

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SABRINA DO NASCIMENTO**

**IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS ELEMENTOS DE CAPITAL  
INTELECTUAL EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS**

**Florianópolis**

**2007**

**SABRINA DO NASCIMENTO**

**IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS ELEMENTOS DE CAPITAL  
INTELECTUAL EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof<sup>a</sup>. Sandra Rolim Ensslin, Dra.**

Co-Orientador: Prof<sup>a</sup>. Alessandra Vasconcelos Gallon, MSc.

**Florianópolis  
2007**

**SABRINA DO NASCIMENTO****IDENTIFICAÇÃO E GERENCIAMENTO DOS ELEMENTOS DE CAPITAL  
INTELECTUAL EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo relacionados.

Florianópolis, 28 de novembro de 2007.

---

Prof<sup>a</sup>. Elisete Dahmer Pfitfcher

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Professores que compuseram a banca:

---

Prof<sup>a</sup>. Orientador Sandra Rolim Ensslin

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Co-Orientador Alessandra Vasconcelos Gallon

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Prof<sup>o</sup>. Darci Schnorrenberger

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

*Aos meus pais, Carlos e Vera, por todas as palavras  
de incentivo e carinho, a mim dedicadas.  
E ao meu marido, Marcelo, pelo amor,  
dedicação e insuperável paciência.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida e por ter me guiado, fazendo com que eu não desistisse do meu sonho.

Obrigada à professora Dra. Sandra Rolim Ensslin, não só pela oportunidade de tê-la como orientadora, mas, sobretudo, por sua incomparável colaboração e dedicação no curso desta pesquisa.

Um agradecimento de coração à professora Msc. Alessandra Vasconcelos Gallon, a quem devo e não só minha gratidão por acreditar na minha capacidade, mas também pelas inúmeras correções e sugestões imprescindíveis à conclusão deste trabalho.

Aos meus pais, Carlos e Vera, que sempre foram a minha inspiração para lutar e crescer, pessoal e profissionalmente.

Ao meu marido Marcelo, pelas palavras de incentivo e, principalmente, por tolerar minha impaciência e pela sua compreensão por minhas ausências.

Às minhas grandes amigas, Maris, Tatiana e Letícia por estarem ao meu lado em muitos momentos e me incentivarem a superar as dificuldades encontradas.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conquista desta primeira etapa de minha formação profissional.

*“O que ficou para trás e o que está à nossa frente são coisas  
pequenas em comparação ao que está dentro de nós”.*

*Ralph Waldo Emerson.*

## RESUMO

NASCIMENTO, Sabrina do. **Identificação e gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras**, 2007, 62f. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

No novo cenário de ascensão do conhecimento, presencia-se o aparecimento da sociedade do conhecimento, em que surge um novo tipo de capital, um capital não-monetário, não palpável, mas extremamente valioso: o Capital Intelectual (CI). Assim, o conhecimento tornou-se a matéria-prima fundamental nas organizações, e a identificação, mensuração e o gerenciamento desse Capital Intelectual tornam-se indispensáveis à sobrevivência das organizações no mundo globalizado dos negócios. As organizações ao identificarem e gerenciarem os elementos de Capital Intelectual de forma eficaz terão, em suas mãos, um instrumento poderoso para seu sucesso organizacional. Quanto aos aspectos relacionados à identificação e ao gerenciamento do CI, este trabalho tem como objetivo geral identificar os elementos de Capital Intelectual e suas formas de gerenciamento em grandes empresas brasileiras, por meio do envio de um questionário enviado as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. Nesta perspectiva, a estratégia metodológica utilizada para alcançar o objetivo proposto consistiu de um estudo de múltiplos casos - quinze empresas que compõem a amostra - de maneira descritiva, buscando registrar as especificidades das empresas estudadas. A abordagem do problema é qualitativa, pois se busca identificar, classificar e compreender os dados provenientes da pesquisa sem o emprego de métodos quantitativos. Em relação aos resultados obtidos, deduz-se que as empresas investigadas possuem maior incidência dos elementos de CI na categoria de Capital Humano, seguida pela Capital Estrutural e de Clientes. Destaca-se que dez, ou 67% do seu total, realizam o gerenciamento do CI e destas, sete empresas possuem um sistema específico para avaliação do desempenho de tais elementos; o gerenciamento não possui um sistema ou indicador padronizado e está vinculado à avaliação da área de Recursos Humanos. Constatou-se que os investimentos em CI foram bastante diversificados e as empresas destinaram aproximadamente 1% de sua receita bruta para aplicar em CI, com a divergência no foco desses investimentos dentre as categorias. Verificou-se ainda que 80% das empresas possuem elementos de CI na missão, visão e valores, demonstrando o enraizamento desses elementos na cultura organizacional das empresas investigadas.

**Palavras Chaves:** Capital Intelectual; Identificação; Gerenciamento; Grandes Empresas Brasileiras.

## ABSTRACT

NASCIMENTO, Sabrina do. **Identification and management of the elements of Intellectual Capital in big enterprises in the Brazilian context**, 2007, 62f. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

In the new scenario of the rise of knowledge in modern world, there emerges the so called knowledge society, in which a new type of capital comes to the fore as an extremely valuable non-monetary, non-tangible capital: Intellectual Capital (IC). In this context, knowledge has become the fundamental raw material in organizations with the consequence that the identification, mensuration and management of this IC have become indispensable to the survival of organizations in the globalized business world. Thus organizations able to identify and manage the elements of IC efficiently will have at their disposal a powerful instrument for their organizational success. As regards the aspects related to the identification and management of IC, this research aims to identify the IC elements and the forms of management in the big Brazilian enterprises by means of a questionnaire sent to the 500 Maiores & Melhores [500 Bigger & Better] enterprises listed in the 'Revista Exame', 2007. The methodology employed to this end consisted of a multiple case study – the 15 enterprises in the sampling – from a descriptive perspective, aiming at pointing out the specificities of the companies investigated. The approach to the problem is qualitative as an effort is made towards the identification, classification and understanding of the data obtained in the study. As regards the findings, Human Capital was found to be the most frequent category, followed by Structural Capital and Clients. It is worth noting that 10 (ten) companies, that is 67% out of the total, committed themselves to the management of IC and, among these, seven of them proved to have a specific mechanism for performance evaluation of such IC elements; management does not have an established system or indicator and its evaluation is carried out under the area of Human Resources. Investments were found to be quite diversified; organizations allocated approximately 1% of their gross income to IC, variation occurring in the IC category meriting attention. 80% of the enterprises investigated were found to have IC elements in the statements of their mission, vision and values, demonstrating the established presence of such elements in the organizational culture of the enterprises investigated.

**Keywords:** Intellectual Capital; Identification; Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Amostra das empresas selecionadas.....	21
Quadro 2-	Descrição do indicador utilizado no gerenciamento do Capital Intelectual.....	49
Quadro 3-	Motivos que levam as empresas a efetuar investimentos em CI sem realizarem gerenciamento.....	50
Quadro 4-	Características do sistema/modelo utilizado pelas empresas.....	52
Quadro 5-	Formação mais adequada ao responsável pela gestão do Capital Intelectual na empresa.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Escolaridade e área de formação dos respondentes.....	32
Tabela 2-	Tempo de cargo e função dos respondentes.....	33
Tabela 3-	Montante investido em elementos de Capital Intelectual.....	46
Tabela 4-	Montante investido nas categorias de Capital Intelectual versus Receita Bruta – 2006.....	47
Tabela 5-	Frequência da presença dos elementos de CI na missão, visão e valores das empresas da amostra, por categoria .....	56

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Design da Pesquisa.....	23
Figura 2-	Componentes do Capital Intelectual segundo os autores clássicos.....	25
Figura 3-	Localização geográfica das empresas pesquisadas.....	35
Figura 4-	Classificação setorial de acordo com a Bovespa e setor de atuação das empresas pesquisadas.....	36
Figura 5-	Empresas pesquisadas que negociam suas ações na Bovespa.....	37
Figura 6-	Empresas que participam dos níveis de Governança da Bovespa e os níveis em que atuam.....	38
Figura 7-	Controle acionário e origem do capital social das empresas privadas pesquisadas.....	39
Figura 8-	Elementos que compõem o Capital Humano presentes nas empresas pesquisadas.....	41
Figura 9-	Elementos que compõem o Capital Estrutural presentes nas empresas pesquisadas.....	42

Figura 10-	Elementos que compõem o Capital de Clientes presentes nas empresas pesquisadas.....	43
Figura 11-	Análise global da incidência dos elementos de CI, por categoria, nas empresas investigadas.....	44
Figura 12-	Informação das empresas investigadas quanto aos investimentos em elementos de Capital Intelectual.....	45
Figura 13-	Realização do gerenciamento do CI pelas empresas pesquisadas.....	49
Figura 14-	Utilização de sistemas integrados para gestão do Capital Intelectual pelas empresas pesquisadas.....	51
Figura 15-	Existência, ou não, dos elementos de CI na missão, visão e valores das empresas pesquisadas.....	53
Figura 16-	Área mais indicada para gestão do Capital Intelectual conforme empresas pesquisadas.....	55

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 Tema	15
1.2 Questão Problema	15
1.3 Objetivo Geral	16
1.4 Objetivos Específicos	16
1.5 Justificativa	16
1.6 Delimitação da Pesquisa	18
1.7 Estrutura do Trabalho	18
<b>2. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	20
2.1 Universo e Amostra da Pesquisa	20
2.2 Instrumento de Pesquisa para Coleta dos Dados	21
2.3 Enquadramento Metodológico	22
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	24
3.1 Capital Intelectual	24
3.1.1 Capital Humano	27
3.1.2 Capital Estrutural	28
3.1.3 Capital de Clientes	29
3.2 Investimentos em Capital Intelectual e seu Gerenciamento	30
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	32
4.2 Caracterização das empresas	34
4.3 Descrição do Capital Intelectual por categorias	40
4.3.2 Capital Estrutural	41
4.3.3 Capital de Clientes	43
4.3.4 Análise global da incidência dos elementos de Capital Intelectual, por categoria	44
4.4 Identificação do montante investido nos elementos de Capital Intelectual	45
4.5 Gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual	48
4.6 Área mais indicada para gestão do Capital Intelectual na visão das empresas	53
4.7 Existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores nas empresas investigadas	55
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS</b>	57
5.1 Conclusões	57

5.2 Recomendações para Futuros Trabalhos .....	60
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>APÊNDICES</b> .....	67

## 1. INTRODUÇÃO

Frente às mudanças ocasionadas pela era do conhecimento, as transformações que ocorrem em nosso cotidiano são frutos dos novos objetivos econômicos traçados pelas organizações. Xavier (1998, p. 9) afirma que “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição é colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. Com essas mudanças, as pessoas deixam de desempenhar papéis passivos nas organizações e passam a atuar como agentes ativos, tornando o conhecimento individual um diferencial, e interferindo diretamente nos resultados econômicos das organizações.

Segundo Klein (1998, p. 1), “as organizações competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais”, cujos ativos refletem o conhecimento do capital humano pertencente às organizações, frente a esta nova demanda competitiva, em que as organizações têm como foco a capacidade intelectual da sua equipe de trabalho, buscando uma fonte de diferenciação junto ao mercado.

No novo cenário de ascensão do conhecimento, presencia-se o surgimento de uma nova era no mundo dos negócios, a sociedade do conhecimento. Ensslin (2007, p. 2) ressalta que “para uma sociedade que sempre concentrou seus esforços na busca do desenvolvimento e gerenciamento de capital físico e financeiro, a primeira afirmação soa como uma idéia ‘revolucionária’, induzindo a uma mudança de paradigma”. Essa mudança de paradigma que a autora sugere, faz inferência à alteração recente no foco das organizações, que, inicialmente eram voltadas para o capital físico (tangível) e agora busca a capacidade intelectual dos indivíduos nas organizações. Nesta perspectiva, Stewart (1998, p. 5) relata que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima. Mais importante muitas vezes que o dinheiro.” Assim, na sociedade do conhecimento, surge um novo tipo de capital, um capital não-monetário, não palpável, mas extremamente valioso – o Capital Intelectual.

Diante da evidência do Capital Intelectual, tornam-se imprescindíveis às organizações a avaliação e as formas de gerenciamento dos investimentos em tais elementos. Nesse sentido, Somensi e Tontini (2001, p. 23), ressaltam que “na atual era da globalização da economia, caracterizada por um ambiente de grande

competitividade, as empresas precisam saber medir o seu desempenho”, para melhorar sua atuação no mercado, frente à acirrada concorrência no mundo dos negócios.

Corroborando as idéias dos autores, Tinoco e Gondim (2003) afirmam que, com as mudanças de enfoque, as empresas deixam de lado suas preocupações com produtos e serviços e passam a adotar ações mais criativas e inovadoras, buscando assegurar qualidade, rapidez e credibilidade, mantendo-as competitivas no cenário contemporâneo. Os autores ainda ressaltam ser provável que o bom desempenho em medidas não-financeiras também produza resultados financeiros. A medida-satisfação do cliente é medida tipicamente não-financeira. Com o cliente satisfeito, obtém-se sua fidelidade, resultando em ganhos financeiros. Somensi, Tontini (2001); Tinoco, Gondim (2003).

A novidade para as organizações não é o conhecimento, mas, sim, como reconhecê-lo como um ativo corporativo, e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo com a mesma atenção despendida aos ativos tangíveis (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Assim, a partir do reconhecimento do novo ativo corporativo, as organizações devem desenvolver métodos para gerenciar esses elementos de capital intelectual, buscando, sempre, extrair o máximo desses recursos. Ensslin (2007, p. 10) enfatiza que, “avaliar o desempenho organizacional consiste em atribuir valor àquilo que uma organização considera relevante, em face dos seus objetivos estratégicos”. Dessa maneira, a avaliação do desempenho deve alinhar-se com os objetivos estratégicos traçados pela organização, para que aquela consiga atingi-los com maior êxito e em curto espaço de tempo, maximizando a criação de valor.

Nesse contexto, acredita-se que a identificação, mensuração e o gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual tornam-se indispensáveis à sobrevivência das organizações no mundo globalizado dos negócios. Como Davenport e Prusak (1998, p. 15) destacam, “numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa”, o que vem a ressaltar a importância desta pesquisa na identificação, mensuração e gerenciamento de tais elementos em grandes empresas brasileiras.

## 1.1 Tema

O tema de uma pesquisa científica configura a área e o assunto a ser investigado. Um tema, quando definido, deverá limitar o assunto a uma parcela que permanece de acordo com os interesses do autor. Marconi e Lakatos (1996, p. 23) destacam que a escolha de um tema significa:

- Selecionar um assunto de acordo com as inclinações, as possibilidades, as aptidões e as tendências de quem se propõe a elaborar um trabalho científico;
- Encontrar um objeto que mereça ser investigado cientificamente e tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

Assim, o tema desta pesquisa foi definido como: Identificação e Gerenciamento dos Elementos de Capital Intelectual em Grandes Empresas Brasileiras.

## 1.2 Questão Problema

Diante do exposto, a verificação dos investimentos realizados em elementos de Capital Intelectual e as formas de gerenciamento desses elementos devem ser itens prioritários nas organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável, e uma fonte de diferenciação, junto ao mercado. Para alcançar tal objetivo torna-se relevante a identificação e a gestão dos elementos de Capital Intelectual organizacional, visando à maximização desses ativos corporativos.

É neste contexto que se torna possível elaborar as seguintes perguntas incentivadoras da pesquisa:

1) *Quais os elementos de Capital Intelectual existentes nas empresas investigadas?*

2) *As empresas investigadas alocam recursos financeiros para alavancagem desses elementos?*

3) *De que forma os elementos de Capital Intelectual são gerenciados nas empresas investigadas?*

### **1.3 Objetivo Geral**

Identificar os elementos de Capital Intelectual e suas formas de gerenciamento em grandes empresas brasileiras.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Como objetivos específicos, esta pesquisa propõe:

- Investigar os elementos de Capital Intelectual, por categorias, presentes em grandes empresas brasileiras;
- Identificar o montante investido pelas empresas em elementos de Capital Intelectual nas categorias humano, estrutural e de clientes, conforme Gracioli (2005);
- Analisar as semelhanças e as diferenças dos investimentos em Capital Intelectual entre as grandes empresas investigadas;
- Examinar a forma de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras;
- Verificar a existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e nos valores nas empresas investigadas.

