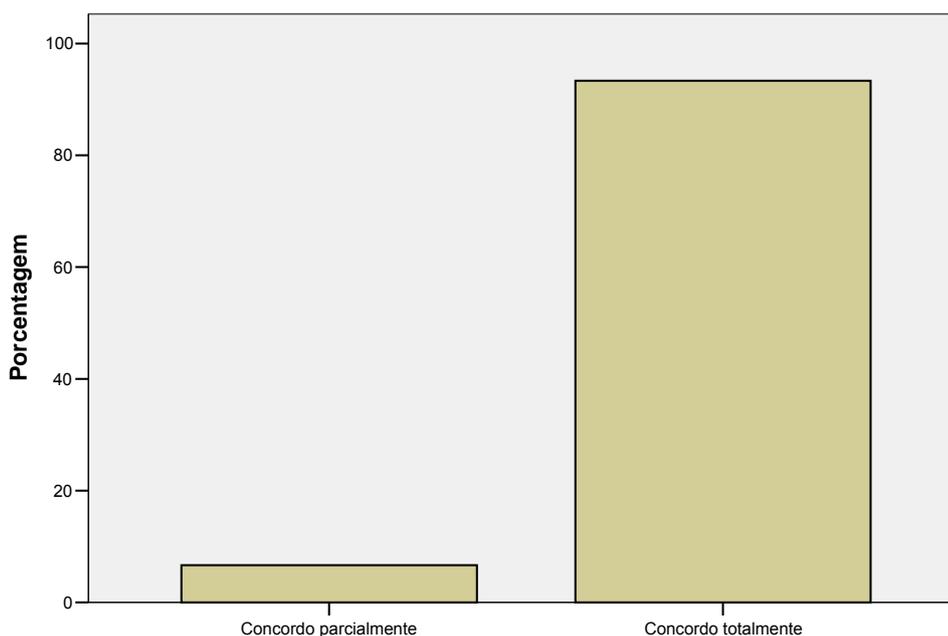
Por sua vez, Lara (2001) informa que, em um ambiente competitivo, o capital intelectual das empresas determina que cada vez mais suas posições competitivas.

A vigésima assertiva inquiria sobre a empresa tender a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 24.

**TABELA 24– A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento (A20).**

Alternativa	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	3	7 %
Concordo totalmente	42	93 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 24 – A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento (A20).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 24 e o gráfico 24, verifica-se que todos os sujeitos concordam que a empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento, sendo que 93% concordam totalmente.

A unanimidade na concordância sobre o poder de diferenciação empresarial por meio do conhecimento é corroborada por Gil,A.L. e Arnosti (2007, p.166): [...]as empresas hoje são laboratórios de idéias, organizações de conhecimento, campos para experimentos em que a incerteza, o risco e a realização estão presentes e vivos – pulsantes “.

### 4.3.3 Percepção dos respondentes sobre a responsabilidade pela gestão do capital intelectual

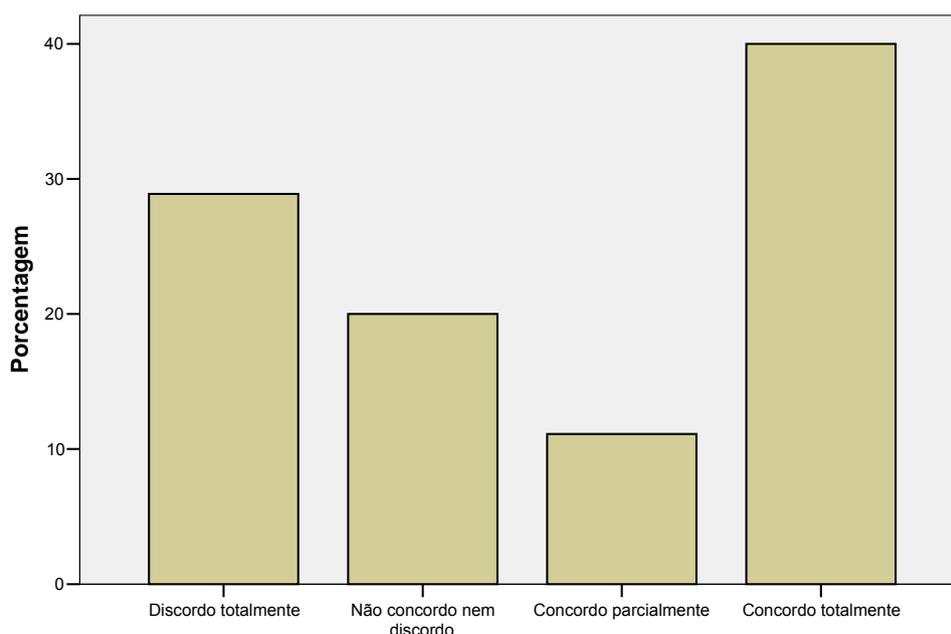
Neste tópico, são analisadas descritivamente as respostas das assertivas do terceiro grupo do questionário, correspondentes à percepção dos respondentes sobre a responsabilidade pela gestão do capital intelectual, associadas à base teórica apresentada no Capítulo 2.

A assertiva 21 referia-se à responsabilidade da área de Controladoria pela gestão do capital intelectual na empresa. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 25.

**Tabela 25– A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A21).**

Alternativa	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	13	29 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	9	20 %
Concordo parcialmente	5	11 %
Concordo totalmente	18	40 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 25 – A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A21).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 25 e o gráfico 25, constata-se que não há um consenso acerca da questão. Para 51% dos respondentes, a área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa, enquanto que, para 29%, ela não é a responsável, e 20% não souberam avaliar.

