

Estudo multicaseiros em empresas brasileiras: uma investigação da prática de registros e gerenciamento de elementos de capital intelectual

Alessandra Vasconcelos Gallon (UFSC) - alegallon@terra.com.br

Sabrina do Nascimento (UFSC) - sabnascimento@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin (UFSC) - sensslin@gmail.com

Resumo:

Na atual sociedade do conhecimento, surge um novo tipo de capital, não-monetário, não palpável, mas extremamente valioso – o Capital Intelectual (CI) ou Ativos Intangíveis (AIs). Diante da emergência do CI, tornam-se imprescindíveis às organizações a avaliação e as formas de gerenciamento dos investimentos em tais recursos. Assim, esta investigação tem como objetivo geral identificar os elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações brasileiras. Para a consecução do objetivo proposto, um estudo multicaseiros é realizado a partir de uma perspectiva descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa dos dados. Entre os resultados obtidos por esta investigação, destacam-se: (i) a análise por categoria de CI revelou a seguinte ordem de predominância: capital humano (41%), capital estrutural (36%) e capital de clientes (23%); (ii) a maioria das empresas afirma realizar o gerenciamento do CI, especialmente por meio de sistemas/modelos integrados e específicos para avaliar o desempenho do CI; (iii) os sistemas utilizados no gerenciamento do CI são voltados principalmente à avaliação do capital humano e não possuem uma forma padronizada de avaliação, conduzindo à suposição de que esses estão em fase de implantação nas organizações; e (iv) dentre os sistemas/modelos utilizados, percebe-se a predominância do Balanced Scorecard. Por fim, conclui-se que os elementos de CI da categoria capital humano se sobressaem e que, apesar de a maioria das empresas afirmar que realizam o gerenciamento do CI, seus sistemas ainda não chegaram ao estado de pleno desenvolvimento.

Palavras-chave: *Capital intelectual. Registro do capital intelectual. Gestão do capital intelectual.*

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

Estudo multicase em empresas brasileiras: uma investigação da prática de registros e gerenciamento de elementos de capital intelectual

Resumo

Na atual sociedade do conhecimento, surge um novo tipo de capital, não-monetário, não palpável, mas extremamente valioso – o Capital Intelectual (CI) ou Ativos Intangíveis (AIs). Diante da emergência do CI, tornam-se imprescindíveis às organizações a avaliação e as formas de gerenciamento dos investimentos em tais recursos. Assim, esta investigação tem como objetivo geral identificar os elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações brasileiras. Para a consecução do objetivo proposto, um estudo multicase é realizado a partir de uma perspectiva descritiva, com abordagem predominantemente qualitativa dos dados. Entre os resultados obtidos por esta investigação, destacam-se: (i) a análise por categoria de CI revelou a seguinte ordem de predominância: capital humano (41%), capital estrutural (36%) e capital de clientes (23%); (ii) a maioria das empresas afirma realizar o gerenciamento do CI, especialmente por meio de sistemas/modelos integrados e específicos para avaliar o desempenho do CI; (iii) os sistemas utilizados no gerenciamento do CI são voltados principalmente à avaliação do capital humano e não possuem uma forma padronizada de avaliação, conduzindo à suposição de que esses estão em fase de implantação nas organizações; e (iv) dentre os sistemas/modelos utilizados, percebe-se a predominância do *Balanced Scorecard*. Por fim, conclui-se que os elementos de CI da categoria capital humano se sobressaem e que, apesar de a maioria das empresas afirmar que realizam o gerenciamento do CI, seus sistemas ainda não chegaram ao estado de pleno desenvolvimento.

Palavras-chave: Capital intelectual. Registro do capital intelectual. Gestão do capital intelectual.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual.

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 causando impacto 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 das organizações, frente a esta nova demanda competitiva, em que as organizações têm como foco a capacidade intelectual da sua equipe de trabalho, como fonte de diferenciação no 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 e Dutra (2007, p. 2) ressaltam 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 faz inferência à alteração recente no foco das organizações, que, inicialmente eram voltadas para o capital físico (tangível), mas, agora, buscam a capacidade intelectual dos indivíduos nas organizações. Nessa 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, não-monetário, não palpável, mas extremamente valioso – o Capital Intelectual (CI).

Diante da evidência do CI, tornam-se imprescindíveis às organizações a avaliação e as formas de gerenciamento dos investimentos em tais recursos. Como ressaltam Somensi e Tontini (2001, p. 23), “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. Igualmente, 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 que talvez o bom desempenho em medidas não-financeiras também produza resultados financeiros. Por exemplo, um cliente satisfeito (uma medida tipicamente não-financeira) torna-se fiel, 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 os elementos de CI, buscando, sempre, extrair o máximo desses recursos. Ensslin e Dutra (2007, p. 10) enfatizam 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 ela consiga atingi-los com maior êxito e em curto espaço de tempo, maximizando a criação de valor.