### **1.5 Justificativa**

Considerando o Capital Intelectual como uma “mola propulsora” que impulsiona o desempenho organizacional, almeja-se identificar tais elementos em grandes organizações brasileiras, a fim de concentrar esforços para, conhecendo-os, alavancar e gerenciar o desenvolvimento do capital intelectual organizacional. Ensslin (2007, p. 3) salienta que “essa ótica de buscar promover a competitividade organizacional, instalada pela Era do Conhecimento, não eliminará a antiga economia; mas, com certeza, reduzirá sua importância relativa”. A preocupação com os ativos tangíveis (físicos) como as máquinas e os equipamentos não será eliminada, no entanto, vem perdendo espaço para os ativos intangíveis. Esses novos ativos

conquistam seu espaço em função do diferencial que proporcionam às empresas que os possuem.

Os elementos de Capital Intelectual necessitam de avaliação e mensuração permanente nas organizações. A relevância do processo de avaliação é compartilhada por Kaplan e Norton (2004, p. 11) quando fazem as seguintes afirmações: “(i) não se pode gerenciar o que não se pode medir; (ii) não se pode medir o que não se entende”. Gallon, Ensslin e Dutra (2007, p. 1) salientam que “[d]entre as informações necessárias, incluem-se aquelas advindas do processo de avaliação do desempenho da própria organização. Nessa perspectiva, avaliar o desempenho torna-se parte fundamental da gestão empresarial”.

Dada à importância dos elementos de Capital Intelectual encontrado nas organizações e o crescente interesse na gestão desses elementos, conforme afirma Pahatk (1995, p. 227 *apud* GALLON, ENSSLIN, DUTRA, 2007, p. 1), “a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho, sem relatórios que contenham informações apropriadas e significativas sobre esse desempenho”. Assim, uma empresa necessita de informações fidedignas em seus relatórios, para que possa tomar ciência do seu desempenho real. Essa dependência de dados e de informações é ressaltada por Klein (1998, p. 107), “[uma] vez que a vantagem competitiva se acumula para aquelas que de fato geram, mantêm e exploram o “conhecimento” de seu domínio de atividade e de si mesmas”.

Por fim, presume-se que identificar, avaliar e gerenciar o Capital Intelectual é uma tarefa importante no cenário atual. Antunes (2000, p. 119) destaca que “[de] nada adianta uma empresa ter forte potencial em Capital Humano e não apresentar Capital Estrutural condizente, ou, estar bem estruturada e não possuir Capital de Clientes que justifique tais investimentos”. Nessa perspectiva, a organização deve buscar uma sinergia entre todos os elementos de seu Capital Intelectual, sendo ele humano, estrutural e de clientes. Além da sinergia, competirá às organizações estar preparadas para enfrentar as novas circunstâncias impostas pelo mercado, nos próximos anos, pois, somente sobreviverão aquelas empresas revestidas de competência e, principalmente, de conhecimento (LOPES, 2001).

## **1.6 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa tem o intuito de investigar grandes empresas brasileiras, partindo da premissa de que essas empresas têm uma maior preocupação com a identificação, mensuração e gerenciamento nos elementos de Capital Intelectual em virtude da constante busca por uma *performance* diferenciada frente à concorrência.

As empresas foram selecionadas de maneira intencional, em virtude da acessibilidade dos respondentes dentre as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. A amostra da pesquisa é composta por 15 (quinze) empresas conceituadas, seguindo a classificação setorial da Bovespa (2007), tais como: Consumo cíclico (têxtil), Consumo não-cíclico (serviços, produção agropecuária, atacado, farmacêutico, bens de consumo), Materiais básicos (mineração, aço e petroquímico), Utilidade pública (energia) e Bens industriais (auto-indústria). A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário respondido diretamente pelas empresas, sem a interferência do pesquisador.

Sendo assim, os resultados encontrados na pesquisa não são generalizáveis, uma vez que se trata de um estudo de múltiplos casos, ressaltando que as informações encontradas são válidas apenas para as empresas em estudo, e as informações apresentadas, têm como base o ano de 2006. Então, os resultados obtidos não podem ser explorados para outros anos, isto é, a conclusão deve ser limitada ao período analisado e está sujeita aos testes adicionais, baseados em dados coletados outras vezes. Leve-se em conta que todas as informações se restringem às respostas fornecidas pelas empresas, quanto aos elementos de Capital Intelectual identificados, gerenciados e os recursos neles investidos.

Entretanto, acredita-se que as delimitações não afetam os resultados obtidos nesta pesquisa.

## **1.7 Estrutura do Trabalho**

Buscando apresentar a presente pesquisa de forma organizada, decidiu-se por separá-la em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo que aborda o tema e problema da pesquisa, os objetivos, a justificativa da pesquisa, a delimitação e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta os métodos e procedimentos metodológicos. Nele são especificados o universo e a amostra da pesquisa, o procedimento para levantamento do material bibliográfico, o procedimento para coleta e análise dos dados e, por fim, o enquadramento metodológico.

O terceiro capítulo apresenta a revisão literária, onde é apresentada a abordagem do Capital Intelectual e das propostas da literatura para o seu gerenciamento.

O quarto capítulo apresenta os resultados alcançados na pesquisa em termos de identificação e gerenciamento do Capital Intelectual.

Por último, no quinto capítulo, são exibidas as considerações finais e limitações da pesquisa, a partir das quais são formuladas as recomendações para futuros trabalhos. Seguem as referências bibliográficas.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Na seqüência, apresentam-se os subitens: 2.1 Universo e Amostra da Pesquisa, 2.2 Instrumento de Pesquisa para a Coleta de Dados e 2.3 Enquadramento Metodológico.

### 2.1 Universo e Amostra da Pesquisa

O universo da presente pesquisa é composto por grandes empresas brasileiras de diferentes segmentos da economia, dentre as 500 Maiores & Melhores empresas listadas, segundo a Revista Exame de 2007. Parte-se do pressuposto de que empresas de grande porte fazem investimentos relevantes em Capital Intelectual e que devem, por conseqüência, possuir formas de gerenciamento dos seus investimentos nesses elementos.

A amostra é composta por 15 (quinze) empresas brasileiras de diferentes setores de atuação, selecionadas de maneira intencional, em virtude da acessibilidade dos respondentes. Nessa escolha, não se fez diferenciação entre empresas de capital aberto e aquelas de capital fechado, uma vez que o controle acionário não deve influenciar nos investimentos realizados em elementos de Capital Intelectual e no seu gerenciamento. Por motivo de sigilo das estratégias das organizações, não serão reveladas as denominações sociais das empresas; sendo assim, cada uma delas recebeu um código para personalizá-las.

Após a escolha da amostra, buscou-se identificar o correio eletrônico e a pessoa da empresa para envio do questionário. Em seguida, procedeu-se ao envio do questionário por meio de correio eletrônico, em setembro de 2007, às pessoas indicadas pelas empresas, para responderem ao instrumento de pesquisa, sem a inferência do pesquisador. Buscou-se, ainda, a coleta da visão, missão e valores na *homepage* das empresas investigadas.

O Quadro 1 apresenta a localização, a classificação setorial da Bovespa das empresas pesquisadas e o segmento de atuação.

Quadro 1: Amostra das Empresas Selecionadas

<b>Código</b>	<b>Localização</b>	<b>Classificação Setorial da Bovespa</b>	<b>Segmento de Atuação</b>
EMP 01	Sobral – CE	Consumo Cíclico	Têxtil
EMP 02	Araxá – MG	Materiais Básicos	Mineração
EMP 03	Foz do Iguaçu-PR	Utilidade Pública	Energia
EMP 04	Belo Horizonte – MG	Utilidade Pública	Energia
EMP 05	Caxias do Sul – RS	Bens Industriais	Auto-indústria
EMP 06	Bauru-SP	Consumo não-cíclico	Atacado
EMP 07	São Paulo-SP	Consumo não-cíclico	Farmacêutico
EMP 08	Santa Cruz do Sul - RS	Consumo não-cíclico	Bens de Consumo
EMP 09	Brasília – DF	Utilidade Pública	Energia
EMP 10	São José-SC	Consumo não-cíclico	Serviços
EMP 11	São Paulo-SP	Consumo não-cíclico	Prod. Agropecuária
EMP 12	São Paulo-SP	Materiais Básicos	Aço
EMP 13	Brasília-DF	Consumo não-cíclico	Serviços
EMP 14	Maceió-AL	Utilidade Pública	Energia
EMP 15	São Paulo-SP	Materiais Básicos	Petroquímica

Fonte: Adaptado da Revista Exame Maiores e Melhores (2007) e BOVESPA ([www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br))

Dentre os Estados das empresas pesquisadas, São Paulo se destaca pelo maior número de empresas instaladas 5 (cinco). Na seqüência, estão os Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Distrito Federal com 2 (duas) empresas e os Estados de Alagoas, Paraná, Santa Catarina e Ceará com apenas 1 (uma) empresa cada um.

As empresas investigadas foram classificadas por segmentos de atuação e pela classificação setorial da Bovespa. Assim, tivemos 6 (seis) delas classificadas como Consumo não-cíclico (serviços, produção agropecuária, atacado, farmacêutico, bens de consumo), 4 (quatro) como Utilidade pública (energia), 3 (três) de Materiais Básicos (mineração, aço e petroquímico), seguidos de 1 (uma) empresa de Bens Industriais (auto-indústria) e apenas 1 (uma) empresa como Consumo cíclico (têxtil).

## **2.2 Instrumento de Pesquisa para Coleta dos Dados**

O procedimento adotado no levantamento dos dados foi de natureza primária, por meio da aplicação de um questionário contendo perguntas abertas e fechadas. Richardson (1999, p. 189), destaca que “[a] informação obtida por meio de um questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo”.

A aplicação do questionário, composto de perguntas abertas (Questão 4 a 10) e fechadas (Questão 1 a 3), tem como objetivo identificar os investimentos realizados em Capital Intelectual e as formas de seu gerenciamento nas empresas pesquisadas. Como já foi dito, os questionários foram encaminhados por meio de correio eletrônico, em setembro de 2007, às pessoas indicadas pelas empresas para responderem ao instrumento de pesquisa, sem interferência do pesquisador nas respostas e devolvidos do mesmo modo, fazendo uso da *internet*.

### **2.3 Enquadramento Metodológico**

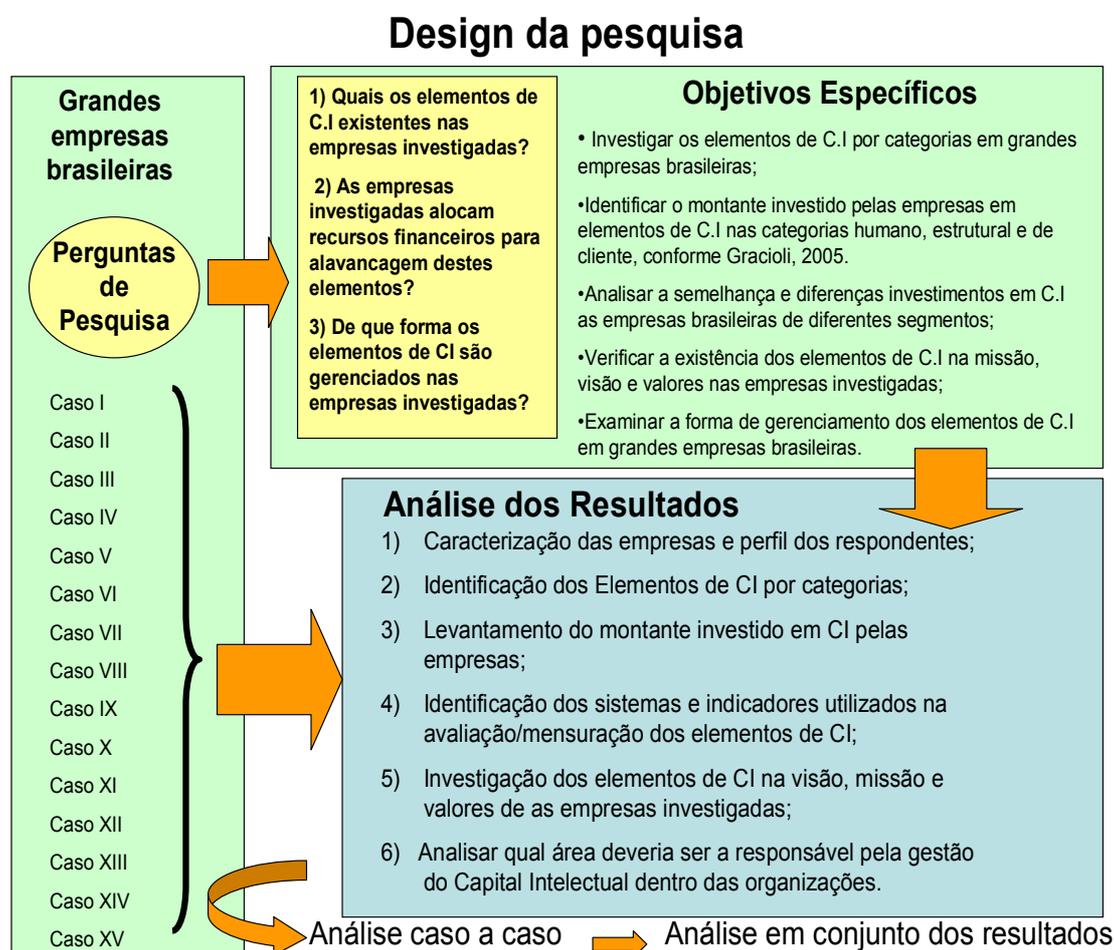
A metodologia utilizada na pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1999, p. 70) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”. Dessa forma, a pesquisa procura descrever os elementos de Capital Intelectual, por meio de um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa dos dados.

Para o melhor desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida a estratégia de múltiplos casos, com a descrição dos investimentos em elementos de Capital Intelectual e suas formas de gerenciamento, realizados em 15 (quinze) grandes empresas brasileiras de diferentes setores de atuação. Eisenhardt (1995) ressalta que, neste tipo de pesquisa, não se prevê um tamanho de amostra que indique significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos de pesquisa. Assim, na presente pesquisa decidiu-se por utilizar 15 (quinze) empresas-casos, escolhidas de forma direcionada, de acordo com a acessibilidade dos respondentes. As empresas-casos selecionadas seguem uma amostragem não-probabilística e intencional, o que, segundo Marconi e Lakatos (1990), deve ser utilizada quando se está interessado na opinião de determinados elementos da população, mesmo não podendo representar o todo.

A pesquisa tem natureza qualitativa, uma vez que explora um determinado fenômeno sem o emprego de métodos quantitativos. Richardson (1999, p. 79) destaca que “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador,

justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Buscando uma maior compreensão por parte do leitor, apresenta-se na Figura 1 o *design* de como a pesquisa foi desenvolvida.



**Figura 1 – Design da Pesquisa.**

Fonte: Adaptado de DACORSO (2000, p. 112).

A Figura 1 apresenta de forma clara e concisa todos os passos percorridos para a realização da pesquisa, cujo universo é formado pelas empresas listadas dentre as 500 Maiores & Melhores, segundo a Revista Exame de agosto de 2007, caracterizando as 500 Maiores Empresas do Brasil. Como amostra, estão 15 (quinze) empresas-casos, selecionadas de maneira intencional, a partir da acessibilidade dos respondentes. Com o intuito de conseguir respostas para as três perguntas de pesquisa, foram propostos cinco objetivos específicos, e para consecução dos quais se elencaram seis focos para a análise dos resultados, inicialmente caso a caso, para posterior análise conjunta.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa tem como assunto principal o Capital Intelectual. O tema vem conquistando espaço no cenário mundial, onde todas as organizações criam valor, por meio da utilização de seus ativos intangíveis. Assim, os empresários e estudiosos afirmam que os ativos intangíveis vieram para ficar e ocupar um lugar de destaque nas organizações, (SCHNORRENBARGER, 2005).