Estudo realizado por Antunes (2006) com base em uma amostra composta por 30 gestores de grandes empresas brasileiras constatou a divisão da responsabilidade pela gestão do capital intelectual entre as áreas de Controladoria e de Recursos Humanos. A autora “assumiu a Controladoria como a área na empresa mais adequada para identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão”. (ANTUNES, 2006, p.1)

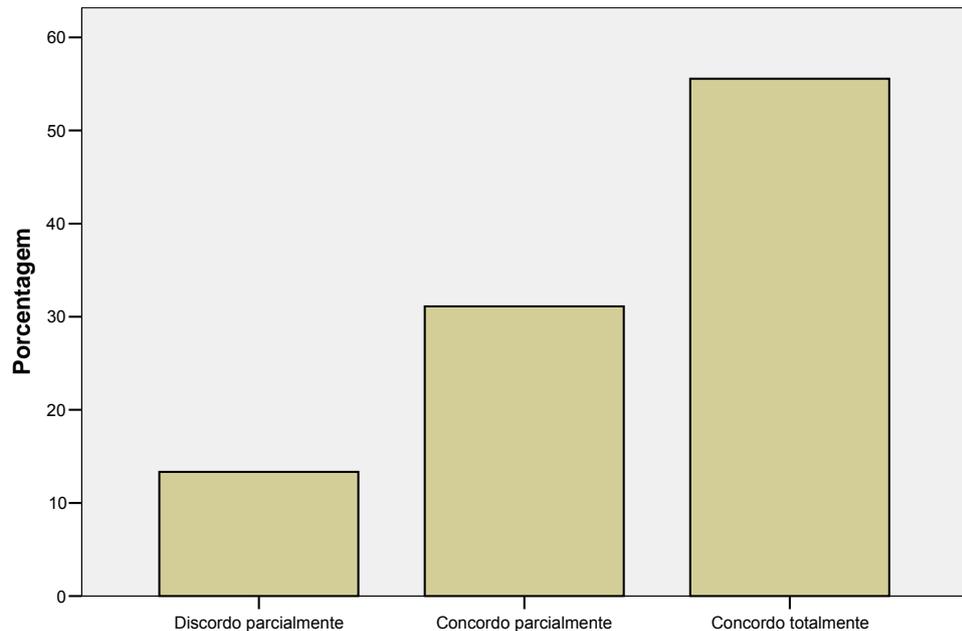
Arnosti e Neuman (2001) seguem a mesma linha de raciocínio e corroboram as opiniões dos respondentes ao afirmar que, mesmo consumindo recursos no capital humano, as empresas não reconhecem tais "investimentos", contabilizados como despesas sem agregar valor ao empreendimento. Dessa maneira, o investidor não tem conhecimento do real retorno dos recursos por ele aplicados, em decorrência do tratamento contábil dado, que não os classifica em conta específica.

A assertiva 22 perguntava sobre a responsabilidade da área de Recursos Humanos pela gestão do capital intelectual na empresa. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 26.

**TABELA 26 – A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A22).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	6	13 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	14	31 %
Concordo totalmente	25	56 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 26 – A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua (A22).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 26 e o gráfico 26, observa-se que 87% dos sujeitos concordam que a área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa.

As tabelas 25 e 26 relacionam-se à área responsável pela gestão do capital intelectual. Os resultados são mais significativos em relação a Recursos Humanos, o que se alinha a estudo realizado por Antunes (2006) o qual constatou a divisão da responsabilidade pela gestão do capital intelectual entre as áreas de Recursos Humanos e de Controladoria.

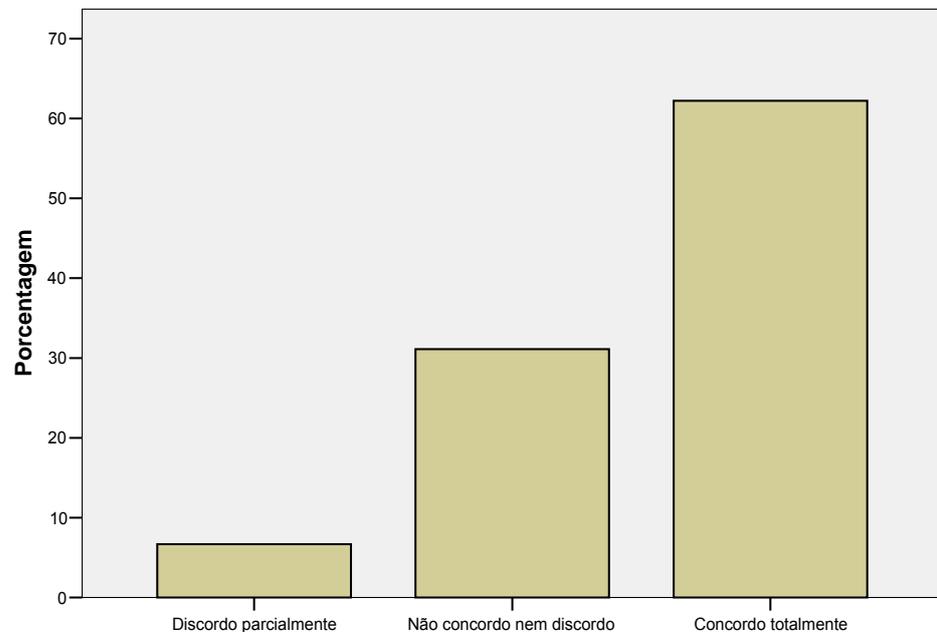
Gonçalves Filho e Gonçalves (2002, p. 12) compartilham essa visão ao afirmar que “a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais”.

A assertiva 23 do questionário perguntava sobre a responsabilidade de sua área de atuação pelos ativos humanos. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 27.

**TABELA 27 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas (A23).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	3	7 %
Não concordo nem discordo	14	31 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	28	62%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 27 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas (A23).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 27 e o gráfico 27, verifica-se que apenas 62% dos sujeitos concordam que sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas. Cerca de 31% não concordam nem discordam e apenas 7% discordam.

Este resultado, por um lado, contradiz a ênfase dada pelos respondentes à importância do capital humano para a empresa como um todo, conforme a assertiva 19 – Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações – que contou com 93% de concordância.