Nesse contexto, esta investigação tem como objetivo geral identificar os elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações brasileiras. Como objetivos específicos, buscam-se: (i) investigar os elementos de CI, por categorias, presentes nas empresas; (ii) identificar o montante investido pelas empresas em elementos de CI, por categoria, conforme Gracioli (2005); (iii) analisar as semelhanças e as diferenças dos investimentos em CI entre as empresas; e (iv) examinar a forma de gerenciamento dos elementos de CI.

A partir do que foi exposto, acredita-se que a identificação, a mensuração e o gerenciamento dos elementos de CI 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 ressalta a importância desta pesquisa no registro e gerenciamento de tais elementos em grandes empresas brasileiras.

2 O capital intelectual, suas categorias e seus respectivos elementos

Entre os ativos intangíveis, também denominados de CI, destaca-se a capacidade mental coletiva dos empregados e gerentes que compõem as organizações, a qual 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).

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”. Em outras palavras, Klein (1998) menciona que é o CI das empresas – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés de seu capital tangível físico e financeiro – cada vez mais estabelece suas posições competitivas.

Diante dos diversos conceitos de CI expostos na literatura, neste estudo, a definição constitutiva de CI adotada reporta ao trabalho de Lev (2001, p. 17), que o define como "um ativo intangível que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa". E, dentre as inúmeras classificações dos componentes do CI, a afiliação teórica operacional adotada neste trabalho é a de Stewart (1998), que divide o CI em três categorias: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. O capital humano é caracterizado pelo conhecimento, capacidades individuais dos empregados e gerentes; o capital estrutural é apresentado como a estrutura que apóia o capital humano e o capital de clientes é o valor do relacionamento com os clientes e com o mercado (STEWART, 1998).

O Quadro 1 exibe o conjunto dos principais elementos que compõem o CI, considerando aqueles mais encontrados e destacados na literatura, segundo Gracioli (2005), utilizado na operacionalização deste estudo.

PRINCIPAIS ELEMENTOS QUE COMPÕEM O CAPITAL INTELECTUAL		
Capital Humano	Capital Estrutural	Capital de Clientes
Liderança	Investimentos em novos métodos	Aumento de negócios
Eficiência e eficácia	Investimentos em tecnologia	Conquista de novos clientes e negócios
Participação	Tempo no mercado	Clientes satisfeitos
Criatividade	Implementação de sugestões	Crescimento das vendas
Iniciativa	Lançamento de produtos	Reputação da empresa no mercado
Experiência	Rápida entrega de produtos	Conhecimento da Marca
Escolaridade	Redução de desperdícios	Parceria entre clientes e fornecedores
Retenção	Diminuição de reclamação de clientes	Identificação das necessidades dos clientes
Treinamento	Redução de defeitos	Repetição de pedidos de clientes
Trabalho em equipe	Investimento em pesquisa	Reconhecimento do esforço dos funcionários
Competência	Novas idéias	
Comprometimento	Automação	
Confiança	Sistema de informação	
Pró-atividade	Filosofia incentivadora e participativa	
Inovação	Despesas Administrativas	
Conhecimento	Comunicação	
Habilidade		
Clima organizacional		
Motivação		
Rotatividade		

Fonte: adaptado de Gracioli (2005).

Quadro 1 - Principais elementos que compõem o CI por categoria

3 A gestão do capital intelectual e sua evidência em pesquisas empíricas nacionais e internacionais

Sobre a importância do gerenciamento do CI como um ativo corporativo pelas organizações, Antunes (2006) enfatiza a necessidade de aplicação de novas estratégias, filosofias e formas de avaliação do valor da empresa que contemplem esse recurso. Por sua vez, Davenport e Prusak (1998) observam a necessidade de geri-lo e cercá-lo com a mesma atenção despendida aos ativos de natureza tangíveis.

Nessa perspectiva, o gerenciamento do CI 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 CI 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”.

A necessidade de gerenciamento dos elementos de CI recebe uma maior atenção por parte das investigações, uma vez que tais elementos geram sustentabilidade por meio da alavancagem de seus AIs (CARVALHO; ENSSLIN; GALLON, 2007). Antunes (2006, p. 26) afirma que “[a] gestão do Capital Intelectual constitui-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”. Sendo assim, o gerenciamento do CI torna-se eminente e, para realizar essa tarefa, é necessário o desenvolvimento de critérios pertinentes à empresa, que estejam alinhados aos seus objetivos estratégicos.