Entre os ativos intangíveis, também denominados de Capital Intelectual, destaca-se a capacidade mental coletiva dos empregados e gerentes que compõem as organizações. Essa capacidade é bastante difícil de ser identificada e distribuída de maneira eficaz dentro das empresas. Porém, quando a descobrimos e a exploramos, possuímos um poderoso instrumento que pode conduzir a organização ao sucesso. (STEWART, 1998).

Na seqüência apresentam-se os tópicos desta seção: 3.1 Capital Intelectual que divide-se em: Capital Humano, Capital de Estrutural e Capital de Clientes; e, 3.2 Investimentos em Capital Intelectual e seu gerenciamento.

#### 3.1 Capital Intelectual

Sveiby (1998, p. 9) afirma que “as pessoas são os verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”. Nesta perspectiva Klein (1998, p. 1) menciona:

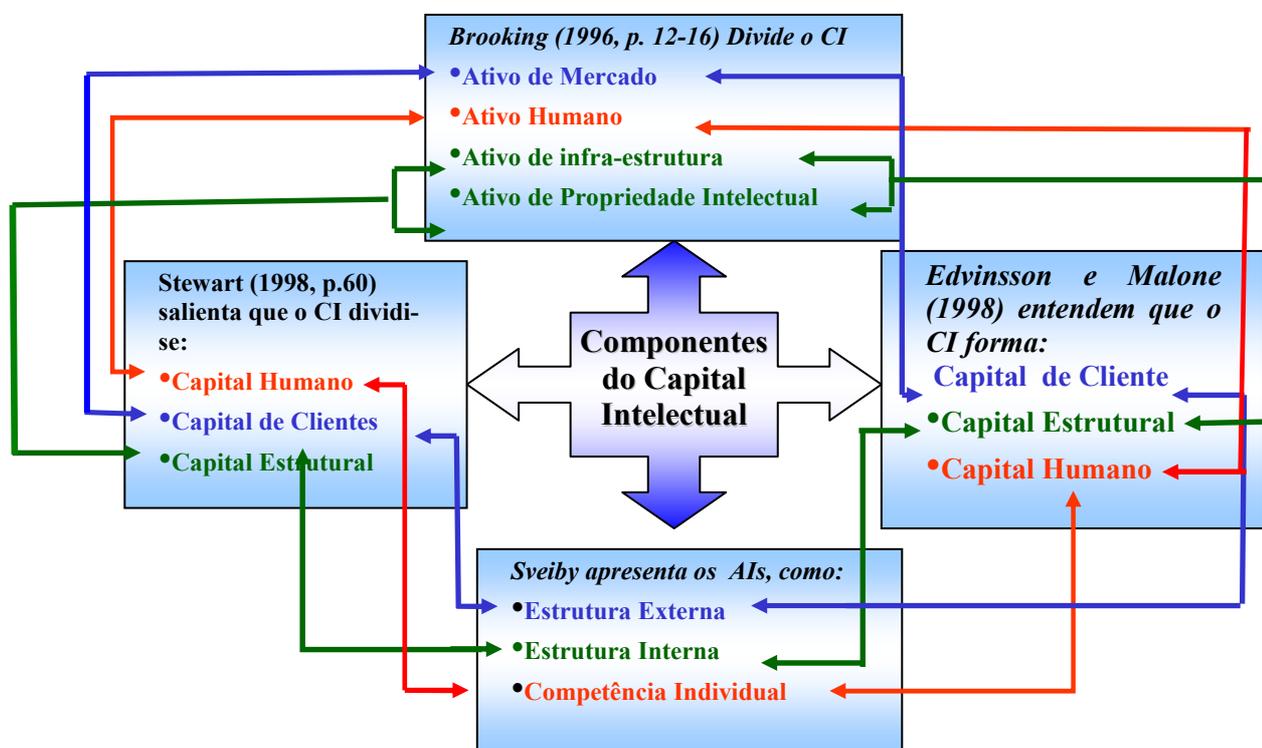
Num ambiente em que inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes, e empresas menores freqüentemente arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos e melhores produtos e serviços, é o *capital intelectual* das empresas – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Stewart (1998, p. 5) ressalta que “[o] conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima. Mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. Ensslin *et al.* (2004, p. 4) definem Capital Intelectual

como “uma combinação de ativos intangíveis, que proporcionam à empresa expectativa de benefícios futuros, com intuito de geração de riqueza à organização através de sua funcionalidade”. Ainda Stewart (1998, p. 60) conceitua Capital Intelectual como “a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva”.

Neste sentido, o conhecimento humano e o Capital Intelectual existentes nas organizações tornaram-se a nova matéria-prima básica no mundo dos negócios para criação de valor nas empresas. Porém, não podemos nos restringir ao conhecimento humano ao Capital Intelectual. Moura *et al* (2005, p. 3) afirmam que “O Capital Intelectual não se restringe à capacidade humana, abrangendo também nomes de produtos, marcas registradas e os ativos contabilizados a custo histórico que, com o passar dos anos se transformaram em bens de grande valor”.

Backes, Ott e Wiethaeuper (2005, p. 3) salientam que o termo Capital Intelectual pode nos induzir a conclusões precipitadas sobre sua composição, “uma vez que pode parecer que é composto unicamente de capital humano, por entender-se que o intelecto é peculiar ao mesmo. Entretanto, o raciocínio precisa ser estendido a outros ativos que resultam da aplicação do conhecimento”. Com este intuito a Figura 2, apresenta os componentes do Capital Intelectual segundo os autores clássicos.



Fonte: Elaborado pela autora

**Figura 2 – Componentes do Capital Intelectual segundo os autores clássicos.**

Na Figura 2, demonstram-se as categorias e os elementos do Capital Intelectual preconizados na literatura, e a sinergia existente entre os autores clássicos. Brooking (1996) divide o Capital Intelectual em quatro categorias: Ativo de Mercado, que contempla: marca da empresa, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento e canais de distribuição; Ativo Humano que inclui: criatividade, conhecimento, *expertise*, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica; Ativos de Propriedade Intelectual, compostos por: segredos industriais, patentes, *design*, *Know-how*; e os Ativos de Infra-estrutura, como: tecnologias, metodologias, cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados, etc. (BROOKING, 1996).

Para Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) o Capital Intelectual se divide em: Capital Humano, composto pelos elementos inovação, habilidade, conhecimento, valores, cultura organizacional, filosofia da entidade, *expertise*; Capital Estrutural, como: marca, bancos de dados, sistemas informatizados e tudo mais que apoiar a produtividade da empresa; e Capital de Clientes, que são os elementos que dizem respeito ao relacionamento da empresa com o cliente e que lhe agregam valor. (EDVINSSON, MALONE, 1998 ; STEWART 1998).

Por sua vez, Sveiby (1998) divide o CI nas categorias: Estrutura Externa composta por elementos como marcas, relações com clientes e fornecedores; Estrutura Interna, como estrutura organizacional, estrutura legal, sistemas, pesquisa e desenvolvimento, *software*; e a Competência Individual, composta por elementos que envolvem a capacidade de agir em situações inusitadas para criar ativos tangíveis e intangíveis (Sveiby, 1998 *apud* ANTUNES, 2006).

Percebe-se uma sinergia entre as várias divisões propostas pelos autores supracitados, pois quando se pensa na categoria Capital de Clientes denominada por Stewart (1998), surgem aos mesmos elementos que compõem as categorias Estrutura Interna – Sveiby (1998), Capital de Clientes – Edvinsson e Malone (1998) e Ativo de Mercado – Brooking (1998). Quando se menciona o Capital Estrutural de Edvinsson e Malone (1998), falamos dos elementos da Estrutura Interna de Sveiby (1998); Ativos de Propriedade Intelectual e Ativos de Infra-estrutura de Brooking (1998) e Capital Estrutural, de Stewart (1998). Demonstra-se, assim, que os elementos de Capital

Intelectual sugeridos pelos clássicos são semelhantes embora recebam denominações diferentes.

A afiliação teórica adotada para este trabalho é a de Stewart (1998, p. 67), que divide o Capital Intelectual em três categorias “capital humano, capital estrutural e capital de clientes”. O capital humano é caracterizado pelo conhecimento, capacidades individuais dos empregados e gerentes, enquanto o capital estrutural é apresentado como a estrutura que apóia o capital humano e, por fim, o capital de clientes consta sob o capital estrutural o valor do relacionamento com os clientes. (STEWART, 1998); (EDVINSSON, MALONE, 1998).

Nos itens 3.1.1 a 3.1.3 serão detalhados cada um dos três componentes do Capital Intelectual: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

### 3.1.1 Capital Humano

O Capital Humano refere-se ao conhecimento do ser humano, ou seja, à inteligência de uma organização. Farias, Farias e Ponte (2004, p. 3) afirmam que “[o] principal objetivo do capital humano é voltado para a inovação na forma de criação e melhoria de produtos e serviços e aperfeiçoamento de processos produtivos”. Moura *et al.* (2005, p. 3) ressaltam que “o valor do conhecimento não mais está sendo visualizado de forma quantitativa, ou seja, quanto mais se tiver conhecimento, melhor, pois não basta possuí-lo ou manipulá-lo, é necessário seu uso inteligente”. Dessa forma, o conhecimento dos empregados e dos gerentes de uma empresa é a matéria-prima mais valiosa que uma organização pode possuir se souber usá-la de forma eficaz.

Stewart (1998, p. 78) destaca que “o capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”. Assim, para uma empresa melhorar seu capital humano, ela deve diferenciar os funcionários que possuem conhecimento explícito a fim de incentivá-los. Fitz-enz (2001, p. 6) afirma que “[o] conhecimento, as habilidades e as atitudes da força do trabalho distinguem as empresas vencedoras das empresas mal-sucedidas”.

Edvinson e Malone (1998, p. 3) ressaltam que “a nova fonte de riqueza não é de natureza material, mas consiste de informação, de conhecimento aplicado ao trabalho para criar valor”. O capital humano não é propriedade da empresa, mas faz parte dela e, assim sendo, elas correm o risco de perdê-los, a todo momento. Perez e Famá (2004, p. 12) advertem que:

Quando se trata de capital humano, este risco é ainda maior. Algumas empresas, por exemplo, se perdessem um determinado executivo, poderiam ter seus resultados futuros significativamente prejudicados em função da perda da capacidade intelectual deste importante recurso humano. Ou ainda, uma empresa que invista fortemente em treinamento de seus funcionários ou mesmo pagando aos seus executivos cursos de pós-graduação e especialização, caso não consiga manter este capital humano em seu quadro funcional por um bom tempo, dificilmente este investimento terá o retorno desejado, além, é claro, de estar formando potenciais profissionais para seus concorrentes diretos.

Nesse sentido, as empresas precisam promover um clima organizacional favorável, a fim de que o capital humano fique na empresa e seja capaz de transformar conhecimento explícito em ganho financeiro.

### 3.1.2 Capital Estrutural

Edvinson e Malone (1998, p. 32) descrevem o capital estrutural como: “o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual”. Dessa forma, o capital estrutural proporciona as condições necessárias para o seu desenvolvimento dentro da organização.

Para Lev (2002, p. 7), o capital estrutural é “o intangível que mais conta e sobre o qual menos conhecemos: o motor que cria valor entre os demais ativos”. Neste sentido, entende-se que uma empresa atingirá suas metas, se for capaz de proporcionar ao capital humano suporte necessário para produzir com qualidade e motivação.

Stewart (1998, p. 98) atesta que:

O capital estrutural pertence à empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria do capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade: tecnologias,

invenções, dados, publicações e processos podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão.

Na mesma linha de raciocínio, Moura *et al.* (2005, p. 4) afirma que o capital estrutural é formado por:

Equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e tudo que permanece no escritório quando os funcionários vão para casa. Ele pode ser negociado, diferentemente do Capital Humano, que não é propriedade da empresa”.

Em vista disso, as empresas procuram maneiras de extrair o conhecimento da cabeça das pessoas e retê-lo na empresa, mesmo que o funcionário deixe o emprego, segundo Schnorrenberger (2005).

Enfim, o capital estrutural é a força motriz que move o Capital Humano, proporcionando a criação de valor dentro das organizações.

### 3.1.3 Capital de Clientes

Stewart (1998, p. 69) define o Capital de Clientes como “o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas as quais faz negócios”. Segundo Backes, Ott e Wiethaeuper (2005, p. 3), “esse relacionamento é um fator determinante para a formação do resultado e para a continuidade do negócio”.

Schnorrenberger (2005, p. 67) destaca que o Capital de Clientes deve contemplar “aspectos como os relacionamentos da empresa: internamente, com os clientes e fornecedores, bem como a sociedade em geral”. Nesse sentido, o Capital de Clientes é formado por todo o relacionamento com os *stakeholders*. O autor ainda coloca que:

O Capital Estrutural decorre do Capital Humano mas, nem todo o Capital Humano necessariamente resultará em Capital Estrutural. Nesta mesma linha, pode-se inferir ainda, que a principal razão pela qual as empresas buscam ter Capitais Humano e Estrutural fortes é para conseguirem

encantar os clientes e, assim, atingirem patamares de resultados que atendam aos anseios de todos.

Então, fica evidente que o Capital de Clientes é a categoria de Capital Intelectual mais importante dentro das organizações e a principal razão para a existência das empresas.

### **3.2 Investimentos em Capital Intelectual e seu Gerenciamento**

O Gerenciamento do Capital Intelectual é algo desafiador para os empresários e estudiosos, uma vez que o conhecimento difere de todos os outros recursos das organizações. Conforme Farias, Farias e Ponte (2004, p. 5), “uma empresa voltada para o conhecimento é diferente de muitas formas; não só seus principais ativos são intangíveis, diferentemente da economia tradicional, como também são de difícil identificação e gerenciamento”.

Klein (1998, p. 2) destaca que, para gerir o Capital Intelectual de forma mais sistêmica a empresa deverá “elaborar uma pauta para se transformar de uma organização que simplesmente compreende *indivíduos* detentores de conhecimento, numa *organização* focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento”. Assim, as empresas precisam tecer uma pauta que compreende pessoas, incentivos, tecnologia, processos e outros elementos, de maneira que seja compatível com a estratégia da empresa (KLEIN, 1998).

Stewart (1998, p. 53) conceitua a gestão do Capital Intelectual “como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-lo”. Diante deste novo cenário econômico, Antunes e Martins (2005, p. 3) ressaltam que “[no] processo de avaliação é importante definir-se o foco, de modo a definir-se, também, a fonte de indicadores ou metodologias mais adequadas”. Dessa maneira, os gestores devem aprimorar os modelos de gestão de elementos intangíveis, a fim de melhorarem sua aplicação para que a empresa atue de maneira competitiva no mundo dos negócios (ANTUNES; MARTINS, 2005).

A necessidade de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual recebe uma atenção muito maior por parte das investigações, uma vez que tais elementos geram sustentabilidade por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis

(CARVALHO, ENSSLIN E GALLON, 2007). Antunes (2006, p. 26) afirma que “[a] gestão do Capital Intelectual constituem-se em processos de avaliação, pois, independentemente dos objetivos pretendidos e dos critérios envolvidos para tanto, irá proceder-se a um julgamento sobre algum atributo”. O gerenciamento do Capital Intelectual torna-se eminente e, para realizar esta tarefa, é necessário o desenvolvimento de critérios pertinentes à empresa, que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da mesma. Farias, Farias e Ponte (2004, p. 6) destacam que:

A crescente substituição da força física pela capacidade intelectual nas organizações torna-se evidente em uma empresa do conhecimento. Porém, como então gerenciar esse capital tão representativo para o sucesso da empresa? Na prática, os ativos intangíveis vêm sendo avaliados precisamente quando a empresa é vendida e se destaca a diferença entre seus valores contábeis e os de mercado. Dessa forma, os gerentes necessitam desenvolver ferramentas e técnicas para conhecer e mensurar seu capital intelectual sistematicamente, administrando sua continuidade e o futuro da empresa.