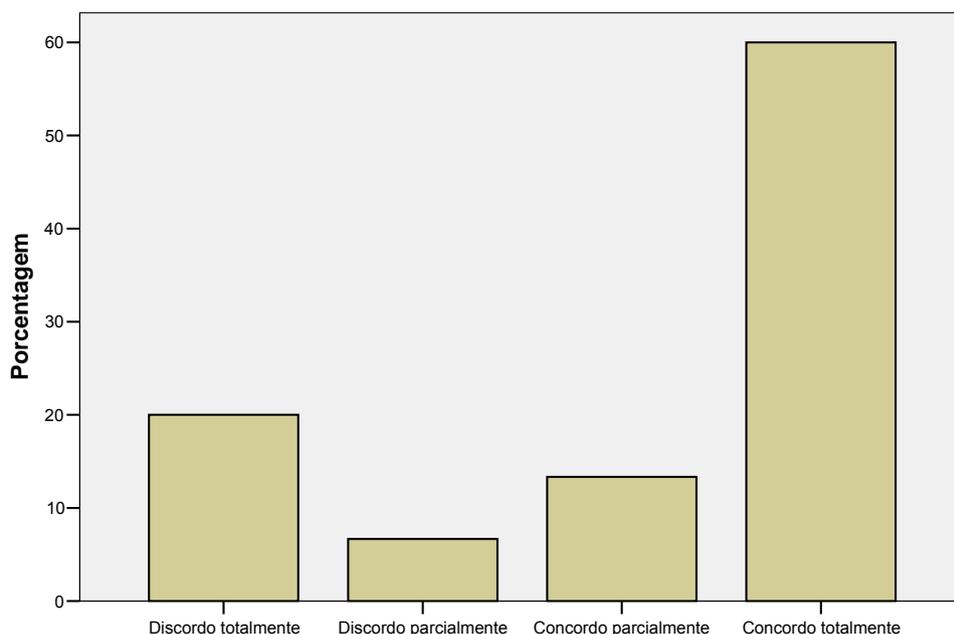
No entanto, deve-se considerar que, na assertiva 23, o foco está na área específica de atuação do respondente, não, na empresa como um todo. Como os respondentes atuam nas mais diversas áreas da empresa, o índice de 62% é bastante significativo.

A assertiva 24 perguntava sobre a responsabilidade de sua área de atuação pelos ativos de propriedade intelectual. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 28.

**TABELA 28 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc (A24).**

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	9	20 %
Discordo parcialmente	3	7 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	6	13 %
Concordo totalmente	27	60%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 28 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc (A24).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 28 e o gráfico 28, constata-se que 73% dos sujeitos concordam que sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *design*, etc, enquanto que 27% discordam.

Convém ressaltar o tipo de empresa de atuação dos respondentes, cujo foco está em produtos, inovação, segredos e patentes. Nesse sentido, é coerente o índice de 73% de concordância.

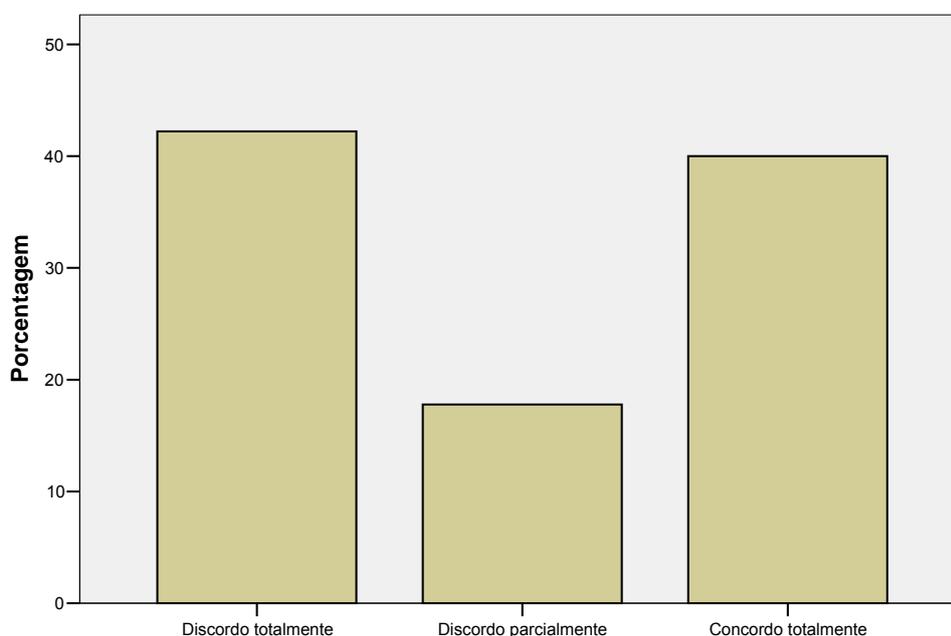
No entanto, nota-se que alguns dos respondentes, aparentemente, atuam em áreas não exclusivistas, ou seja, que atuam simultaneamente com dois componentes do capital intelectual, dados os índices de 62% para ativo humano e 73% para ativos de propriedade intelectual.

A assertiva 25 do questionário perguntava sobre a responsabilidade de sua área de atuação pelos ativos de mercado. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 29.

**TABELA 29 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc (A25).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	19	42 %
Discordo parcialmente	8	18 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	18	40 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 29 – Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc (A25).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 29 e o gráfico 29, observa-se que não há um consenso sobre a questão. Cerca de 60% discordam que sua área de atuação seja responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc, enquanto que 40% concordam.

As tabelas 27, 28 e 29 apresentam resultados associados à área de atuação de cada respondente do ponto de vista da responsabilidade pela gestão do capital

intelectual. O índice de concordância mais elevado – 73% dos sujeitos – refere-se aos ativos de propriedade intelectual.