A partir do entendimento quanto à importância da gestão do CI, depreende-se que o sucesso da gerência depende dos investimentos que as organizações realizam nesses elementos e nas ferramentas que avaliam o seu desempenho. E como “a proporção de investimentos em ativos intangíveis passa a ser significativa, em contraste com a irrelevância observada em outros tempos” (BACKES; OTT; WIETHAUPER, 2005, p. 1), é de se verificar o montante investido por grandes empresas em elementos de CI e de que forma se dá o gerenciamento desses investimentos nessas empresas, já que, conforme Lev (2001), para que o CI gere benefícios futuros para a organização, ele deve ser gerenciado com sucesso.

Nessa mesma linha, diante da relevância do tema, destacam-se algumas pesquisas empíricas nacionais (Quadro 2), publicadas em importantes periódicos brasileiros, bem como internacionais (Quadro 3), publicadas no *Journal of Intellectual Capital* – periódico especializado em temas relacionados a CI, que denotaram preocupação similar.

PESQUISAS EMPÍRICAS NACIONAIS		
Autoria/Ano	Título	Foco
Barbosa e Gomes (2002)	Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras	Avaliar, em três empresas brasileiras do setor de serviços, a importância atribuída por elas a seus ativos/recursos intangíveis.
Matheus, Nagano e Merlo (2005)	Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras	Evidenciar a presença e a importância do CI nas usinas sucroalcooleiras instaladas em São Paulo, através da identificação de seus principais elementos, bem como analisar as práticas de gestão e a postura dos gestores acerca dos elementos do CI dessas empresas.
Antunes (2005)	O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras	Avaliar o nível de entendimento do conceito de CI dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto pela literatura, a fim de se levantarem subsídios que possam mostrar a tendência do seu desenvolvimento e aplicação na realidade econômica e empresarial brasileira.
Antunes (2006)	A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão	Verificar o tratamento, em termos de investimento, mensuração e gestão, dos elementos intangíveis em grandes empresas brasileiras, a fim de se investigar a adequação do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais dessas empresas para a gestão do CI.
Antunes e Martins (2007a)	Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada	Evidenciar as ações empregadas pelos gestores de grandes empresas brasileiras para o tratamento dos

	na controladoria de grandes empresas brasileiras	elementos que caracterizam o CI, de forma a se sugerir um modelo conceitual que contribui para a gestão dos investimentos em CI.
Antunes e Martins (2007b)	Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras	Estudar as relações existentes entre o entendimento do conceito de CI, por parte dos gestores, e o desempenho das empresas, de forma a verificar a adequação das medidas de desempenho atualmente existentes para captar os efeitos dos investimentos nos elementos que compõem o CI.

Quadro 2 - Pesquisas empíricas nacionais sobre CI publicadas em periódicos brasileiros

PESQUISAS EMPÍRICAS INTERNACIONAIS		
Autoria/Ano	Título	Foco
Hussi e Ahonen (2002)	Managing intangible assets: a question of integration and delicate balance	Discutir, a partir de um estudo de caso de nove companhias finlandesas, que os ativos intangíveis formam uma cadeia de valor geradora de CI comercialmente explorável, ou seja, destacar a importância da identificação dos recursos intangíveis primários e suas relações com outros intangíveis. Assim, o gerenciamento dos intangíveis é um problema de integração e equilíbrio delicado.
Engstrom, Westnes e Westnes (2003)	Evaluating intellectual capital in the hotel industry	Avaliar o CI e explorar a relação potencial entre CI e desempenho empresarial por meio de um estudo de múltiplos casos, realizado em 13 hotéis da cadeia do Radisson Hotéis S.A., buscando prover informação útil no que tange a investimentos de recurso, pontos fortes e fracos, contribuindo para o gerenciamento dos investimentos em CI.
Marr, Gray e Neely (2003)	Why do firms measure their intellectual capital?	Apresentar os resultados de uma investigação sistemática empírica do por que empresas avaliam o seu CI e sua relação com os pressupostos teóricos, o que ajuda a provar que a avaliação do CI pelas organizações realmente vale a pena.
Lynn e Dallimore (2004)	Intellectual capital: management attitudes in service industries	Investigar a relação entre a percepção dos gestores da importância de medidas ou indicadores de CI na organização e o nível de entendimento dos gestores sobre esses indicadores, assim como discutir as implicações estratégicas quanto às atitudes da alta administração, por meio de um estudo com 36 gestores da alta administração de indústrias de serviços da Austrália, com pelo menos 20 anos de experiência.
Gallego e Rodríguez (2005)	Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis	Analisar, tanto do ponto de vista teórico quanto empírico, a importância dos ativos intangíveis em 39 grandes empresas espanholas, examinando quais ativos intangíveis são mais significativos nos seus modelos empresariais, através da análise de componentes principais.