A partir desse entendimento quanto à importância no Gerenciamento do Capital Intelectual, depreende-se que o sucesso dessa gerência depende dos investimentos que as organizações realizam nestes elementos e nas ferramentas que avaliam o seu desempenho. Fitz-enz (2001, p. 204) afirma que “quase todo mundo concorda atualmente que as pessoas são o recurso mais importante. Assim, resulta que temos uma grande chance de alavancarmos nossos investimentos nesse recurso”. Esta afirmação nos remete à suposição de que se as empresas gerenciarem o Capital Humano de maneira eficaz, terão o retorno esperado sobre seu investimento, ou seja, o Capital Intelectual será alavancado.

Backes, Ott e Wiethauper (2005, p.1) salientam que “a proporção de investimentos em ativos intangíveis passa a ser significativa, em contraste com a irrelevância observada em outros tempos”.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados todos os resultados da presente pesquisa, para consecução do objetivo geral que é o de identificar os elementos de Capital Intelectual e suas formas de gerenciamento, em grandes empresas brasileiras. Para tanto, apresenta-se a seguir no subitem 4.1 o perfil dos respondentes dos questionários, seguidos do item 4.2 caracterização das empresas investigadas, 4.3 descrição do Capital Intelectual por categorias, 4.4 identificação do montante investido nos elementos de Capital Intelectual, 4.5 gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual, 4.6 área mais indicada para gestão do Capital Intelectual na visão das empresas e por fim o último item 4.7 existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores nas empresas investigadas.

### 4.1 Perfil dos respondentes

Neste item, o perfil dos respondentes é traçado a partir de sexo, escolaridade, área de formação, tempo de cargo e função exercida. Dos respondentes, 67% são do sexo masculino e 33% do sexo feminino.

Quanto à escolaridade, conforme Tabela 1, verifica-se a predominância de profissionais com especialização (53,33%), especialmente nas áreas de Gestão de Negócios, Gestão Financeira e Pós-graduação em Direito Tributário. Na seqüência, aparecem 26,66% com mestrado e 20,01% com graduação.

Sobre a área de formação dos respondentes, destaca-se a formação nos cursos de Ciências Contábeis 33,33% e Administração (26,66%), que, juntas, correspondem a 60% da formação dos respondentes. Em menor proporção, identificam-se a formação nas áreas de Economia, Direito, Pedagogia e Psicologia.

**Tabela 1. Escolaridade e área de formação dos respondentes**

Escolaridade	Nº. de Respondentes	Percentual (%)
Graduação	3	20,01
Especialização	8	53,33
Mestrado	4	26,66
Doutorado	0	0,00

<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>
<b>Área de Formação</b>	<b>Nº. de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Administração	4	26,66
Ciências Contábeis	5	33,33
Direito	1	6,66
Economia	1	6,66
Pedagogia	1	6,66
Psicologia	1	6,66
Não Informou	2	13,37
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados expostos na Tabela 1, percebe-se uma grande preocupação com a educação continuada, por parte dos profissionais que ocupam cargos de confiança nas organizações pesquisadas, sendo eles, em sua maioria, contabilistas e administradores. Yamada (2002, p. 39) afirma que “[o] profissional de contabilidade, além dos conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da atividade, deve conhecer o ambiente interno e externo das organizações, e suas relações de comportamento humano, social e econômico”.

Na Tabela 2, apresenta-se o tempo de cargo e função dos respondentes.

**Tabela 2. Tempo de cargo e função dos respondentes**

<b>Tempo de Cargo</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Menos de 5 anos	9	60,02
6 a 10 anos	1	6,66
11 a 15 anos	0	0,00
16 a 20 anos	1	6,66
21 a 25 anos	2	13,33
26 a 30 anos	2	13,33
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>
<b>Função</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Analista de Relações com Investidores	1	6,66
Analista de Recursos	1	6,66
Controladoria	1	6,66
Diretor	1	6,66
Gerência Administrativa	4	26,68
Gerente Contabilidade	4	26,68
Gerência Relações com Investidores	2	13,34
Não informou	1	6,66
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise das informações disponibilizadas na Tabela 2, observar-se a predominância de profissionais com menos de cinco anos no cargo. Entretanto, verifica-se que 26,67% estão há mais de vinte anos no cargo.

No que tange à função exercida na organização pelos respondentes, verifica-se uma considerável diversidade de funções. A função de Gerência Contábil e a Gerência Administrativa com 26,68% respectivamente, são preponderantes. Cabe, ainda, ressaltar: Gerência de Relações com Investidores (13,34%), Analista de Recursos (6,66%), Analista de Relações com Investidores (6,66%) e Controladoria (6,66%).

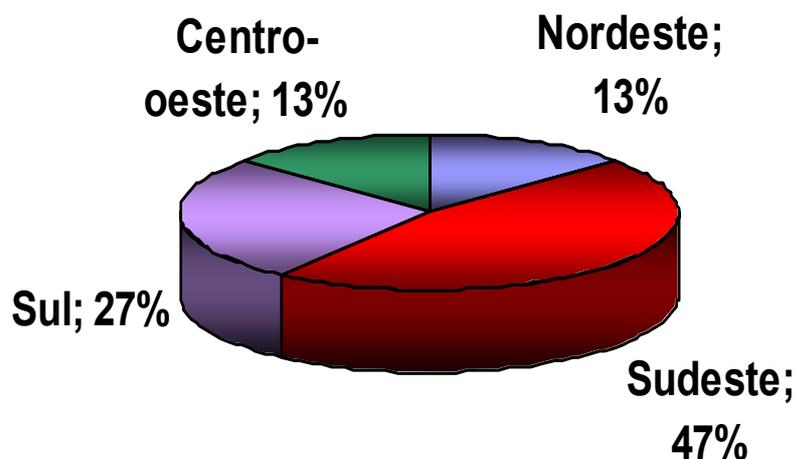
Nota-se que os respondentes, de maneira geral, possuem pouco tempo no cargo, talvez por que cada vez mais, as organizações procuram colaboradores com uma trajetória de vida familiar e profissional, experiências de vida e conhecimentos tácitos que interagem com os conhecimentos formais em valor da empresa, interessados em buscar mudanças tecnológicas e modalidades de gestão da aprendizagem no local de trabalho, que estimulem ao máximo o desempenho deste profissional e da organização (COLBARI, 2006).

Assim, observam-se os dados da Tabela 2, que apresentam as funções predominantes da Gerência Administrativa e Gerência Contábil, corroboram os resultados da Tabela 1, no que tange à área de formação profissional dos respondentes com a predominância (60%) de Contabilidade e Administração.

#### **4.2 Caracterização das empresas**

As empresas focadas neste estudo classificam-se dentre as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas pela Revista Exame, 2007, sendo a amostra composta por 15 (quinze) empresas-casos, escolhidas de acordo com a acessibilidade dos respondentes. A caracterização das empresas é apresentada pela: localização geográfica, setor de atuação, classificação setorial da Bovespa, origem do controle acionário, negociações de ações na bolsa de valores e participação nos níveis diferenciados de governança corporativa.

Na Figura 3, apresenta-se a localização geográfica das empresas pesquisadas e a sua concentração nas regiões indicadas



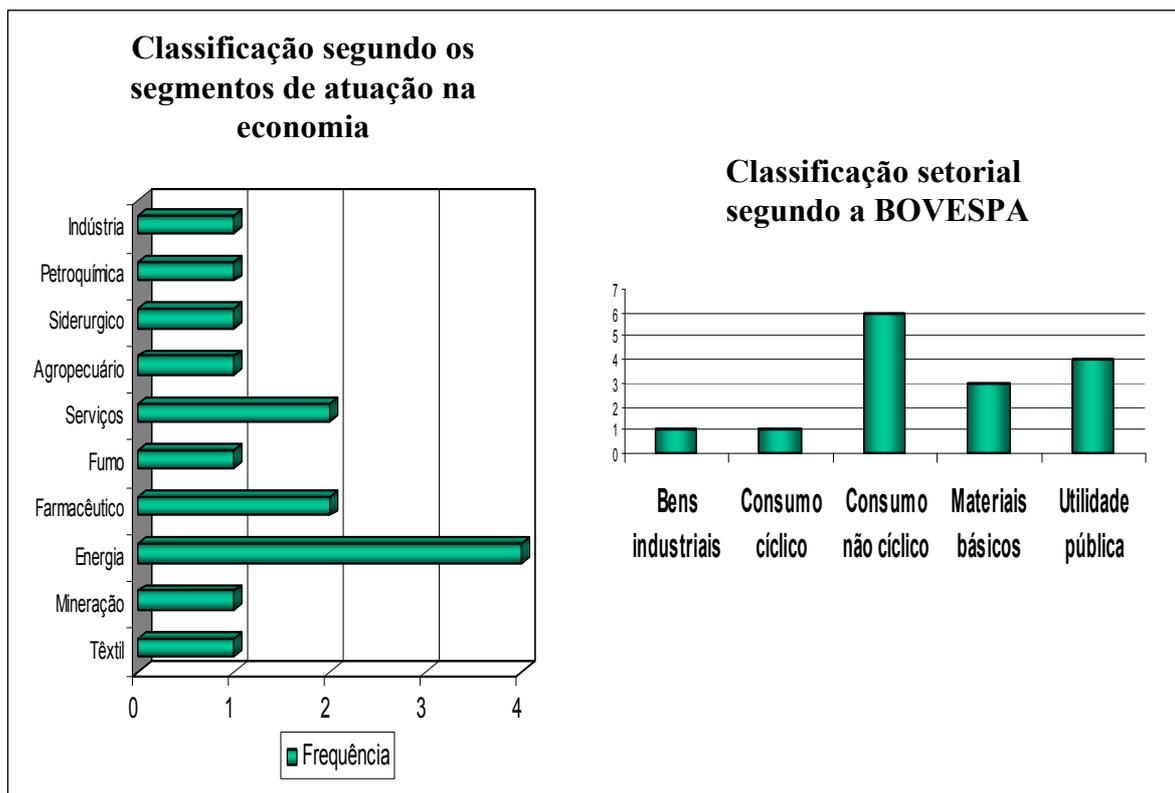
Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 3: Localização geográfica das empresas pesquisadas**

Os dados da Figura 3 apresentam a localização geográfica das empresas por região, onde se sobressai o Sudeste, (47%), seguido da região Sul (27%) e a Centro-oeste e Nordeste com 13% (treze) igualmente. Na região Sudeste, encontram-se localizadas sete das 15 (quinze) empresas investigadas, sendo que, somente na cidade de São Paulo, estão instaladas cinco delas.

Para o enquadramento das empresas optou-se pela classificação setorial da Bovespa que busca categorizá-las de acordo com: tipo de empresa, produto e serviços proporcionados. A Bovespa tem o propósito de demonstrar, com esta classificação, uma identificação de setores de atuação mais objetiva, permitindo uma visão sistêmica da cadeia produtiva e a aproximação dos critérios utilizados pelo mercado financeiro internacional. O critério leva em consideração o potencial de formação de receita das companhias, sendo proporcional às participações acionárias.

A Figura 4 apresenta o enquadramento à classificação setorial da Bovespa das empresas pesquisadas.



Fonte: Dados da pesquisa de acordo com a BOVESPA (2007).

**Figura 4:** classificação setorial de acordo com a Bovespa e setor de atuação das empresas pesquisadas

A Figura 4 destaca a classificação setorial de acordo com a Bovespa (2007) e setor de atuação. Considera-se que o Consumo não-Cíclico, representado por seis empresas, (41,66%), é composto por empresas pertencentes aos setores: farmacêutico, bens de consumo, atacado, produção agropecuária e de serviços. Na sequência, as quatro empresas de Utilidade Pública representadas pelo setor energético (25,02%), seguidas pelas três empresas de Materiais Básicos que correspondem aos setores de mineração, aço e petroquímico. E, em menor proporção, uma empresa de Bens Industriais (8,33%) categorizada pelo setor de auto-indústria e Consumo Cíclico representada pelo setor têxtil.

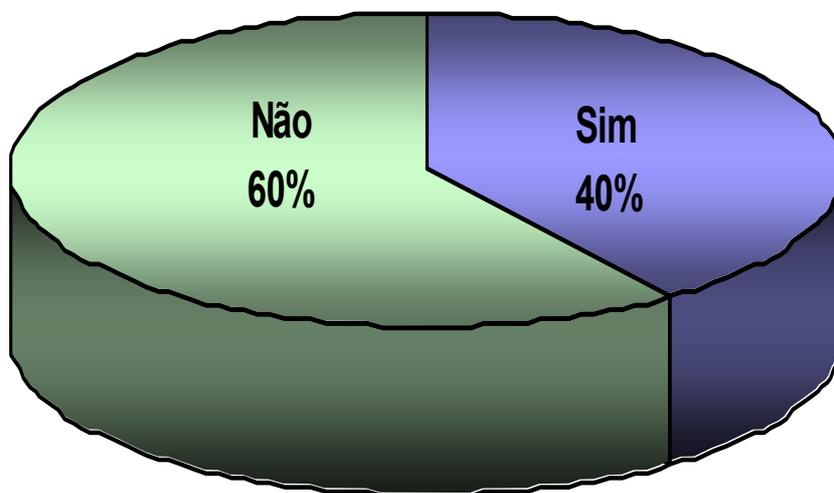
Nota-se a predominância de empresas classificadas como Consumo não-Cíclico, segundo a classificação setorial da Bovespa, sendo que das seis empresas cinco se localizam na região sul e sudeste.

Quanto à classificação por setor de atuação na economia, observa-se a predominância do setor energético com quatro empresas, sendo o segmento com a maior concentração das empresas investigadas. Na segunda posição temos o setor de serviços e farmacêutico com duas empresas concomitantemente. E os setores:

petroquímico, têxtil, fumo, mineração, agropecuário, siderúrgico e indústria, em menor proporção.

Para melhor caracterizar as empresas investigadas, apresenta-se sua caracterização quanto à negociação ou não de suas ações na Bovespa, o nível de Governança Corporativa de que fazem parte, seus respectivos controles acionários e a origem do capital social.

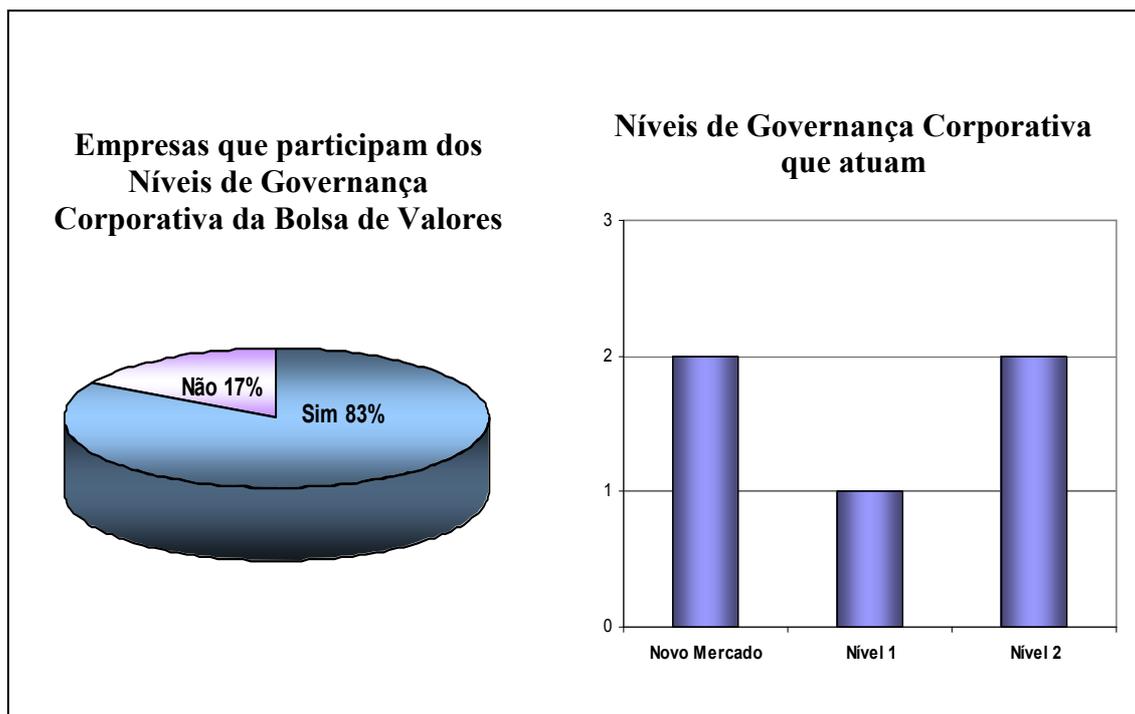
Apresenta-se na Figura 5, o percentual de empresas que realizam operações na Bolsa de Valores.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 5: Empresas pesquisadas que negociam ações na Bovespa**

Na Figura 5, nove das 15 (quinze) empresas-casos não negociam ações na bolsa de valores que correspondem a 60% e apenas seis realizam esse tipo de negociação, representando 40%. Diferentemente do esperado, a maior parte das empresas respondentes não são de capital aberto. Demonstra-se, na Figura 6, que das seis empresas que negociam suas ações, cinco participam dos níveis de Governança Corporativa da BOVESPA.