Pelos números apresentados, confirma-se análise anterior de que alguns dos respondentes atuam em áreas com dois focos de ativos intelectuais:

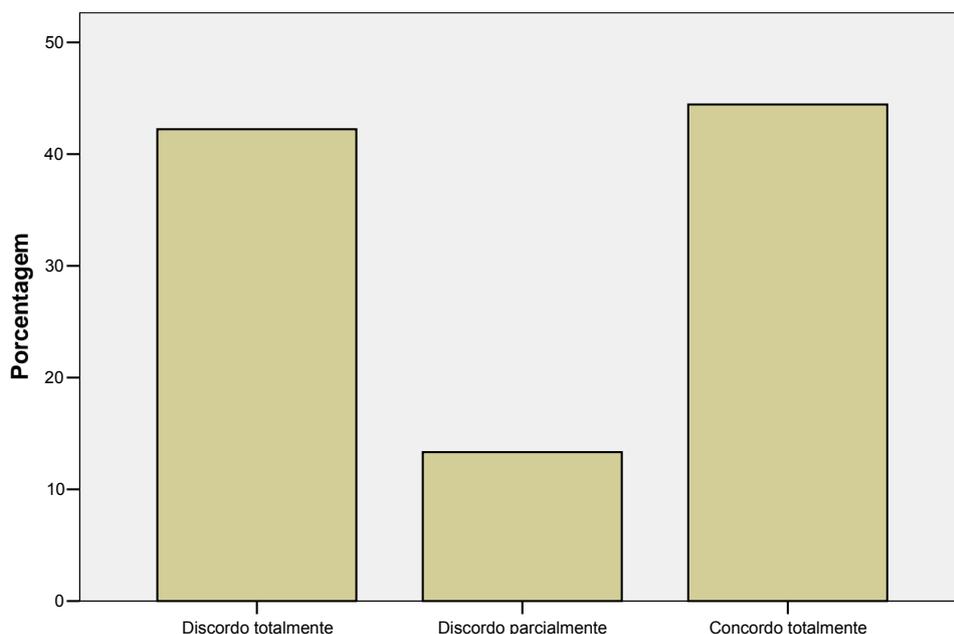
- a) 62% para ativo humano;
- b) 73% para ativos de propriedade intelectual e
- c) 40% para ativos de mercado.

A assertiva 26 inquiria sobre a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 30.

**TABELA 30 – Cabe à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão. (A26).**

<b>Alternativa</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	19	42 %
Discordo parcialmente	6	13 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	20	45%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 30– Cabe à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão. (A26).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 30 e o gráfico 30, constata-se novamente que não há um consenso sobre a questão. Cerca de 55% dos respondentes discordam que caiba à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão, enquanto que 45% concordam totalmente.

Os resultados apresentados na tabela 30 indicam que apenas 45% concordam totalmente que sua área de atuação seja responsável pela identificação, avaliação, mensuração e disponibilização de informações contábeis sobre capital intelectual, ou seja, a área contábil que, na visão de Arnosti e Neumann (2001, p. 25), exige novos “parâmetros para mensurar e evidenciar o verdadeiro valor do conhecimento (Capital Intelectual)”.

Esse resultado ratifica resposta anterior que aponta, como maior foco de atuação individual dos respondentes, os ativos de propriedade intelectual e, como foco de atuação da empresa, os Recursos Humanos.

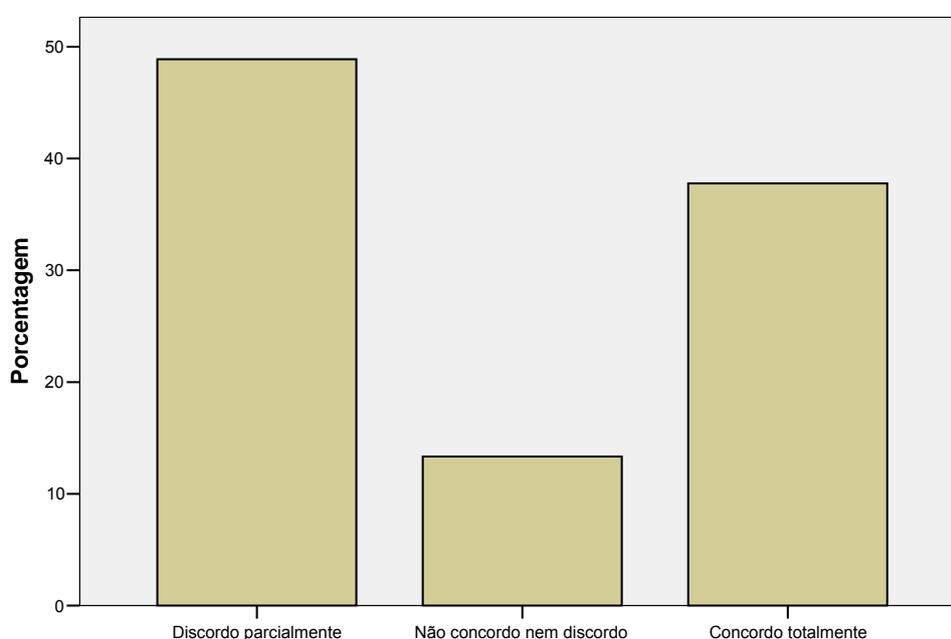
A penúltima assertiva (27) perguntava sobre o fato de o gestor do capital intelectual ser um profissional multidisciplinar. As respostas dos sujeitos são

apresentadas na tabela 31.

**TABELA 31 – O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade (A27).**

Alternativa	Freqüência	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	22	49 %
Não concordo nem discordo	6	13 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	17	38%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**GRÁFICO 31 – O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade (A27).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 31 e o gráfico 31, constata-se que 49% dos sujeitos discordam que o gestor do capital intelectual seja um profissional multidisciplinar, enquanto que 38% concordam e 13% não concordam nem discordam. Assim, também não há um consenso nesta questão.

Por estes resultados, pode-se entender que, para 49% dos respondentes, a função de gestor do conhecimento não tem perfil multidisciplinar, ou seja, “íntegra conhecimentos de Recursos Humanos, Planejamento Estratégico e TI”, de acordo

com Melquior (2004, p.3)