Quadro 3 - Pesquisas empíricas internacionais sobre CI publicadas no *Journal of Intellectual Capital*

Com o propósito de contribuir para a ampliação desta discussão, este artigo busca identificar os elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações brasileiras, além de apresentar uma análise por segmento empresarial, mesmo que embrionária. Acredita-se que este tipo de análise pode trazer contribuições complementares aos estudos referenciados, possibilitando uma reflexão para a melhoria da Contabilidade Gerencial nas empresas.

4 Método e procedimentos metodológicos da pesquisa

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 identificar as formas de gerenciamento do CI em grandes empresas brasileiras, por meio de um estudo de múltiplos casos.

Para o melhor desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida a estratégia de múltiplos casos, com a descrição das formas de gerenciamento do CI em 15 grandes empresas brasileiras de diferentes setores de atuação, uma vez que a utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem (YIN, 2005). Eisenhardt (1995) ressalta que, neste tipo de estudo, não se prevê um tamanho de amostra que indique significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos de pesquisa. Assim, no estudo, decidiu-se por utilizar 15 empresas-caso, escolhidas de forma direcionada, de acordo com a acessibilidade dos respondentes. As empresas-caso selecionadas seguem uma amostragem não-probabilística e intencional, que, segundo Marconi e Lakatos (1996), deve ser utilizada quando se está interessado na opinião de determinados elementos da população, mesmo não podendo representar o todo, o que constitui-se em uma limitação. Assim, os resultados encontrados na pesquisa não são generalizáveis, sendo as informações encontradas válidas apenas para as empresas em estudo, no ano base de 2007.

O universo da pesquisa é composto por grandes empresas brasileiras, 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 CI e que devem, por consequência, possuir formas de gerenciá-lo. 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.

O Quadro 4 apresenta a localização, a classificação setorial da Bovespa e o segmento de atuação das empresas que compõem a amostra da pesquisa.

Código	Localização	Classificação Setorial da Bovespa	Segmento de Atuação
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 de Revista Exame Maiores e Melhores (2007) e Bovespa (www.bovespa.com.br).

Quadro 4 - Amostra da pesquisa

As empresas investigadas foram classificadas por segmentos de atuação e pela classificação setorial da Bovespa (www.bovespa.com.br), para tornar possível a análise por segmento empresarial proposta na pesquisa. Ressalta-se que a estrutura para a classificação

setorial da Bovespa foi elaborada considerando-se os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas (BOVESPA, 2007).

Após a escolha da amostra, buscou-se identificar o correio eletrônico e o responsável, indicado pela empresa, para envio do instrumento de pesquisa. Em seguida, procedeu-se ao envio do questionário, por correio eletrônico, às pessoas indicadas pelas empresas, em setembro de 2007. Para a operacionalização deste estudo, o instrumento de pesquisa continha perguntas fechadas, correspondentes ao conjunto dos principais elementos que compõem o CI, conforme Gracioli (2005), e perguntas abertas, direcionadas à investigação das formas de gestão do CI nas empresas.

No que se refere aos procedimentos sistemáticos para a descrição dos fenômenos, foi utilizada a abordagem qualitativa. O método qualitativo, conforme Richardson (1999), caracteriza-se pelo não emprego de instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema, no caso, a identificação dos elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações brasileiras.

5 Resultados e discussão

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, em termos: dos elementos de CI; do montante investido pelas empresas em elementos de CI; das semelhanças e as diferenças dos investimentos em CI; e das formas de gerenciamento dos elementos de CI.

5.1 Elementos de CI, por categoria, presentes nas empresas

Nesta subseção, busca-se dar conta do primeiro objetivo específico desta pesquisa: investigar os elementos de CI, por categorias, presentes em grandes empresas brasileiras. As Figuras 2, 3 e 4 apresentam os elementos de CI das categorias estrutural, humano e de clientes, respectivamente, identificados nas empresas pesquisadas.