Fonte: Dados da pesquisa.

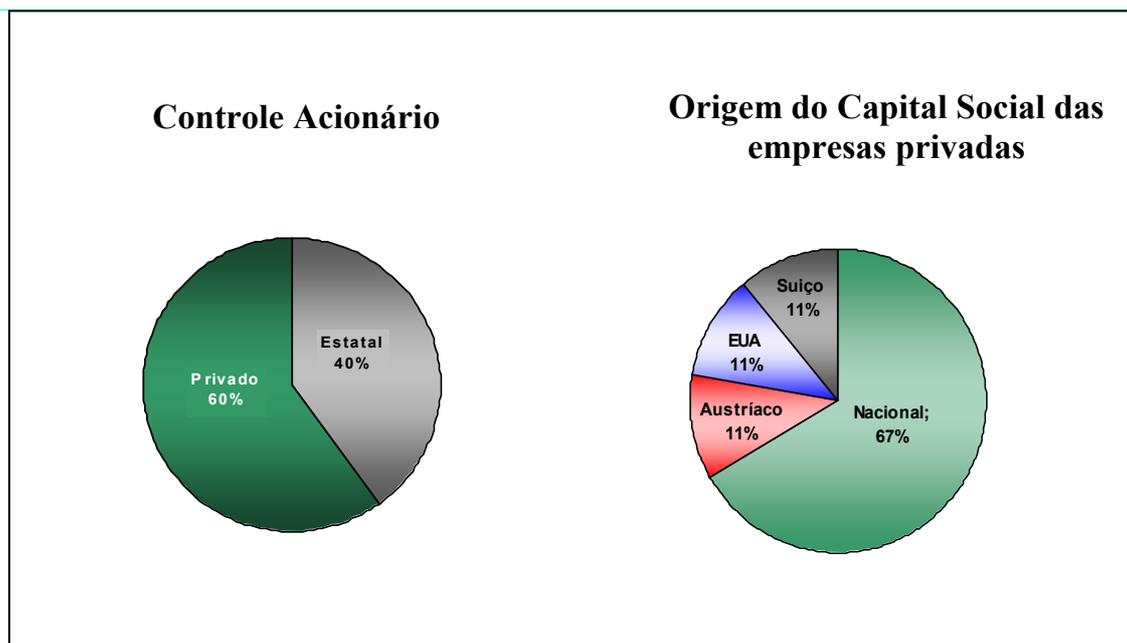
**Figura 6: Empresas pesquisadas que participam dos níveis de Governança da BOVESPA e os níveis em que atuam**

Saito e Leal (2003, p. 3) afirmam que a Governança Corporativa é “o conjunto de regras, práticas e instituições que determinam como os administradores agem no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas”. A Governança Corporativa procura assegurar os interesses dos acionistas, principalmente dos minoritários, trazendo mais confiabilidade e segurança aos relatórios apresentados pelas empresas de capital aberto e as investigadas na pesquisa. Verifica-se, na Figura 6, que das seis empresas que negociam suas ações na bolsa de valores, apenas uma não participa dos níveis de governança corporativa (17%). Dessa forma, fica evidente a preocupação das empresas investigadas com a divulgação de suas informações e transparência de sua gestão.

Na Bovespa, as práticas de Governança Corporativa são exercidas pelas organizações pertencentes ao Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2, e as empresas que aderem a um desses níveis, precisam adaptar-se a normas como: emissão de ações ordinárias, realização de ofertas públicas de ações, melhorias nas informações prestadas trimestralmente com a consolidação e revisão especial destas, disposição de um calendário anual de eventos corporativos e outras exigências de acordo com a

adesão a cada nível (BOVESPA, 2007). Analisando as empresas da pesquisa que participam dos níveis, percebe-se que cerca de 80% atuam no Novo Mercado ou no Nível 2 e apenas 20% pertencem ao Nível 1.

Na Figura 7, demonstra-se o controle acionário e a origem do capital social das empresas investigadas.



Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 7: Controle acionário e origem do capital social das empresas privadas pesquisadas**

Verifica-se, quanto ao controle acionário das empresas pesquisadas, que 60% delas possuem controle acionário privado e 40% controle estatal. Observa-se, também, quanto à origem do capital social das empresas privadas, a predominância do capital nacional (67%) frente ao capital internacional que corresponde a (33%), sendo estes oriundos dos Estados Unidos, Suíça e Áustria. Constata-se, assim, que o capital presente na maioria das grandes empresas privadas brasileiras pesquisadas é de origem nacional.

Em suma, na caracterização das grandes empresas brasileiras que compõem a amostra, percebe-se que ocorre a concentração de empresas na região sudeste, predominantemente, na cidade de São Paulo. A classificação setorial tem predominância do Consumo não-cíclico composto por empresas dos setores: farmacêutico, serviços, atacado, bens de consumo e produção agropecuária. Em torno

de 60% das empresas não negociam suas ações na Bolsa de Valores, entretanto, da maioria das empresas que negocia ações na Bovespa, delas participa do Novo Mercado e Nível 2 de Governança Corporativa. Quanto ao controle acionário, demonstra-se a supremacia privada (60%) e, no que tange à origem do capital social, nota-se a predominância de recursos nacionais.

### **4.3 Descrição do Capital Intelectual por categorias**

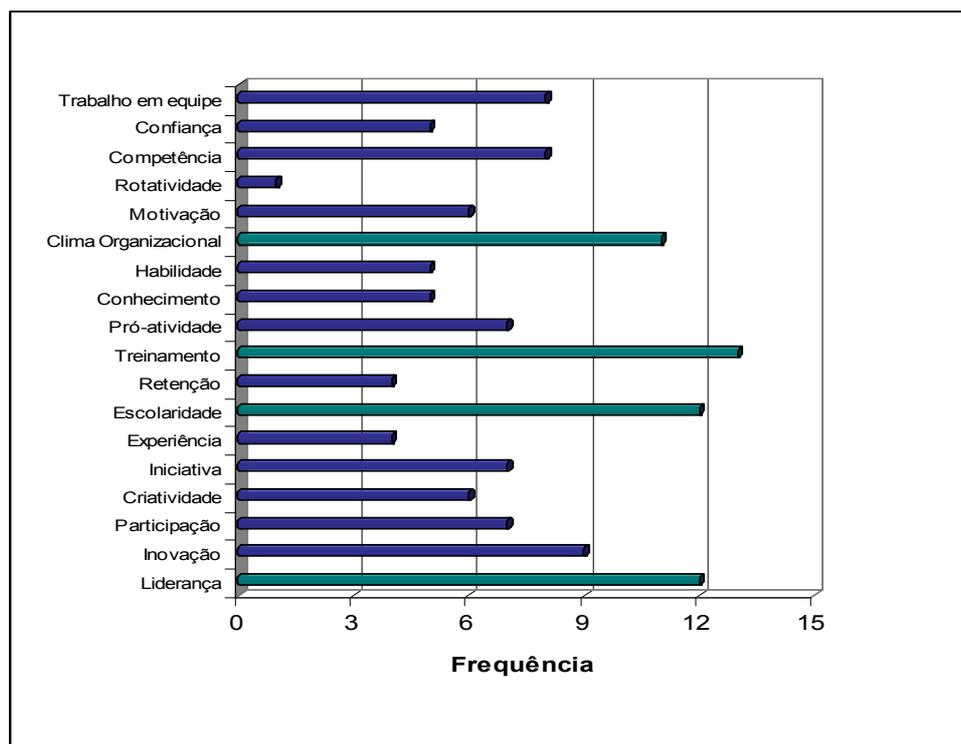
Nesta subseção, busca-se atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa: Investigar os elementos de Capital Intelectual, por categorias, presentes em grandes empresas brasileiras.

Os elementos de CI serão divididos nas categorias de Capital Humano apresentado no subitem 4.3.1, Capital Estrutural 4.3.2 e o Capital de Clientes 4.3.3, conforme Gracioli (2005).

#### **4.3.1 Capital Humano**

Stewart (1998, p. 77) afirma que o Capital Humano é: “o local onde tudo começa: a fonte de inovação, a *home page* do *insight*. Se o capital intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Leif Edvisson), os seres humanos são a seiva – em algumas empresas, as seivas – que a fazem crescer”. Assim, torna-se imprescindível investigar os elementos que compõem este capital nas empresas investigadas. Os elementos de Capital Humano proposto por Gracioli (2005), e apresentados na Figura 8, foram extraídos do questionário aplicado nas empresas pesquisadas (Apêndice A).

A Figura 8 apresenta os elementos de Capital Humano – propostos por Gracioli (2005) – identificados nas empresas investigadas.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 8: Elementos que compõem o Capital Humano presentes nas empresas pesquisadas**

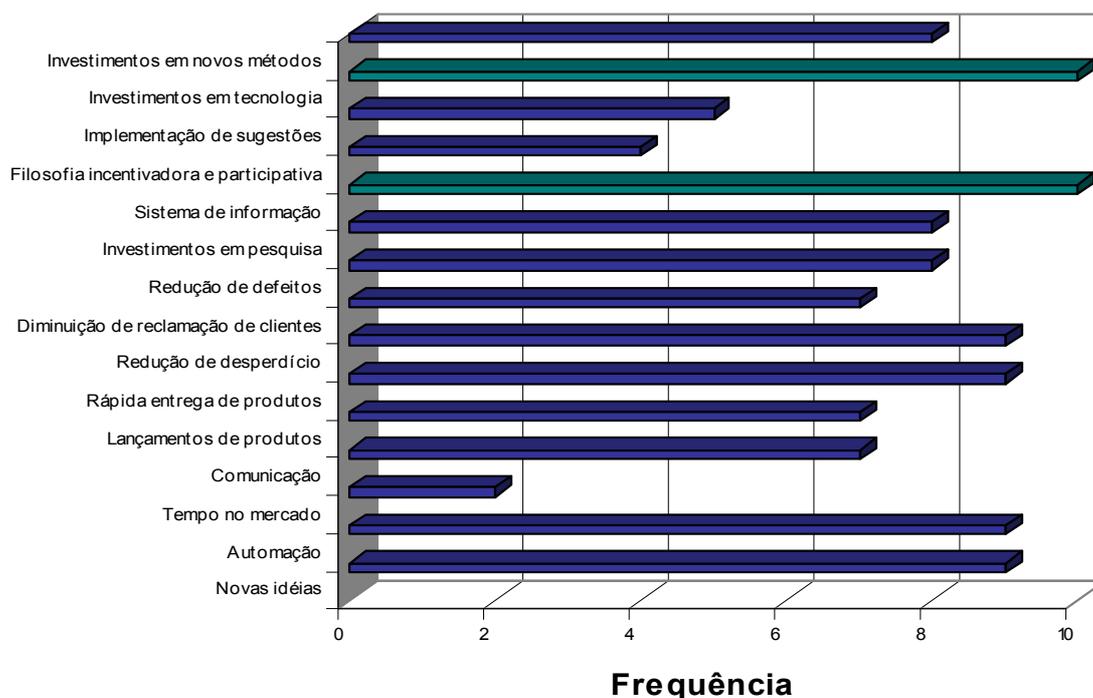
Como pode ser visto na Figura 8, o elemento de Capital Humano encontrado em 13 (treze) das 15 (quinze) empresas investigadas foi o Treinamento. E presentes em 12 (doze) delas foram a Escolaridade e a Liderança, demonstrando a preocupação com a formação e qualificação de seus profissionais. Outro elemento com frequência expressiva, apontado pelas organizações, foi o Clima Organizacional presente em 11 (onze) das empresas pesquisadas. Dentre os 18 (dezoito) elementos de Capital Humano investigados, Rotatividade, Retenção e Experiência apresentaram os menores índices de frequência na investigação.

Na seqüência apresentam-se os elementos de Capital Estrutural.

#### 4.3.2 Capital Estrutural

Edvinsson e Malone (1998, p. 32) definem o Capital Estrutural como “o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Este capital abrange também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos

utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual”. Nesse sentido, o Capital Estrutural apresentado por Gracioli (2005), contempla 15 (quinze) elementos apresentados na Figura 9, utilizados como suporte ao capital humano e de clientes.



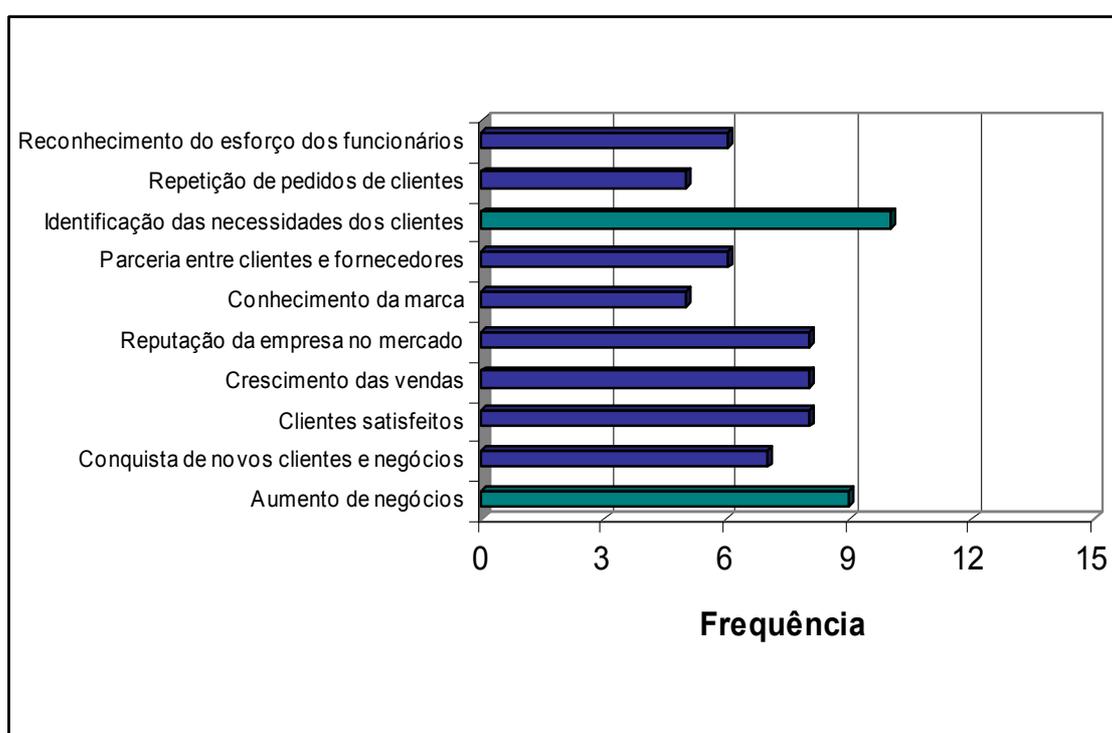
**Figura 9: Elementos que compõem o Capital Estrutural presentes nas empresas pesquisadas**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se a predominância dos elementos Sistema de informação e Investimentos em tecnologia, presentes em 10 (dez) das empresas da amostra, corroborando a definição de Edvinsson e Malone (1998), quanto à capacidade de transmitir e de armazenar o conhecimento intelectual presente nas organizações. Os elementos Novas Idéias, Automação, Rápida entrega de produtos e Redução de desperdício, todos eles aparecem em 9 das 15 (quinze) empresas investigadas. Salienta-se que o elemento Tempo de Mercado consta em apenas duas empresas.