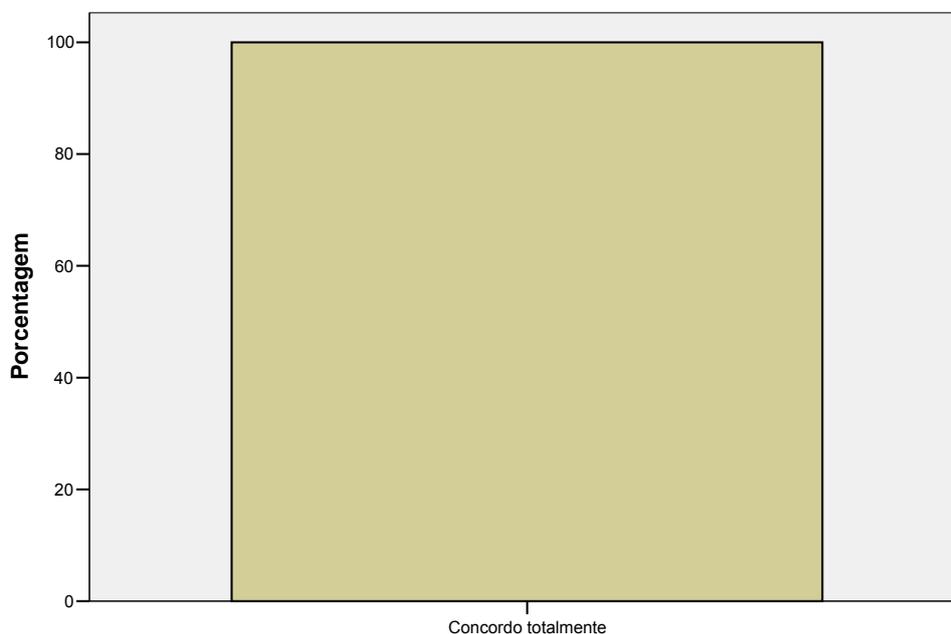
As respostas dadas à próxima questão ajudam a esclarecer essa aparente falta de consenso.

A última assertiva (28) do instrumento perguntava sobre a gerência do capital intelectual não ser uma atribuição exclusivista. As respostas dos sujeitos são apresentadas na tabela 32.

**TABELA 32 – A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação (A28).**

<b>Alternativa</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Porcentagem</b>
Discordo totalmente	0	0 %
Discordo parcialmente	0	0 %
Não concordo nem discordo	0	0 %
Concordo parcialmente	0	0 %
Concordo totalmente	45	100 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>

Fonte: Elaborado pela autora



**Gráfico 32 – A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação (A28).**

Fonte: Elaborado pela autora

Pela tabela 32 e o gráfico 32, constata-se que todos os sujeitos concordam totalmente que a gerência do capital intelectual na empresa não é uma atribuição

exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação, ratificando as respostas apresentadas na tabela, corroborando, mais uma vez, a assertiva de Gonçalves Filho e Gonçalves (2002, p. 12): “a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos”.

Dessa forma, pode-se concluir que todos os sujeitos pesquisados concordam que a empresa em que atuam é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos (assertiva 1), lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento (assertiva 7), a ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros (assertiva 8), a utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa (assertiva 12), o encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual (assertiva 14), a empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento (assertiva 20) e a gerência do capital intelectual na empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação (assertiva 28).

Além disso, todos concordam sobre a apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento *on-line* de conhecimentos (assertiva 13), a criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades (assertiva 15), a definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras (assertiva 16), a adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa (assertiva 17) e a adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos (assertiva 18).

A maioria (mais da metade) concorda ainda que a empresa se baseia em

canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes (assertiva 2), a valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos (assertiva 3), a gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais (assertiva 4), a proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados (assertiva 5), o número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado pela empresa (assertiva 6) e o Capital humano é foco de todas as áreas de atuação da empresa (assertiva 10).

Além disso, a maioria também afirma que os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações (assertiva 19), a área de Controladoria (assertiva 21) e a área de Recursos Humanos são responsáveis pela gestão do capital intelectual na empresa (assertiva 22) e sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos (assertiva 23) e pelos ativos de propriedade intelectual (assertiva 24).

Por outro lado, a maioria discorda que o capital de relacionamento represente o único capital intelectual da empresa (assertiva 9), sua área de atuação seja responsável pelos ativos de mercado (assertiva 25) e que caiba à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão (assertiva 26).

Pode-se concluir também que não há um consenso de que o Capital de inovação seja o foco específico da empresa (assertiva 11) e que o gestor do capital intelectual seja um profissional multidisciplinar (assertiva 27).

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolve o tema gestão do capital intelectual na percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas cujo anonimato deve ser preservado.

Os resultados obtidos através do questionário respondido por 45 gestores da referida empresa permitem construir um perfil dos respondentes.

Trata-se de um grupo formado prioritariamente na área de Administração (51%), o que condiz com os cargos ocupados, seguidos por um menor, mas significativo, percentual de formados em contabilidade (33%).

Já o número de respondentes atuantes na área de formação há mais de 10 anos é pouco significativo – 13%–, o que permite inferir que a maioria dos gestores ou têm pouca idade, o que não pode ser confirmado, ou, em outra hipótese não confirmada, atuaram fora de sua área de formação. De qualquer modo, a grande maioria (87%) tem pouca experiência na área de formação.

Quanto à atuação na própria empresa, o índice de 47% dos que trabalham na empresa há menos de 5 anos deixa uma vantagem (53%) de respondentes com experiência e conhecimento da empresa, o que, no mínimo, enriquece sua participação.

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer e analisar a percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual no contexto estratégico da empresa.

Os resultados obtidos demonstram que 69% dos sujeitos concordam que a valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.

Entre os componentes do capital intelectual, o Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, não é percebido como o elemento único da empresa.. No entanto, todos os respondentes concordam plenamente que lealdade à marca e

satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento na empresa.

Ressalte-se que 93% dos respondentes concordam que o capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, é foco de todas as áreas de atuação da empresa.

Observe-se que houve unanimidade no que se refere aos indicadores de capital relacional. Tal fato corresponde à visão da empresa em estudo sobre a importância dada ao cliente, por ela considerado “a razão de tudo o que fazemos e somos parceiros dos nossos clientes e revendedores para servi-los com qualidade superior”.

Os resultados obtidos demonstram que os respondentes estão conscientes da importância do capital intelectual tanto em seu componente humano quanto estrutural e relacional.

Importante ressaltar o índice de concordância (93% dos respondentes) na percepção de que o Capital Humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário, é foco de todas as áreas de atuação da empresa.

Verifica-se que, embora não haja consenso sobre o capital de inovação, o índice de concordância a respeito do capital humano chega a 93% dos respondentes.