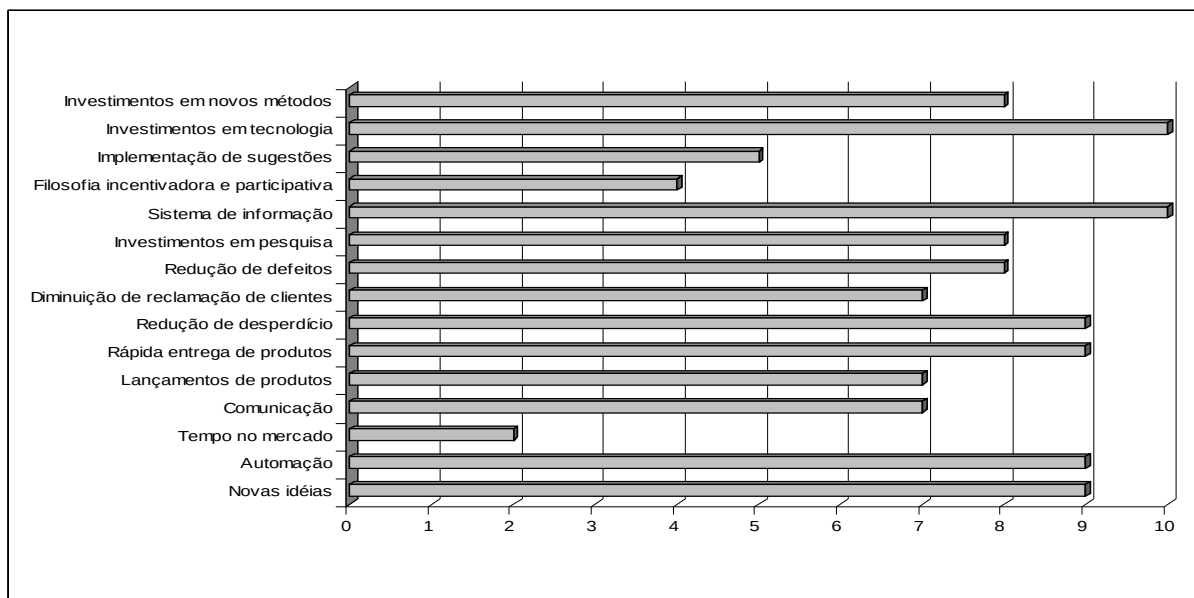


Figura 2 - Elementos de CI da categoria capital estrutural presentes nas empresas

Os dados da Figura 2 apontam os elementos de CI da categoria capital estrutural mais recorrentes nas empresas, dentre os quais se destacam: sistema de informação, investimentos em tecnologia, novas idéias, automação, rápida entrega de produtos e redução de desperdício.

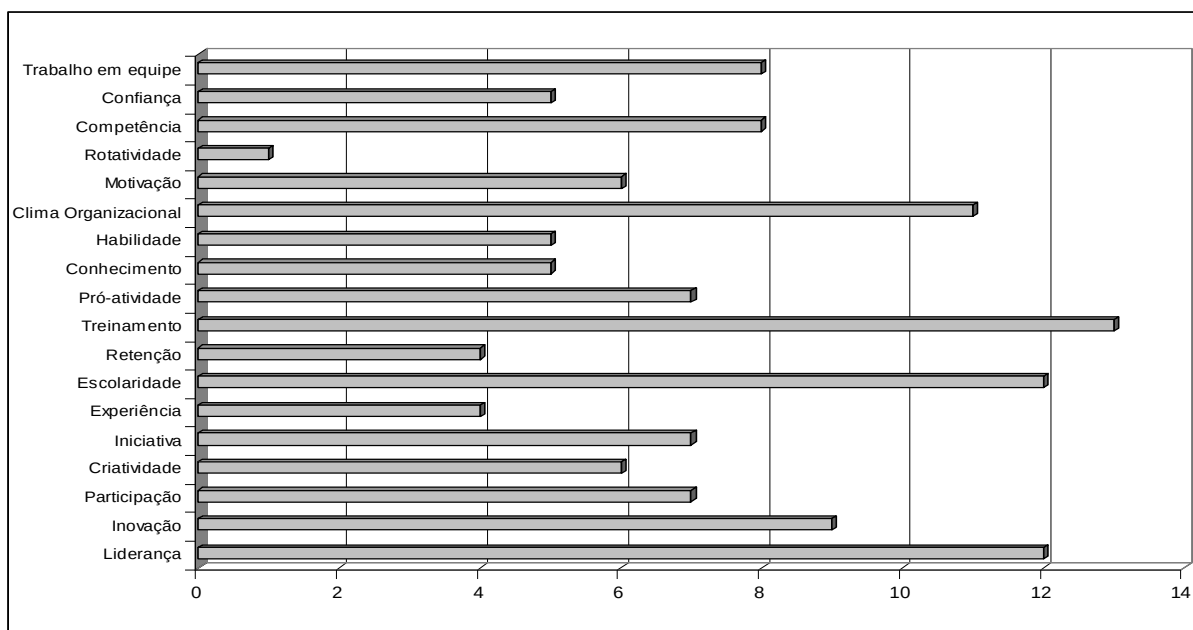


Figura 3 - Elementos de CI da categoria capital humano presentes nas empresas

Na identificação dos elementos de CI da categoria capital humano, conforme Figura 3, observa-se que os elementos treinamento, escolaridade e liderança estão entre os mais presentes nas empresas. Por outro lado, os elementos participação, experiência, retenção, conhecimento e habilidade estão entre os menos frequentes, e o elemento rotatividade não foi identificado por nenhuma empresa.