### 4.3.3 Capital de Clientes

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 131), consideram o Capital de Cliente é entendido como “o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações”. Todos os ativos provenientes do relacionamento com membros externos (*stakeholders*), à organização classificam-se como capital de clientes.

Na seqüência, a Figura 10 apresenta os elementos de Capital de Clientes e a freqüência com que são encontrados nas empresas pesquisadas.



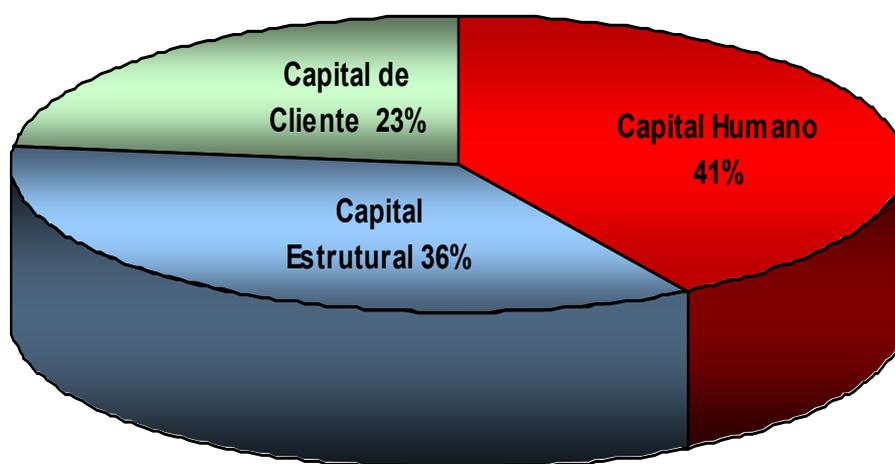
Fonte: Dados da pesquisa

**Figura 10: Elementos que compõem o Capital de Clientes presentes nas empresas pesquisadas**

Com relação à Figura 10, observa-se que a Identificação das necessidades dos clientes é o elemento de capital de clientes predominante nas empresas investigadas. Na seqüência, o elemento Aumento de negócios aparece em nove das 15 (quinze) empresas, indicativo de que as grandes empresas brasileiras investigadas têm como foco as necessidades de seus clientes e a expansão de seus negócios. Os elementos Conhecimento da Marca e a Repetição de Pedidos, contudo, aparecem com pouca representatividade, pois foram identificados em apenas cinco empresas.

#### 4.3.4 Análise global da incidência dos elementos de Capital Intelectual, por categoria

Considerando-se que o Capital Intelectual compreende Capital Humano, Estrutural e de Clientes, observam-se, na Figura 11 a distribuição desses elementos encontrados nas grandes empresas brasileiras pesquisadas e o percentual pertinente à sua representatividade.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 11: Análise global da incidência dos elementos de CI, por categoria, nas empresas pesquisadas**

Diante do exposto na Figura 11, dos 314 (trezentos e quatorze) elementos de Capital Intelectual, identificados nas empresas investigadas e distribuídos nas três categorias, o Capital Humano obteve 41%. Os elementos Treinamento, Escolaridade, Liderança e Clima Organizacional na categoria Capital Humano foram os mais preponderantes, seguido dos elementos Sistema de informação e Investimentos em tecnologia, na categoria Capital Estrutural – 36%, e dos elementos Identificação das Necessidades dos Clientes e Aumento dos Negócios, Capital de Clientes – 23%.

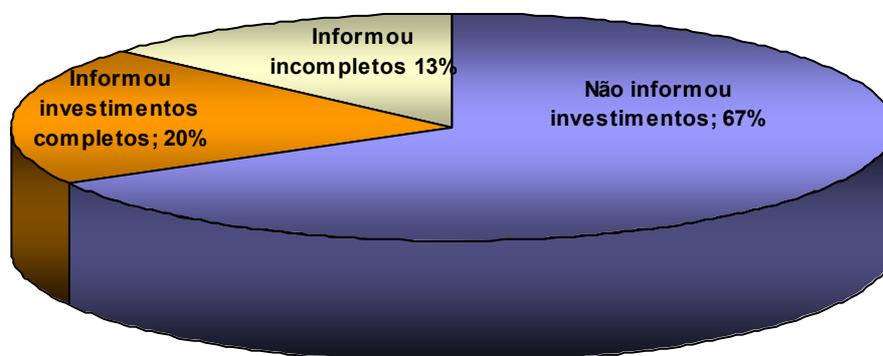
Assim, no que se refere à análise geral, o Capital Humano é o elemento mais encontrado nas grandes empresas brasileiras pesquisadas. Cotejando com os resultados alcançados em pesquisas anteriores, ressalta-se que Antunes (2006) no seu trabalho,

constatou que, em quase a totalidade das pesquisas investigadas, foi possível identificar elementos de Capital Humano. Entretanto, Ensslin (2007, p. 7) destaca que o Capital Intelectual é “um aspecto sinérgico resultante de elementos inter-relacionados que pode ser alavancado quando do gerenciamento de suas partes constituintes”.

Relata-se, ainda, que o estudo apresentado por Carvalho, Ensslin e Igarashi (2006) diverge dos resultados encontrados na presente pesquisa, mesmo levando em consideração que, na pesquisa dos autores, o foco foi a evidência voluntária dos elementos de Capital Intelectual nos Relatórios da Administração. Conforme Carvalho, Ensslin e Igarashi (2006), no contexto brasileiro, o Capital Externo é predominante com 38%, seguido da competência dos funcionários (33%) e Capital Interno (29%).

#### 4.4 Identificação do montante investido nos elementos de Capital Intelectual

Este item busca alcançar o segundo e terceiro objetivos específicos: (i) identificar o montante investido pelas empresas em elementos de Capital Intelectual nas categorias humana, estrutural e de clientes; e (ii) analisar as semelhanças e diferenças dos investimentos em Capital Intelectual entre as empresas brasileiras de diferentes segmentos. Cabe ressaltar que o objetivo específico, no que tange ao montante investido, foi atendido apenas parcialmente, em virtude da falta de informações disponibilizadas pelas empresas, conforme apresentado na Figura 12.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 12: Informação das empresas pesquisadas quanto aos investimentos em elementos de Capital Intelectual**

Com base na Figura 12, verifica-se que apenas 20% das empresas informaram o montante investido em todos os elementos de Capital Intelectual, sendo que as informações obtidas correspondem às empresas EMP 5 e EMP 6. Aquelas que não informaram os investimentos (67%) realizadas em CI, alegaram que esta informação é estratégica e não pode ser divulgada, mesmo quando garantimos que suas denominações seriam mantidas em sigilo. As organizações que informaram parcialmente os investimentos (13%) não mensuraram separadamente os valores correspondentes a cada elemento. Demonstra-se, a seguir, o montante investido em Capital Intelectual nas duas empresas que informaram investimentos completos, conforme Tabela 3.

**Tabela 3. Montante investido em elementos de Capital Intelectual**

Grandes empresas brasileiras investigadas	EMP 5 - Bens Industriais		EMP 6 - Consumo não cíclico	
	Investimento \$	%	Investimento \$	%
<b>ELEMENTOS DE CAPITAL HUMANO</b>				
Liderança	300.000,00	3,75	100.000,00	10,00
Inovação	1.500.000,00	18,75	-	-
Iniciativa	1.200.000,00	15,00	-	-
Escolaridade	-	-	100.000,00	10,00
Retenção	800.000,00	10,00	-	-
Treinamento	2.500.000,00	31,25	300.000,00	30,00
Pró-atividade	-	-	100.000,00	10,00
Clima Organizacional	1.200.000,00	15,00	100.000,00	10,00
Trabalho em equipe	500.000,00	6,25	100.000,00	10,00
Outros	-	-	200.000,00	20,00
<b>Total Investido Capital Humano</b>	<b>8.000.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>100,00</b>
<b>ELEMENTOS DE CAPITAL ESTRUTURAL</b>				
Novas idéias	-	-	200.000,00	30,76
Lançamentos de produtos	4.000.000,00	13,79	-	-
Rápida entrega de produtos	-	-	150.000,00	23,07
Redução de desperdício	1.500.000,00	5,17	-	-
Redução de defeitos	4.500.000,00	15,53	-	-
Sistema de informação	15.000.000,00	51,72	-	-
Investimentos em tecnologia	4.000.000,00	13,79	300.000,00	46,17
<b>Total Investido em Capital Estrutural</b>	<b>29.000.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>650.000,00</b>	<b>100,00</b>
<b>ELEMENTOS DE CAPITAL DE CLIENTES</b>				
Aumento de negócios	-	-	220.000,00	100,00
Conquista de novos clientes e negócios	3.500.000,00	28,92	-	-
Clientes satisfeitos	5.000.000,00	41,32	-	-
Parceria entre clientes e fornecedores	2.400.000,00	19,83	-	-
Identificação das necessidades dos clientes	1.200.000,00	9,93	-	-
<b>Total Investido em Capital de Clientes</b>	<b>12.100.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>220.000,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados da pesquisa e Adaptado de Antunes (2007).

A análise da Tabela 3 nos permite observar que a EMP 5 atuante no segmento da Bens Industriais (auto-indústria), concentrou seus investimentos em Capital Humano, especialmente no elemento Treinamento (31,25%) e, em Inovação (18,75%). Na categoria Capital Estrutural, observou-se que a predominância de recursos no elemento Sistema de Informação, com 51,72%. O elemento Cliente Satisfeito (41,32%), na categoria Capital de Clientes, recebeu grande parte dos recursos investidos.

Na EMP 6 (Consumo não-cíclico), destacam-se entre os elementos de Capital Humano, cerca de 30% dos investimentos voltaram-se para Treinamento. Ressalta-se que os 20% classificados com outros não foi desvendado pela empresa. Quanto ao Capital Estrutural – Investimento em Tecnologia (46,17%) e Novas idéias (30,76%). No Capital de Clientes, a empresa concentrou seus investimentos apenas no elemento Aumento de Negócios

Nota-se que os investimentos realizados pelas EMP 5 e EMP 6 nos elementos de Capital Intelectual apresentam poucos pontos em comum, apenas a categoria Capital Humano destaca o elemento Treinamento que aparece com 31,25% e 30% dos investimentos, respectivamente. Quanto ao Capital Estrutural, o elemento Sistema de informação (51,72%) na EMP 5 e Investimentos em tecnologia (46,17%), na EMP 6 receberam a maior concentração dos recursos e, no que tange ao Capital de Clientes, a EMP 5 investiu mais recursos em Clientes Satisfeitos (41,32%) e a EMP 6 no Aumento dos Negócios (100%).

Ressalta-se que os investimentos identificados nos elementos de Capital Intelectual nas duas empresas que informaram os investimentos completos – EMP 5 e EMP 6 - variam monetariamente, pois os valores são condizentes com a realidade econômica de cada empresa. Na seqüência, mostra-se o montante investido nas categorias, proporcional à receita bruta de 2006 das empresas.

**Tabela 4. Montante investido nas categorias de Capital Intelectual Vs Receita Bruta - 2006**

<b>Categorias de CI Investidas</b>	<b>Montante</b>	<b>(%)</b>
Total Investido em Capital Humano	8.000.000,00	0,24
Total Investido em Capital Estrutural	29.000.000,00	0,86
Total Investido em Capital de Cliente	12.100.000,00	0,36
<b>Receita Total - EMP 5</b>	<b>3.391.000.000,00</b>	<b>1,46</b>
<b>Categorias de CI Investidas</b>	<b>Montante</b>	<b>(%)</b>

Total Investido em Capital Humano	1.000.000,00	0,13
Total Investido em Capital Estrutural	650.000,00	0,08
Total Investido em Capital de Cliente	220.000,00	0,03
<b>Receita Total - EMP 6</b>	<b>797.807.000,00</b>	<b>0,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio da análise das informações da Tabela 4, fica patente que o montante destinado pela EMP 5 aos elementos de Capital Intelectual somaram R\$ 49.100.000,00 (Quarenta e nove milhões e cem mil reais), e a EMP 6 totalizou R\$ 1.870.000,00 (Hum milhão e oitocentos e setenta mil reais), investimentos esses que representaram 1,46% e 0,24%, respectivamente, da receita bruta destas empresas no ano de 2006.

As empresas realizam investimentos bastante diversificados nos elementos de Capital Intelectual, pois:

- (i) a EMP 5 investiu 0,86% de sua receita bruta nos elementos de Capital Estrutural, 0,36% em Capital de Clientes e 0,24% dos recursos disponíveis nos elementos de Capital Humano,
- (ii) a EMP 6 destinou 0,13% de sua receita bruta em investimentos nos elementos de Capital Humano, 0,08% em Capital Estrutural e 0,03% nos elementos de Capital de Clientes.

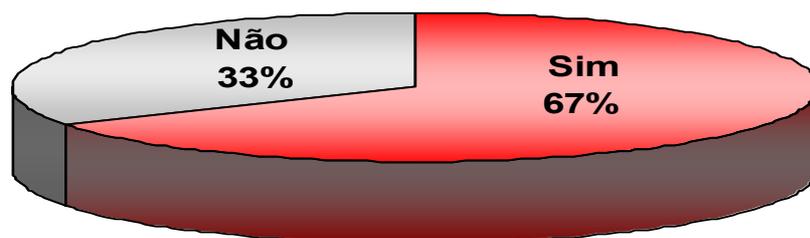
Pode-se constatar dessa forma que o investimento em Capital Intelectual na EMP 5 supera proporcionalmente os investimentos da EMP 6.

#### 4.5 Gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual

O Capital Intelectual é a capacidade mental coletiva, cuja identificação e distribuição é bastante complexa para ser realizada eficazmente. Quando as organizações conseguirem descobrir a maneira correta de explorá-las, serão vitoriosas (STEWART, 1998). Nesta perspectiva, o gerenciamento dos elementos de CI torna-se extremamente relevante para as empresas.

Dessa forma, almeja-se nesta subseção impetrar o quarto objetivo específico: Examinar a forma de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras. Assim, a forma de gerenciamento dos elementos dar-se-á pela:

identificação do indicador utilizado, sistema/modelo de gestão integrada, avaliação do desempenho do Capital Intelectual e a realização do gerenciamento. Na Figura 13, apresenta-se o percentual de empresas que afirmam realizar o gerenciamento do Capital Intelectual.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 13: Realização do gerenciamento do CI pelas empresas pesquisadas**

Nota-se que 67% das empresas que realizam o gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual fazem uso dessas informações para melhorar suas performances organizacionais. Na seqüência, o Quadro 2 destaca o indicador utilizado no gerenciamento do Capital Intelectual pelas dez ou 67% das empresas que afirmam realizar o gerenciamento dos elementos.

**Quadro 2. Descrição do indicador utilizado no gerenciamento do Capital Intelectual**

Código	Descrição do Indicador Utilizado
EMP 2	Está sempre medindo o valor de mercado menos o valor patrimonial, coletando informações perante seus colaboradores, quanto à eficiência operacional e estratégica, e medindo conhecimentos adquiridos através de investimentos na área de treinamento, satisfação, etc.;
EMP 4	Grau de Atendimento das Competências Estratégicas.;
EMP 5	Indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> .;
EMP 6	Participação de lideranças em treinamento de liderança; Total investido em Bolsa de Estudo para Graduação e Pós-graduação; Inteligência Agregada (desenvolvimento pessoal e participação em Grupos de Trabalho); Monitoramento da participação da empresa no mercado ( <i>market share</i> ); Rotatividade de funcionários e representantes comerciais; Redução de Custos.;
EMP 9	Encontra-se em implantação alguns indicadores na área de Gestão do Conhecimento. Utiliza-se do número de documentos bibliográficos tratados tecnicamente, o indicador PROTEC. A empresa também usa o indicador para medir o número de Unidades Organizacionais na sede, com a prática de disseminação do conhecimento, o indicador

	AEDD. Outros indicadores estão em estudo e serão implantados a partir de 2008.
EMP 11	Indicadores Internos de mensuração de cada tipo de elemento.
EMP 12	Indicadores-Chave de Desempenho/ <i>Balanced Scorecard</i> .
EMP 13	Hora/aula por empregado do ano, Índice de Favorabilidade no Clima Organizacional.
EMP 14	Avaliação de desempenho.
EMP 15	Número de treinamentos por colaboradores; Percentual de retenção; Número de patentes registradas em um período.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base no Quadro 2, percebe-se que não há uma forma padronizada de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual praticada pelas empresas investigadas, remetendo-nos à suposição de que as empresas estão iniciando seu processo de gerenciamento destes elementos. Entretanto, as empresas EMP 4, EMP 5 e EMP 12, que correspondem a 30% (trinta), utilizam o *Balanced Scorecard*. Estes resultados não corroboram os resultados de Antunes (2006), que constatou, em sua pesquisa, a predominância da utilização do *Balanced Scorecard* para realização do gerenciamento do CI em 11 (onze) das 14 (quatorze) empresas investigadas em sua pesquisa.