Essa falta de consenso aparente revela que 43% dos respondentes consideram que o foco de sua área de atuação é o capital de inovação, o que condiz com uma empresa de grande porte e inovadora, mas aponta, também, para a consciência dos respondentes de que a inovação não é o único fator de atuação.

No que se refere às práticas de gestão de capital intelectual adotadas pela empresa, a pesquisa revelou unanimidade em relação às seguintes:

- a) encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento **de informações** sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual na empresa; (grifo nosso)

- b) criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de **aprendizado** contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades; (grifo nosso)
- c) adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de **conhecimentos** na empresa totalmente acerca da adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos. (grifo nosso)

Conclui-se que, em todas as práticas, a base é o conhecimento, valorizado em função de seu potencial estratégico

A responsabilidade pela gestão do capital na empresa foi questionada sob a visão da empresa como um todo e sob a ótica da área de atuação do respondente. A pesquisa não obteve um consenso acerca dessa questão. Quando solicitados a opinar a responsabilidade da área de Controladoria na gestão do capital intelectual na empresa, 51% concordam, enquanto 29% discordam e 20% não souberam avaliar.

Questionados sobre a responsabilidade da área de Recursos Humanos pela gestão do Capital intelectual, 87% dos respondentes responderam afirmativamente.

Quando perguntados se concordam que a gerência do capital intelectual na empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação, 100% dos respondentes opinaram afirmativamente.

Quanto à área de atuação, verifica-se que apenas 62% dos sujeitos concordam que é a responsável pelos ativos humanos. Este resultado parece contradizer a ênfase dada pelos respondentes à importância do capital humano para a empresa como um todo (93%). No entanto, deve-se considerar que, no índice de 62% , o foco está na área específica de atuação do respondente, não, na empresa como um todo. Como os respondentes atuam em diversas áreas da empresa, o índice de 62% é bastante significativo.

Os resultados evidenciam, no seu conjunto, a percepção dos respondentes sobre a valorização do capital intelectual em todos os seus componentes. Ressalte-

se que o conhecimento é valorizado e os ativos humanos têm marcante representação na percepção dos gestores respondentes.

Quanto à responsabilização pela gestão do capital intelectual, ficou claro que não se trata de uma tarefa exclusivista, o que reflete não só a realidade da empresa como a teoria exposta na revisão da literatura.

No que se refere ao problema da pesquisa (Qual é a percepção dos gestores de uma empresa do ramo de bebidas da cidade de São Paulo sobre a importância da identificação, estruturação e utilização do potencial do capital intelectual no contexto estratégico da organização?), os resultados obtidos permitem afirmar que foi solucionado, tendo em vista os índices de concordância nas assertivas que identificam capital intelectual como estratégia competitiva.

Tome-se como exemplo a assertiva 19, que apresentou de forma direta o questionamento sobre a associação entre gestão do capital intelectual e vantagem competitiva: “Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações”, com um índice de concordância total de 93% dos sujeitos pesquisados.

A contribuição dessa pesquisa foi conhecer o alinhamento entre as práticas de gestão do capital intelectual de uma grande empresa do ramo de bebidas e a fundamentação teórica baseada em autores e pesquisadores das áreas de conhecimento de administração e controladoria.

No entanto, a pesquisa apresenta como limitação a dificuldade de estabelecer o controle da gestão do capital intelectual para uma gestão mais eficiente da empresa. Pelos cálculos estatísticos, no entanto, pode-se inferir, de forma indireta, que esse controle fica entre o RH e a Controladoria.

Tendo em vista a importância e a complexidade do tema, sugere-se a elaboração de outros trabalhos de carácter científico desenvolvendo os seguintes aspectos:

- a) aprofundamento da pesquisa sobre gestão intelectual como um todo em empresas de capital aberto;
- b) aplicação de pesquisa específica sobre gestão do capital humano;
- c) aplicação de pesquisa específica sobre gestão do capital estrutural; e
- d) aplicação de pesquisa específica sobre gestão do capital relacional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.B. ; PARISI, C. ; PEREIRA, C. A. Controladoria in : CATELLI, A. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica**. GECON. São Paulo: Atlas, 1999 p. 369 – 381.

ANDRADE, G. A. A necessária evolução da contabilidade. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**, São Paulo, n. 1, p. 42 – 51 abr. 1997.

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_ A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade e Finanças - USP**, São Paulo, n. 41, p. 21 – 37, Maio/Ago. 2006.

\_\_\_\_\_ O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Contabilidade e Negócios - São Paulo**, v. 7, n 19, set/dez de 2005.

ANTUNES, M.T. P. ; CESAR, A. M. R. V. C. ; SUZUKI, E. K. **A Controladoria na Gestão do Capital Humano**: um fator de competitividade empresarial. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2007, São Paulo - SP. Anais São Paulo: FEA - USP, 2007. p. 920-934.

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital Intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade e Finanças** – USP, n 29, p. 41-54 São Paulo, maio/ago 2002.

ARAÚJO, M. P.; ASSAF, A. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARNOSTI, J.C.M.; NEUMANN, R.A. **Capital intelectual**: um novo paradigma contábil? A era do conhecimento agregando valor. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE CONTABILIDADE, 24; 2001, Uruguai. **Anais...** Punta Del Leste, 2001. CD-ROM

BASSO, L.F.C.; MARTIN, D.M.L.; RICHERI, F. **O impacto do capital intelectual no desempenho financeiro das empresas brasileiras**. 6º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 27 e 28 de julho de 2006.

BAUTZER, D.C.S.S. **A gestão do capital intelectual e o impacto na gestão organizacional**. 2006. Disponível em: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/GestaoKIBautzer.pdf> Acesso em: 01 maio, 2008.

BOUDON, R. **Os métodos em sociologia**. São Paulo: Ática, 1989.

BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing, 1996.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CINCA, C. S. **La contabilidad em la era del conocimiento**. Disponível em: [www.5campus.org](http://www.5campus.org) Acesso em: junho, 2003.

COOPER, D. R.; SHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) **Deliberação CVM nº 553/2008**, Aprova o Pronunciamento Técnico CPC 04 do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, que trata de Ativos Intangíveis. Disponível em : <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 01 de abr, 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS: **CPC 04 – Ativos Intangíveis: Correlação às Normas Internacionais de Contabilidade – IAS 38,2008**. Disponível em: <[www.cpc.org.br/noticias56.htm](http://www.cpc.org.br/noticias56.htm)> Acesso em: 25 abr.2008.