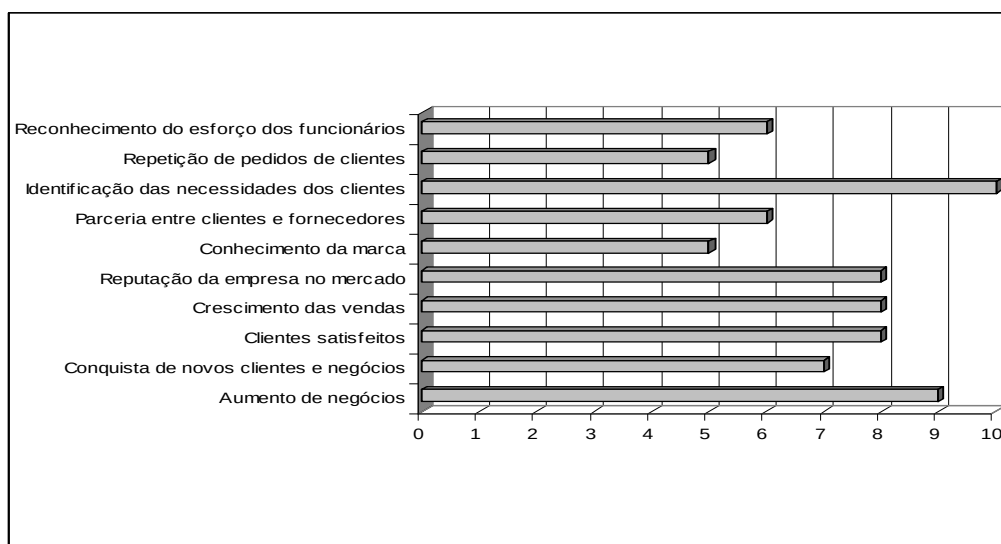


Figura 4 - Elementos de CI da categoria capital de clientes presentes nas empresas

Por fim, os dados da Figura 4, sobre os elementos de CI da categoria capital de clientes, revelam os elementos mais identificados, tais como: identificação das necessidades dos clientes e aumento de negócios, e os menos identificados, tais como: conhecimento da marca e repetição de pedidos de clientes.

Em linhas gerais, a categoria capital humano teve a maior incidência dos elementos de CI nas empresas, com 41%, seguida do capital estrutural, com 36%, e capital de clientes, com

23%. Cotejando com os resultados alcançados em pesquisas anteriores, ressalta-se o trabalho de Antunes (2006), o qual constatou que, na maioria das empresas investigadas, foi possível identificar elementos de capital humano.

Para melhor exposição dos elementos de CI por categoria presentes nas empresas analisadas, a Figura 5 mostra a análise setorial (Bovespa) dos mesmos.

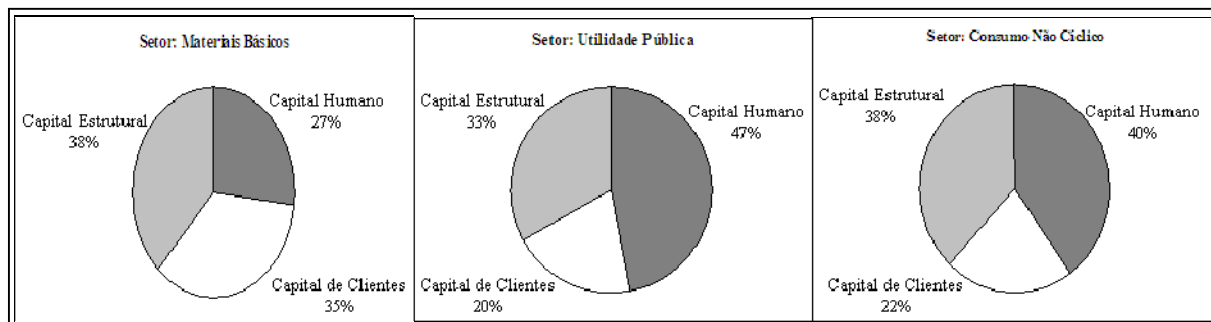


Figura 5 - Análise setorial da incidência dos elementos de CI por categoria

Os dados da Figura 5 apontam consideráveis diferenças na incidência dos elementos de CI, por categoria, quando se efetua a análise setorial, revelando a importância das informações por setor empresarial. Nota-se que, nas empresas do setor de Materiais básicos (mineração, aço e petroquímico), prevalece o capital estrutural e menor atenção é dada aos elementos do capital humano. Já nas empresas do setor de Utilidade pública (energia), os elementos da categoria capital humano representam 47% dos elementos de CI, e por fim, nas empresas do setor de Consumo não-cíclico (serviços, produção agropecuária, atacado, farmacêutico, bens de consumo), a disposição das categorias também apresenta consonância com a análise global.