Destaca-se ainda que grande parte dos diversos indicadores apresentados pelas empresas estão relacionados com a área de Recursos Humanos dentro das organizações, ou seja, a avaliação do Capital Humano. Alguns outros pontos de destaque são: (i) As EMP 2, EMP 6 e EMP 11 possuem também indicadores relacionados com Capital de clientes; e (ii) As EMP 11 e EMP 15 demonstram indicadores de Capital Estrutural.

O Quadro 3 apresenta os motivos que levam as empresas investigadas a realizarem os investimentos em Capital Intelectual, mesma sem procederem ao gerenciamento ou monitoramento dos mesmos.

**Quadro 3: Motivos que levam as empresas a efetuar investimentos em CI sem realizarem gerenciamento**

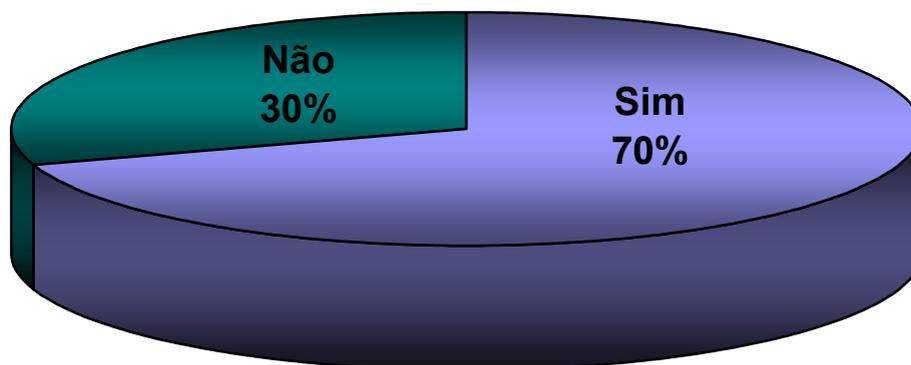
<b>Código</b>	<b>Motivos que levam as empresas a efetuar investimentos em C.I sem realizarem Gerenciamento</b>
EMP 1	“Estamos estruturando um sistema integrado e corporativo de gestão do Capital Intelectual e mesmo que ainda não nos seja possível avaliar os retornos intangíveis, pois são muitas as variáveis envolvidas, é perceptível o retorno nos investimentos para o negócio: resultados diferenciados no mercado, atração e retenção de talentos, <i>turnover</i> baixo, melhorias e inovações crescentes, etc. Nosso maior desafio é conseguir evoluir na mensuração precisa deste retorno”.
EMP 3	Necessidade de operação com qualidade;
EMP 7	A empresa entende que, apesar de não ser possível mensurar financeiramente este tipo de

	investimento, ele é necessário para o desenvolvimento e continuidade da mesma.
EMP 8	Manter a competitividade e liderança do mercado.
EMP 10	Empresa Pública.

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 3, notam-se os posicionamentos das empresas que não realizam o gerenciamento, apesar de efetuarem investimentos nos elementos de CI. Percebe-se que elas consideram tais investimentos importantes para a continuidade, qualidade e competitividade da empresa, sendo o retorno sobre os investimentos em Capital Intelectual perceptíveis, embora não mensurados. A partir dessa suposição, surge a preocupação de investigar se as empresas utilizam algum sistema ou modelo de gestão integrado para avaliar estes indicadores.

A Figura 14 apresenta a distribuição das dez (ou 67%) as empresas que alegam realizar o gerenciamento do CI, sendo que destas, sete (ou 70%) utilizam o sistema integrado para a gestão.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 14:** Utilização de sistemas integrados para gestão do Capital Intelectual pelas empresas pesquisadas

Verifica-se, na Figura 14, o percentual de empresas que fazem uso de um sistema ou modelo integrado para gestão do Capital Intelectual na organização. Cerca de 70% das empresas alegam que possuem esse recurso e 30% que não fazem uso desta ferramenta dados que correspondem as empresas EMP 9, EMP 13 e EMP 14, as quais apenas possuem indicadores internos e não fazem uso de um sistema integrado para mensuração de desempenho do Capital Intelectual na organização.

Nota-se que a maioria das empresas faz uso de sistemas integrados e específicos para avaliação do desempenho (70%). Os resultados corroboram a análise apresentada pelas empresas que atestaram realizar o gerenciamento dos elementos de CI, os quais nos remetem à suposição de que as empresas estão iniciando o processo de mensuração, em virtude da diversidade de sistemas encontrados nas empresas investigadas e cujos sistemas estão voltados, especialmente, para a gestão da área de Recursos Humanos.

O Quadro 4 apresenta as características das empresas que afirmam possuir o sistema/modelo integrado.

**Quadro 4: Características do sistema/modelo utilizado pelas empresas**

<b>Código</b>	<b>Característica do sistema/modelo utilizado na empresa</b>
EMP 2	Recursos humanos e área de Treinamento;
EMP 4	Número de empregados aptos na Competência; <i>Balanced Scorecard</i> ;
EMP 5	<i>Balanced Scorecard</i> , construído a partir do planejamento estratégico com ligações em ações operacionais;
EMP 6	Gestão de RH descentralizada e participativa, com envolvimento de funcionários através de Grupos de Trabalho;
EMP 11	Sistema em fase de implantação na companhia;
EMP 12	SGC - Sistema de Gestão por Competências; <i>Balanced Scorecard</i> ;
EMP 15	Sistema de Gestão de Desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa

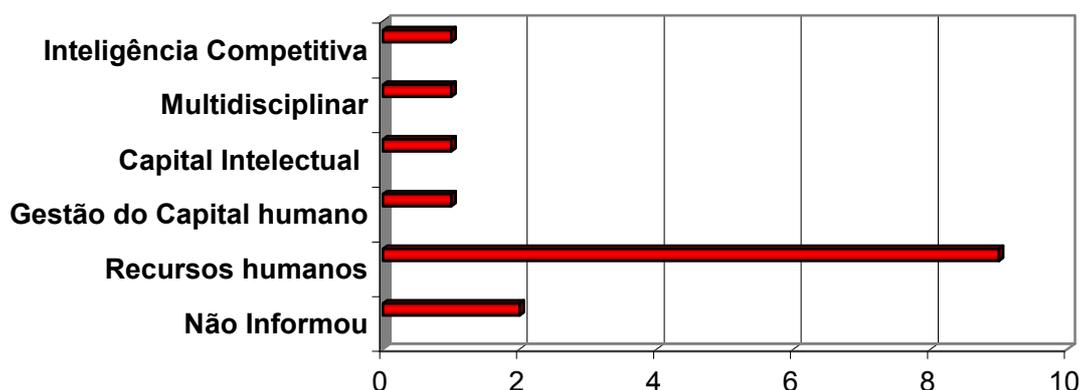
Adicionalmente, destacam-se algumas informações suplementares: (i) a EMP 6 informou que o valor médio anual investido em 2006 foi de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais) na manutenção e desenvolvimento de seu modelo de avaliação e a EMP 12, mencionou como valor médio anual (2006) foi de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), quantias estas expressivas, visto a prerrogativa de serem sistemas em início de implantação; (ii) dentre os sistemas/modelos utilizados percebe-se a predominância do *Balanced Scorecard* em três das sete empresas pesquisadas; e (iii) os sistemas utilizados possuem uma abordagem especialmente voltada à área de Recursos Humanos.

A seguir apresenta-se a área mais indicada para gestão do Capital Intelectual na visão das empresas investigadas.

#### 4.6 Área mais indicada para gestão do Capital Intelectual na visão das empresas

Neste subitem demonstra-se qual área deveria ser a responsável pela gestão do Capital Intelectual, na visão das empresas investigadas, e qual a formação mais adequada do profissional por ela responsável.

Frente à proporção dos investimentos realizados nos elementos de Capital Intelectual nas organizações e as vantagens competitivas que esses elementos podem conceder às empresas, a criação de uma área específica para o gerenciamento de tais elementos pode ser adequada. Esta preocupação, é fruto de investigação da presente pesquisa conhecer a área que deveria realizar a gestão destes elementos dentro das organizações e a formação mais adequada do profissional responsável por mesma, conforme Figura 15.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 15:** Área mais indicada para gestão do Capital Intelectual, conforme as empresas pesquisadas

Com base na Figura 15, percebe-se, claramente, a predominância da área de Recursos Humanos para realizar a gestão do Capital Intelectual, pois nove das 15 (quinze) empresas fazem esta afirmação. Tal constatação ratifica os resultados dos Quadros 2 e 4, que apresentam indicadores relacionados a área de Recursos Humanos.

A partir da tendência apresentada pelas empresas investigadas, na análise dos indicadores e sistemas de gerenciamento utilizados, verifica-se que elas apontaram para a área de Recursos Humanos como a mais indicada para realizar a gestão do Capital Intelectual. Outras áreas, no entanto, também foram mencionadas, a saber: Inteligência Competitiva, Multidisciplinar, Gestão do Capital Humano e a área específica de Capital Intelectual. De acordo com as empresas, tais áreas seriam as mais indicadas para gerenciarem o Capital Intelectual de maneira eficaz.

Além da área específica para gerenciar o Capital Intelectual, questiona-se a formação do profissional que ocupará este cargo. Com esta preocupação, demonstra-se no Quadro 5 as áreas de formação mais adequadas a esses profissionais na visão das empresas pesquisadas.

**Quadro 5: Formação mais adequada ao responsável pela gestão do Capital Intelectual na Empresa**

Código	Formação do Profissional
EMP 1	Administração, Psicologia, Economia, Informática, Teoria das Decisões, Ciências Contábeis
EMP 2	Não informou
EMP 3	Psicologia ou pedagogia
EMP 4	Não informou
EMP 5	Não informou
EMP 6	Formação Multidisciplinar, dinâmicos e com visão de negócio
EMP 7	Economia, Ciências Contábeis ou Administração
EMP 8	Não informou
EMP 9	Administração, Psicologia ou Pedagogia
EMP 10	Formação superior
EMP 11	Formação Multidisciplinar, dinâmicos e com visão de negócio
EMP 12	Analista de Recursos Humanos
EMP 13	Não informou
EMP 14	Serviço social
EMP 15	Formação Multidisciplinar

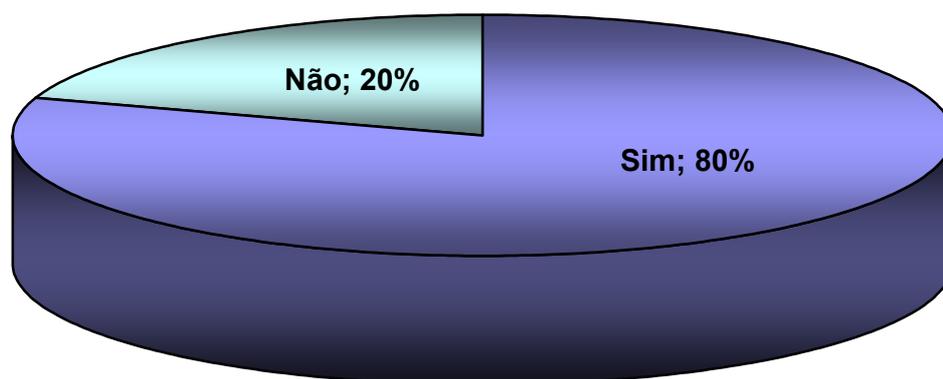
Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise do Quadro 5, que mostra a formação mais adequada do profissional que deve atuar na gestão do Capital Intelectual, observa-se a predominância da formação multidisciplinar, apesar de cinco empresas não terem se posicionado a respeito, o que leva a supor elas acreditarem que, para realizar esta gestão de forma eficiente, o profissional deva possuir vasto conhecimento de inúmeras áreas, talvez pela interdisciplinaridade do tema.

A seguir, apresentam-se os resultados da investigação, quanto à existência na missão, visão e valores dos elementos de Capital Intelectual nas empresas investigadas.

#### 4.7 Existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores nas empresas investigadas

Nesta subseção, busca-se atingir o quinto objetivo específico, que tem o intuito de verificar a existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores nas empresas investigadas. Para identificar a(s) categoria(s) correspondente(s) de Capital Intelectual procedeu-se à coleta da visão, missão e valores na *homepage* das empresas estudadas. A Figura 15 apresenta o percentual de empresas que atestaram a existência dos elementos de CI na missão, visão e valores de suas empresas.



Fonte: Dados da pesquisa.

**Figura 16:** Existência, ou não, dos elementos de CI na missão, visão e valores das empresas pesquisadas

Na análise das informações apresentadas pela Figura 16, 80% das empresas atestam à existência dos elementos de Capital Intelectual. Diante dessa afirmação, supõe-se que os elementos se encontram enraizados na cultura organizacional das grandes empresas brasileiras pesquisadas.

Diante das informações das empresas sobre a existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores, investiga-se a freqüência com que tais

elementos são encontrados nesses itens das empresas investigadas conforme na Tabela5.

**Tabela 5: Frequência da presença dos elementos de CI na missão, visão e valores das empresas da amostra, por categoria**

Categorias CI	Missão		Visão		Valores	
	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%	Nº Empresas	%
Capital Humano	5	33,33	5	9,41	8	44,44
Capital Estrutural	5	33,33	5	29,41	5	27,77
Capital de Clientes	5	33,33	7	41,17	5	27,77

Fonte: Dados da pesquisa

Os elementos de Capital Humano estão presentes em maior número (44,44%) nos Valores das empresas investigadas. Quanto ao Capital Estrutural apresenta predominância na Missão (33,33%) e o Capital de Clientes concentra-se na Visão (41,17%) das empresas pesquisadas. Assim, pode-se afirmar que, de maneira geral, que o Capital Intelectual está enraizado na cultura organizacional da maioria das grandes empresas brasileiras.

Ressalta-se, ainda, que a EMP 9 foi a única empresa que atesta, claramente, em seus Valores a preocupação com o Capital Intelectual, quando menciona a ampliação do Capital Intelectual da empresa.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

Esta seção subdivide-se em dois itens: 5.1 Conclusões e 5.2 Recomendações para futuros trabalhos.

### **5.1 Conclusões**

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar os elementos de Capital Intelectual e suas formas de gerenciamento em grandes empresas brasileiras. O universo pesquisado é composto pelas grandes empresas brasileiras, listadas dentre as 500 Maiores & Melhores, segundo a Revista Exame de 2007. A amostra de 15 (quinze) empresas brasileiras de diferentes setores de atuação, foi selecionada de maneira intencional, em virtude da acessibilidade dos respondentes. Declinou-se revelar as denominações sociais das empresas investigadas, por motivo de sigilo das estratégias organizacionais empregadas.

A partir do objetivo principal, surgiram três perguntas incentivadoras desta pesquisa:

(i) Quais os elementos de Capital Intelectual existentes nas empresas investigadas?;

(ii) As empresas investigadas alocam recursos financeiros para alavancagem destes elementos?;

(iii) De que forma os elementos de Capital Intelectual são gerenciados em grandes empresas investigadas?

As respostas a estas três perguntas foram apresentadas no capítulo 4 e, para respondê-las, foram desenvolvidas diversas tabelas, gráficos, quadros e figuras com a análise dos dados da pesquisa. Todos os objetivos específicos foram alcançados, com exceção do segundo e do terceiro que correspondiam à investigação dos Investimentos Realizados, os quais foram alcançados apenas parcialmente conseguidos, em virtude da falta de informações disponibilizadas pelas empresas pesquisadas.