CUNHA, J.H.C. **A Contabilidade e o real valor das empresas: foco no Capital Intelectual** 6º CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE São Paulo, 27 e 28 julho de 2006. Texto disponível em: <[www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/558.pdf](http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos62006/558.pdf)>. Acesso em: 01 de mar. 2008.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIAS JUNIOR., C. M.; POSSAMAI, O. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.1-8, jul./dez. 2004.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139 – 154, 2 mar. 2002.

DUFFY, D. Uma idéia capital. **HSM Management**, São Paulo, n.22, p. 72 – 78 set. /out. 2000.

EDVINSSON, L. O capital intelectual como instrumento de gestão. **Revista Administração e finanças**. Case Studies, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 93–101, Skandia. Insight. jul/ago. 1997.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAMÁ, R.; BARROS, L. A. Q de Tobim e seu uso em Finanças: aspectos metodológicos e conceituais. In: V SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 2001, São Paulo, v. 1. p. 1-12.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_ **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.L.; ARNOSTI, J.C.M. **Balanço intelectual**. -BIN. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOMES, M. J. **Análise do modelo de avaliação de intangíveis proposto por Sveiby (1998) em empresas de base tecnológica no estado de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2003.,.

GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C.A. Gestão do conhecimento: desafios e oportunidades para as organizações. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, FEA/USP, São Paulo, v. 08, nº 1, p. 47- 59, 2002.

GONÇALVES, S.; MATA, C. **Os intangíveis e a criação de valor nas organizações**. In. VIII CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS. Punta del Este Uruguay .De 26 al 28 de nov. 2003.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRANT, R.M.; To ward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p.109-122, Winter, 1996.

GUTHRIE, James; PETTY, R. **Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management**. Journal of Intellectual Capital, v. 1, n. 2, p. 155-76.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BREDA, F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, M.M; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2002.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da Contabilidade**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J.C. **Introdução à teoria da contabilidade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOIA, L.A. Medindo o capital intelectual. **RAE - Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 41, n. 2. p. 54-63, abr./jun. 2001.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARSTEN, J.L.; BERNHARDT, A. **Capital intelectual - novo ativo das empresas**. 2007. Disponível em: Instituto Catarinense de Pós-Graduação – <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-07.pdf>> .Acesso em: 01 abr. de 2008.

KRAEMER, M.E. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva**. 2004.

Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/capintel.htm>>  
Acesso em: 01 abr. 2009.

LARA, C.R.D. **Gestão do conhecimento** – a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

LEV, B., **Uma nova matemática para uma nova economia**. Tradução e edição: José Roberto Martins 2000. Disponível em:  
<<http://www.cidade.usp.br/blog/uma-nova-matematica-para-uma-nova-economia>>  
Acesso em: 01 de abr. 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, E. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Caderno de Estudos**, São Paulo, n.24, v.13, p.28-37, jul./dez. 2000.

\_\_\_\_\_. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

MARTINS G.A.; LINTZ A. **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo : Atlas, 2000.

MATHEUS, L. F. ; NAGANO, M. S. . **A importância do capital intelectual na criação de valor dentro do contexto estratégico da empresa**.. In: Simpósio de Engenharia de Produção - SIMPEP, 2002, Bauru/SP. 1 CD-ROM.

MEIRA, R.C. **Sete práticas para o sucesso de um sistema de gestão em micro e pequenas empresas**. 2009. Disponível em:  
<[http://www.administradores.com.br/noticias/sete\\_praticas\\_para\\_o\\_sucesso\\_de\\_um\\_sistema\\_de\\_gestao\\_em\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas/21961/](http://www.administradores.com.br/noticias/sete_praticas_para_o_sucesso_de_um_sistema_de_gestao_em_micro_e_pequenas_empresas/21961/)>. Acesso em: 01 abr. 2009.

MELQUIOR, C. **Dois em um**. 2004. Disponível em:  
<[http://www.timaster.com.br/revista/materias/main\\_materia.asp?codigo=896](http://www.timaster.com.br/revista/materias/main_materia.asp?codigo=896)>.  
Acesso em: 01 abr. 2008.

MOON, Y.J.; KYM, H.G. **A model for the value of intellectual capital**. Canadian Journal of Administrative Sciences, 2006. Disponível em:  
<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3981/is\\_200609/ai\\_n17192256/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200609/ai_n17192256/)>  
Acesso em 01 mar. 2008

NAKAGAWA, J. **Sistema de segmentação de clientes pessoas físicas de um banco fundamentado no modelo GECON**. 2003. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

OLIVEIRA, A. B. S. (Coord). **Métodos e técnicas de pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, JUNIOR. Competências essenciais e conhecimento na empresa. IN: **Gestão estratégica do conhecimento**. Integrando aprendizagem, conhecimento e competência. (ORGs) FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA, JR. M.M. São Paulo: Atlas, 2001, p. 121- 156.

OLIVEIRA, L.C.A.M. A medida e gestão do capital intelectual: o desafio da era do conhecimento. ENCONTRO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDADE DE GESTÃO. 28. 2000. Valencia. **Anais...** 2000. 1 CD-ROM

PACHECO, V. **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria e empiria**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. um enfoque em sistema de informação contábil. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PAIVA, S.B. O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília – DF: v. 28, n 117, p.76-82, maio/jun.1999.

PARISI, C. Ensaio sobre o comportamento organizacional. In CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999, v. 1, p. 260-273.

PEREZ, M.M.; FAMÁ, R. Características estratégicas dos ativos intangíveis e o desempenho econômico das empresas no Brasil. VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP. São Paulo, 10 e 11 de agosto de 2004. ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

PEREIRA, M.S.; FIÚSA, J.L.F.; PONTE, V.M.R. Capital intelectual e mensuração: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação. 4º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. São Paulo, 7 e 8 de outubro de 2004. ANPAD, 2004. 1 CD-ROM

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2000.