5.2 Montante investido pelas empresas em elementos de CI, por categoria, e as semelhanças e as diferenças dos investimentos em CI entre as empresas

Nesta subseção, busca-se alcançar o segundo e terceiro objetivos específicos, quais sejam, identificar o montante investido pelas empresas em elementos de CI, por categoria, e analisar as semelhanças e as diferenças dos investimentos em CI entre as empresas pesquisadas. Cabe ressaltar que esses objetivos específicos foram atendidos apenas parcialmente, em virtude da falta de informações disponibilizadas pelas empresas, conforme apresentado na Tabela 1.

Destaca-se que das 15 empresas, apenas duas informaram o montante investido em todos os elementos de CI (EMP 5 e EMP 6) e uma informou parcialmente os investimentos, já que não mensurou separadamente os valores correspondentes a cada elemento de CI. Das empresas que não informaram os investimentos realizados em CI, algumas alegaram que esta informação é estratégica e não pode ser divulgada, enquanto outras afirmaram não possuir as informações solicitadas discriminadamente. Dessa forma, a Tabela 1 apresenta o montante investido nos elementos de CI, por categoria, nas duas empresas que informaram investimentos completos.

Tabela 1 - Montante investido em elementos de CI por categoria

Elementos de CI por categoria	EMP 5 – Bens industriais		EMP 6 - Consumo não cíclico	
	Investimento (R\$)	%	Investimento (R\$)	%
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
Total Investido em Capital Humano	8.000.000,00	100,00	1.000.000,00	100,00
CAPITAL ESTRUTURAL	Investimento (R\$)	%	Investimento (R\$)	%
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
Total Investido em Capital Estrutural	29.000.000,00	100,00	650.000,00	100,00
CAPITAL DE CLIENTES	Investimento (R\$)	%	Investimento (R\$)	%
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	-	-
Total Investido em Capital de Clientes	12.100.000,00	100,00	220.000,00	100,00

Fonte: dados da pesquisa, adaptado de Antunes (2006).

A análise da Tabela 1 nos permite observar que a EMP 5 (Bens industriais), concentrou seus investimentos em capital humano, especialmente nos elementos treinamento (31,25%) e inovação (18,75%). Na categoria capital estrutural, observou-se a predominância de recursos em sistema de informação (51,72%). O elemento cliente satisfeito (41,32%), da categoria capital de clientes, recebeu grande parte dos recursos investidos na empresa.

Na EMP 6 (Consumo não-cíclico), destaca-se que, entre os elementos de capital humano, cerca de 30% dos investimentos foram direcionados para treinamento. Ressalta-se que os 20% classificados como outros não foram explicados em detalhes pela empresa. Quanto ao capital estrutural, os maiores investimentos voltam-se para tecnologia (46,17%) e novas idéias (30,76%). Na categoria capital de clientes, a empresa concentrou seus investimentos apenas no elemento aumento de negócios.

Do exposto, nota-se que os investimentos realizados pelas EMP 5 e EMP 6, nos elementos de CI, 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%).

5.3 Formas de gerenciamento dos elementos de CI e os sistemas e indicadores utilizados na gestão do CI pelas empresas

Nesta subseção, busca-se atender o quarto objetivo específico desta pesquisa: examinar a forma de gerenciamento dos elementos de CI.

Destaca-se que apenas dez das 15 empresas (67%) pesquisadas afirmam realizar o gerenciamento do CI, atestando que fazem uso dessas informações para melhorar suas performances organizacionais.

Quanto às cinco empresas (33%) que afirmam não realizar a gestão do CI, o Quadro 5 apresenta os motivos que as levam a investir em CI, sem proceder ao seu gerenciamento.

Código	Motivos
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 desse retorno.”
EMP 3	“Necessidade de operação com qualidade.”
EMP 7	“A empresa entende que, apesar de não ser possível mensurar financeiramente esse 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.”