Quanto ao primeiro objetivo específico que buscou investigar, por categorias, os elementos de Capital Intelectual, presentes em grandes empresas brasileiras, constatou-se que o Capital Humano obteve 41%, destacando-se nele os elementos Treinamento, Escolaridade, Liderança e Clima Organizacional. O Capital Estrutural apresentou 36%, com destaque para os elementos Sistema de Informação e Investimentos em Tecnologia. Na categoria Capital de Clientes (23%), identificou-se a predominância dos elementos Identificação das necessidades dos clientes e Aumento dos Negócios.

No que se refere ao segundo objetivo específico - Identificar o montante investido pelas empresas em elementos de Capital Intelectual nas categorias humanas, estrutural e de clientes e ao terceiro - Analisar as semelhanças e diferenças dos investimentos em Capital Intelectual entre as grandes empresas investigadas, estes foram atendidos parcialmente, em virtude da falta de informações disponibilizadas pelas empresas. Entretanto, duas empresas (EMP 5 e EMP 6) apresentaram informações completas e possibilitaram algumas constatações como:

(i) os investimentos realizados pelas EMP 5 e EMP 6 nos elementos de Capital Intelectual apresentam poucos pontos em comum;

(ii) apenas a categoria Capital Humano destaca o elemento Treinamento que aparece na EMP 5 (31,25%), e a EMP 6 (30%);

(iii) quanto ao Capital Estrutural, o elemento Sistema de Informação (51,72%) na EMP 5, e Investimentos em Tecnologia (46,17%), na EMP 6 receberam a maior concentração dos recursos;

(iv) no que tange ao Capital de clientes, a EMP 5 investiu mais recursos em Clientes Satisfeitos (41,32%) e a EMP 6 no Aumento dos Negócios (100%). O montante investido pela EMP 5 representou 1,46% de sua receita bruta, e a EMP 6 (0,24%), no ano de 2006.

Os investimentos realizados foram bastante diversificados, pois, como se verá abaixo:

(i) a EMP 5 investiu 0,86% de sua receita bruta nos elementos de Capital Estrutural, 0,36% em Capital de Clientes e 0,24% nos elementos de Capital Humano;

(ii) a EMP 6 destinou 0,13% aos elementos de Capital Humano, 0,08% ao Capital Estrutural e 0,03% aos elementos de Capital de Clientes.

O quarto objetivo específico desta pesquisa foi examinar a forma de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras. Foi alcançado no capítulo 4 subitem 4.5, onde foi possível constatar que 67% das empresas investigadas realizam o gerenciamento e 33% atestaram o não gerenciamento. Observou-se que o motivo que leva as empresas (33%) a continuarem realizando investimentos, **sem gerenciamento é porque elas consideram estes investimentos importantes para continuidade e competitividade das empresas, além de observarem retornos perceptíveis sobre os investimentos em CI mesmos que não sejam mensurados.**

Constatou-se a diversidade de indicadores utilizados, pelas dez empresas que afirmaram realizar o gerenciamento, pois apenas as empresas (EMP 4, EMP 5 e EMP 12) fazem uso do *Balanced Scorecard*; as demais utilizam indicadores especialmente relacionados a área de Recursos Humanos.

As empresas EMP 2, EMP 6 e EMP11 possuem indicadores relacionados ao Capital de Clientes, enquanto as empresas EMP 11 e EMP 15 demonstram indicadores voltados para avaliação do Capital Estrutural. Quanto ao uso de um sistema integrado e específico para avaliação de desempenho do CI, sete das dez empresas que realizam o gerenciamento possuem estes sistemas que apresentaram características semelhantes aos indicadores internos quanto à diversidade, por estarem voltados a avaliação do Capital Humano nas organizações.

As empresas EMP 9, EMP 13 e EMP 14 possuem apenas os indicadores internos e não fazem uso de um sistema integrado para avaliação da gestão do Capital Intelectual.

No quinto e último objetivo específico procurou-se verificar a existência dos elementos de Capital Intelectual na missão, visão e valores nas empresas investigadas. Este objetivo foi atingido no capítulo 4, no subitem 4.6, onde foi possível constatar que 80% das empresas atestaram à existência dos elementos de CI na missão, visão e valores.

Adicionalmente, buscou-se na *homepage* das empresas investigadas a frequência com que encontramos os elementos de CI em todas as categorias na missão,

visão e valores. Nos valores, encontramos em maior número os elementos de Capital Humano (44,44%), na visão concentram-se elementos de Capital de Clientes (41,17%) e na missão verificou-se a predominância do Capital Estrutural (33,33%). Neste sentido, acredita-se que o Capital Intelectual está enraizado na missão, visão e valores das grandes empresas pesquisadas.

Por fim, conclui-se que o elemento mais identificado nas categorias de Capital Intelectual foi o Capital Humano (41%), seguido pelo Capital Estrutural (36%) e Capital de Clientes com 23% (vinte e três). Quanto às formas de gerenciamento 67% das empresas investigadas alegam que realizam o gerenciamento do Capital Intelectual, sendo que sete das dez empresas utilizam sistemas/modelos integrados e específicos para avaliar o desempenho do CI.

Constatou-se que estes sistemas caracterizam-se por estarem voltados à avaliação do Capital Humano e por não possuírem uma forma padronizada de avaliação nas empresas investigadas, possibilitando a suposição de que tais sistemas integrados estão em fase de implantação nas organizações. Entretanto, cabe ressaltar que o Capital Intelectual está enraizado na cultura organizacional das grandes empresas brasileiras, uma vez que foi possível identificar sua presença na missão, visão e valores das empresas investigadas.

## **5.2 Recomendações para Futuros Trabalhos**

Em suma, frente às limitações desta pesquisa, como a restrição da amostra perante a acessibilidade dos respondentes dentre as 500 Maiores Empresas do Brasil, e a interpretação dos resultados obtidos por meio das respostas fornecidas pelas empresas quanto aos elementos de Capital Intelectual, sugere-se para futuros trabalhos:

- (i) Calcular o grau de intangibilidade das empresas da amostra (KAYO, KIMURA e PATROCINIO, 2007);
- (ii) Utilizar-se da comparação setorial entre as empresas da amostra utilizada nesta pesquisa;

- (iii) Realizar o mesmo tipo de pesquisa em anos posteriores, a fim de comparar a evolução dos investimentos e das formas de gerenciamento dos elementos de Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras.

## 6. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. A Controladoria e o Capital Intelectual: Um Estudo Empírico sobre sua Gestão. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 41, p.21-37, maio/ago.2006.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Seu Entendimento e seus Impactos no Desempenho de Grandes Empresas Brasileiras**. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM

BACKES, Rosemary Gelatti; OTT, Ernani; WIETHAEUPER, Daniela. **Evidenciação do Capital Intelectual: Análise de Conteúdo dos Relatórios de Administração de Companhias Abertas Brasileiras**. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM

Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em 20 out. 2007.

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

CARVALHO, Fernando Nitz; ENSSLIN, Sandra Rolim; IGARASHI, Deisy Cristina Côrrea. Evidenciação voluntária do Capital Intelectual no contexto brasileiro: Cotejamento com os contextos Internacional e Australiano. In: EnANPAD, 30. 2006, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. CD-ROM.

CARVALHO, Fernando Nitz; ENSSLIN, Sandra Rolim; GALLON, Alessandra Vasconcelos. Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional: Proposta de Construção de um Modelo. In: ENADI, 1. 2007, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

COLBARI, Antonia de Lourdes. **A educação corporativa e as dimensões culturais das organizações**. V Porto Alegre: PUCRS, 2006. 26 p. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/5workshop/pdf/mesa04\\_antonia.pdf](http://www.fee.rs.gov.br/5workshop/pdf/mesa04_antonia.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2007.

DACORSO, Antônio Luiz Rocha. **Tomada de Decisão e Risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. 236f. (Dissertação) – (Departamento de Administração), FEAQ/USP, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intellectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ELISENHARD, K. M. Bundling theories from case study research. In: HUBER, G.P. e Andrew VAN DE VEM (Eds.), **Longitudinal field research methods**, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 65-90, 1995.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A Avaliação do Capital Intelectual como o subsídio para gerenciar e alavancar o desempenho organizacional**. In: CONTECSI, 4, 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 2007. CD-ROM.

ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar; IGARASHI, Deisy Cristina C.; ERN, Eliete Verônica; ALVES, Francine Abdala. Diagnóstico do Capital Intelectual Informado pelas Ferramentas Gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: uma Proposta de Gerenciamento. ENANGRAD, 15, 2004, Florianópolis. *Anais...* São Paulo: ENANGRAD, 2004. CD-ROM

EXAME, Melhores e Maiores. **As 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Agosto, 2007.

FARIAS, Francisco Sávio de; FARIAS, Iracema Quintino; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Gerenciamento do Capital Intelectual: um Estudo em Empresas do Setor

Têxtil Cearense. In: EnANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Utilização de modelos de avaliação e acompanhamento do desempenho organizacional: estudo de casos no setor metal-mecânico no Brasil. Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional - SBPO, 39, 2007, Fortaleza. *Anais...* Rio de Janeiro: SOBRAPO, 2007. CD-ROM.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACIOLI, Clarissa. **Impacto do Capital Intelectual na Performance Organizacional**. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2005.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; PATROCINIO, MAURÍCIO REA. Aquisição de empresas, intangibilidade e criação de valor: um estudo de evento. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v 42, n.2, p.205-215, abr/maio/jun. 2007.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: Recursos para Economia Baseada no Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEV, Baruch. **Ativos Intangíveis**: o que vem agora? Abril, 2002. Disponível em: <[http://www.jrbrands.com.br/PDFs/intangibles\\_next\\_port.pdf](http://www.jrbrands.com.br/PDFs/intangibles_next_port.pdf)> Acesso em: 31 out. 2007.

LOPES, João Francisco. **Capital Intelectual: Contribuições à sua Mensuração e Classificação Contábil**. São Paulo: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Simone Farias; FERREIRA, Fabiana Nogueira Holanda, SOUSA, Jalva Lilia Rabelo de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Valor do Intangível em Instituições de Ensino Superior: Um Enfoque no Capital Humano. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. CD-ROM

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. Características Estratégicas dos Ativos Intangíveis e o Desempenho Econômico da Empresa. In: EnANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAITO, Ricardo; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Finanças Corporativas no Brasil. **RAE-eletrônica**. São Paulo: FGV, v.2, n.2, p. 1-15. jun./dez. 2003.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio. **Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNORRENBERGER, Darci. **Identificando, Avaliando e Gerenciando os Recursos Organizacionais Tangíveis e Intangíveis por meio de uma Metodologia Construtiva (MCDA): Uma Ilustração na Área Econômico-Financeira**. 223f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SOMENSI, Udecir Francisco; TONTINI, Gérson. O Balanced Scorecard e seu Inter-relacionamento com Outros Métodos de Gestão. **Revista de Negócios**. Blumenau, v.6 n.1, p-23-31, jan./Mar. 2001

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TINOCO, Rosana Márcia; GONDIM, Sônia Maria Guedes. A Avaliação de Desempenho em uma Universidade Pública Estadual: Com a palavra a comunidade acadêmica. In: ENANPAD, 27, 2003, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. CD-ROM

XAVIER, Ricardo Almeida Prado. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: STS, 1998.

YAMADA, Lucia Setsuko Ohara. **O Perfil do Profissional Contábil no Contexto Empresarial e Educacional da Cidade de Cacoal**. 117f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

## 7. APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário aplicado

#### 1) Perfil do respondente:

<b>Cargo/ Função:</b>			
<b>Tempo de Cargo:</b>			
<b>Área de Formação:</b>			
<b>Nível de escolaridade:</b>	<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Outra(s)
	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Doutorado	
<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	

#### 2) Perfil da Empresa:

Localização:	
Setor de Atuação:	
A organização negocia suas ações na bolsa de valores	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Em caso afirmativo responda:	
Participa dos níveis de governança corporativa	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Seu capital é exclusivamente nacional	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Possui capital nacional e internacional	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

#### 3) Identifique os elementos de Capital Intelectual descritos abaixo encontrados em sua empresa e se foram feitos investimentos para alavancar estes elementos; qual o valor médio investido pela empresa no ano de 2006:

Capital Estrutural	Capital Humano
<input type="checkbox"/> \$ _____ Novas idéias	<input type="checkbox"/> \$ _____ Liderança
<input type="checkbox"/> \$ _____ Automação	<input type="checkbox"/> \$ _____ Inovação
<input type="checkbox"/> \$ _____ Tempo no mercado	<input type="checkbox"/> \$ _____ Participação
<input type="checkbox"/> \$ _____ Comunicação	<input type="checkbox"/> \$ _____ Criatividade
<input type="checkbox"/> \$ _____ Lançamentos de produtos	<input type="checkbox"/> \$ _____ Iniciativa
<input type="checkbox"/> \$ _____ Rápida entrega de produtos	<input type="checkbox"/> \$ _____ Experiência
<input type="checkbox"/> \$ _____ Redução de desperdício	<input type="checkbox"/> \$ _____ Escolaridade
<input type="checkbox"/> \$ _____ Diminuição de reclamação de clientes	<input type="checkbox"/> \$ _____ Retenção
<input type="checkbox"/> \$ _____ Redução de defeitos	<input type="checkbox"/> \$ _____ Treinamento
<input type="checkbox"/> \$ _____ Investimentos em pesquisa	<input type="checkbox"/> \$ _____ Pró-atividade
<input type="checkbox"/> \$ _____ Sistema de informação	<input type="checkbox"/> \$ _____ Conhecimento
<input type="checkbox"/> \$ _____ Filosofia incentivadora e participativa	<input type="checkbox"/> \$ _____ Habilidade

( ) \$ _____ Implementação de sugestões	( ) \$ _____ Clima Organizacional
( ) \$ _____ Investimentos em tecnologia	( ) \$ _____ Motivação
( ) \$ _____ Investimentos em novos métodos	( ) \$ _____ Rotatividade
( ) \$ _____ Outros	( ) \$ _____ Competência
	( ) \$ _____ Confiança
	( ) \$ _____ Trabalho em equipe
	( ) \$ _____ Outros

### Capital de Clientes

( ) \$ _____ Aumento de negócios	( ) \$ _____ Parceria entre clientes e fornecedores
( ) \$ _____ Conquista de novos clientes e negócios	( ) \$ _____ Identificação das necessidades dos clientes
( ) \$ _____ Clientes satisfeitos	( ) \$ _____ Repetição de pedidos de clientes
( ) \$ _____ Crescimento das vendas	( ) \$ _____ Reconhecimento do esforço dos funcionários
( ) \$ _____ Reputação da empresa no mercado	( ) \$ _____ Outros
( ) \$ _____ Conhecimento da marca	

- 4) Existe na empresa algum indicador para mensurar/avaliar os elementos de capital intelectual evidenciados? Sim ( ) Não ( )
- 5) Em caso afirmativo, qual o(s) tipo(s) de indicador(es) utilizado(s) na empresa?
- 6) Existe algum sistema/modelo de gestão integrado e específico para avaliar o desempenho do Capital Intelectual? Sim ( ) Não ( ) Qual?
- 7) Em caso afirmativo, quais as características do sistema/modelo utilizado pela organização. Qual o valor médio investido pela empresa para sua implementação?
- 8) Qual a área e/ou departamento que, em sua opinião, deveria ser o responsável pela gestão do sistema/modelo utilizado para avaliar ou mensurar o desempenho do Capital Intelectual. E qual a formação do profissional?
- 9) Qual a missão, visão e valores praticados pela empresa? Pode ser identificado algum elemento de Capital Intelectual. Sim ( ) Não ( ) Qual(is)?
- 10) Se a empresa não faz o gerenciamento dos investimentos realizados nos elementos de Capital Intelectual, que motivo a leva a efetuar estes investimentos?

Obrigada por sua colaboração, ela foi muito importante para minha pesquisa.

Ressalta-se que sua empresa não será mencionada, pois os resultados coletados pelas empresas serão analisados em conjunto.

Embora o questionário já tenha sido aplicado, penso que ele possa ser modificado apenas no que diz respeito à construção, pois o conteúdo permanece. Fica à sua escolha.