PICARELLI FILHO, V. **O mapa do valor do capital humano**. 2005. Disponível em : <[www.deloitte.com/dtt/article](http://www.deloitte.com/dtt/article)>. Acesso em: 01 ago, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 29.ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

RADUCZINER, M. **Gestão por processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas!** 2008. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/gestao\\_por\\_processos\\_5\\_passos\\_para\\_o\\_sucesso\\_e\\_alguas\\_armadilhas/15750/](http://www.administradores.com.br/noticias/gestao_por_processos_5_passos_para_o_sucesso_e_alguas_armadilhas/15750/)>. Acesso em: 01 abr, 2009.

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

RODRIGUES, H.T.; ANTUNES, A.M.S.; DUTRA, L.E.D. Análise de propostas de modelos de gestão direcionados para o conhecimento. **R.Adm**, São Paulo, v.38, n.1, p.66-76, jan/mar. 2003.

ROSSI JUNIOR, L. R.. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas organizações do Terceiro Setor**. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1998.

SÁ, A.L. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 29, n. 125, p. 46-53, set./out. 2000.

SANTO, A. E.; **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.

SERRA, F.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. da. **Capital Intelectual e tomada de decisão: uma estreita relação** In: Congresso ANPCONT I, 2007, Gramado. Gramado: ANPCONT, 2007.

SILVA, C.D.F. **Análise da gestão do capital de relacionamento**. 2006. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia da USP. São Carlos, 2006.

SILVA, S.L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

STEWART, T.A **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

SVEIBY, K. E. **Métodos para avaliar ativos intangíveis**. 2007. Disponível em: <<http://www.intangíveis.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2008.

\_\_\_\_\_. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais**. 2007. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/GC\\_7\\_Dimens%C3%B5es\\_e\\_100\\_pr%C3%A1ticas\\_gerenciais.pdf](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/GC_7_Dimens%C3%B5es_e_100_pr%C3%A1ticas_gerenciais.pdf)> . Acesso em: set. 2008.

TELLES, Renato ; LUCCHESI, R. . **O desafio do Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão do Capital Intelectual**. In: VII SEMEAD - 2003, 2003, São Paulo. VII SEMEAD - 2003. São Paulo: Edusp - FEA/USP, 2003. v. 1.

VIEIRA, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **REVISTA FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p. 65-70, jan./abr. 2002.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

WERNKE, R. ; LEMBECK,M.; BORNIA, A.C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.15-26, jan./abr. 2003.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

<b>PERFIL DOS RESPONDENTES</b>										
1. Sua área de formação é: <input type="checkbox"/> Ciências Contábeis <input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Engenharia <input type="checkbox"/> outra área (nesse caso, especifique a área: -----)					2. Indique o tempo de atuação na área de formação: <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos 3. Indique o tempo de atuação na empresa: <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 5 a 10 anos <input type="checkbox"/> mais de 10 anos					
<b>ESCALA LIKERT</b>										
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente						
01	02	03	04	05						
<b>Assertivas</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1. A empresa em que atua é baseada em uma estrutura hierárquica de especialização, com responsabilidades e papéis estritamente definidos.										
2. A empresa se baseia em canais de atendimento, com profissionais que conhecem profundamente os clientes.										
3. A valorização do Capital Intelectual tem um claro alinhamento com a estratégia da organização, sua missão, visão e seus objetivos.										
4. A gerência do conhecimento não é exclusivista, coexistindo com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais.										
5. A proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões é um dos indicadores de capital humano utilizados pela empresa.										
6. O número de equipes de projetos multifuncionais é o indicador de capital estrutural utilizado em sua empresa.										
7. Lealdade à marca e satisfação dos clientes são utilizados como indicadores de capital de relacionamento em sua empresa.										
8. A ferramenta ideal para o processo decisório consiste na conjunção de elementos como tecnologia da informação, habilidades das pessoas, intuição e capacidade analítica dos executivos, entre outros.										
9. Capital de relacionamento, constituído de toda a carteira de clientes e o relacionamento existente entre os clientes e a organização, representa o único capital intelectual da empresa em que atua.										
10. Capital humano, que representa o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário é foco de todas as áreas de atuação da Empresa em que atua.										
11. Capital de inovação, que representa a força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, protegida por direitos comerciais, e outros ativos intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios é o foco específico de sua Empresa.										
12. A utilização de elementos que compõem o Capital Intelectual como ferramenta no processo decisório pode levar a decisões mais eficientes e eficazes pela Direção da empresa.										
13. Apresentação de plataforma padronizada para compartilhamento on-line de conhecimentos, utilizada no mundo todo.										
14. Encorajamento à interação entre os diversos departamentos pelo compartilhamento de informações sobre projetos e tecnologias constitui uma das práticas de gestão do capital intelectual em sua empresa.										

15. Criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo para obter substanciais retornos de ordem financeira no desempenho de suas atividades.					
16. Definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização deve focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivadoras.					
17. Adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.					
18. Adoção de práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.					
19. Os gestores contemplam os elementos componentes do capital intelectual, visando à obtenção de condições para que atuem de forma competitiva num mundo de constantes e cada vez mais rápidas alterações.					
20. A empresa tende a se diferenciar pelo que sabe e pela forma como consegue usar esse conhecimento.					
21. A área de Controladoria é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua.					
22. A área de Recursos Humanos é a responsável pela gestão do capital intelectual na empresa em que atua.					
23. Sua área de atuação é responsável pelos ativos humanos, tidos como benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas					
24. Sua área de atuação é responsável pelos ativos de propriedade intelectual, que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como know-how, segredos industriais, copyright, patentes, design, etc.					
25. Sua área de atuação é responsável pelos ativos de mercado, relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição, franquias, etc					
26. Cabe à sua área de atuação a responsabilidade de identificar, avaliar e mensurar esses elementos e para disponibilizar as informações necessárias à gestão das empresas no atingimento de sua missão.					
27. O gestor do capital intelectual de sua empresa é um profissional multidisciplinar, que atua nas áreas de RH, Tecnologia, Comunicação e Gestão de Qualidade.					
28. A gerência do capital intelectual em sua empresa não é uma atribuição exclusivista, coexistindo com outras áreas de atuação.					