Quadro 5 - Motivos que levam as empresas a investir em CI sem realizarem gerenciamento

No Quadro 5, notam-se os posicionamentos das empresas que não realizam o gerenciamento, apesar de efetuarem investimentos nos elementos de CI. Observa-se que elas consideram tais investimentos importantes para a continuidade, qualidade e competitividade da empresa, sendo o retorno sobre os investimentos em CI 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 esses indicadores.

Ressalta-se ainda que das dez (ou 67%) empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI, sete utilizam um sistema integrado para a gestão. Já as demais empresas (EMP 9, EMP 13 e EMP 14) possuem apenas indicadores internos e não fazem uso de um sistema integrado para mensuração de desempenho do CI na organização. Dessa forma, constata-se que a maioria das empresas investigadas faz uso de sistemas integrados e específicos para a avaliação do desempenho (70%).

O Quadro 6 apresenta as características dos sistemas/modelos integrados que as empresas afirmam possuir para a gestão do CI. Observe-se que apesar de as empresas atestarem realizar o gerenciamento dos elementos de CI, presume-se que tal gerenciamento ainda encontra-se em fase inicial do processo de mensuração, por conta da diversidade de sistemas descritos. Verifica-se, ainda, que os sistemas relacionam-se, especialmente, com a gestão da área de recursos humanos.

Código	Característica do sistema/modelo utilizado pela organização
EMP 2	Recursos humanos e área de treinamento
EMP 4	Número de empregados aptos na competência
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
EMP 15	Sistema de Gestão de Desempenho

Quadro 6 - Características dos sistemas utilizados pelas empresas para a gestão do CI

O Quadro 7 destaca o indicador utilizado na gestão das empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI.

Código	Descrição do Indicador Utilizado
EMP 2	Está sempre medindo o valor de mercado, menos o valor patrimonial; coletando informações

	perante aos colaboradores quanto à eficiência operacional e estratégica; 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 da liderança em treinamentos 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 e redução de custos.
EMP 9	Encontram-se em implantação alguns indicadores na área de gestão do conhecimento. Atualmente estamos medindo o número de documentos bibliográficos tratados tecnicamente, chamamos esse indicador de PROTEC. Temos também o indicador para medir o número de unidades organizacionais na sede, com a prática de disseminação do conhecimento, chamamos esse indicador de 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.

Quadro 7 - Descrição do indicador utilizado no gerenciamento do CI

Com base no Quadro 7, percebe-se que não há uma forma padronizada de gerenciamento dos elementos de CI praticada pelas empresas investigadas, o que nos remete à suposição de que as empresas estão em processo inicial de gerenciamento desses elementos. Entretanto, as empresas EMP 4, EMP 5 e EMP 12, que correspondem a 30% (trinta), utilizam o *Balanced Scorecard*. Esses resultados não corroboram os resultados de Antunes (2006), que constatou a predominância da utilização do *Balanced Scorecard* para realização do gerenciamento do CI em 11 das 14 empresas investigadas em sua pesquisa.

Destaca-se, ainda, que a maior parte dos diversos indicadores apresentados pelas empresas está relacionada com a área de recursos humanos, 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.

Por fim, torna-se importante ressaltar que as empresas investigadas apontam o departamento de recursos humanos como o mais indicado para realizar a gestão do CI. Outros departamentos, no entanto, também foram mencionados, como o de inteligência competitiva e o de capital intelectual (específico). Observe-se, entretanto, que estes resultados não corroboram os resultados de Antunes e Martins (2007a), cujos resultados mostraram que a controladoria (36,3%) é a área mais indicada para realizar a gestão do CI, enquanto a área de recursos humanos responde por, apenas, 18,2% empresas por eles investigadas. Por fim, quanto à formação do profissional responsável pela gestão do CI, a maioria das empresas indica formação multidisciplinar. Dessa forma, verifica-se que as empresas supõem que, para realizar a gestão do CI de forma eficiente, o profissional deva possuir conhecimento de inúmeras áreas, talvez pela interdisciplinaridade do tema.

6 Considerações finais

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar os elementos de CI e seu gerenciamento em grandes organizações 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 empresas brasileiras 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. Todos os objetivos específicos foram alcançados de maneira satisfatória, com exceção do segundo e do terceiro, os quais foram alcançados apenas parcialmente.

Quanto ao primeiro objetivo específico, observou-se que os elementos de CI mais identificados nas empresas foram: treinamento, escolaridade e liderança – capital humano; sistema de informação, investimentos em tecnologia, novas idéias, automação, rápida entrega de produtos e redução de desperdício – capital estrutural; e, identificação das necessidades dos clientes e aumento de negócios – capital de clientes. Por sua vez, a análise por categoria de CI revelou a seguinte ordem de predominância: Capital Humano (41%), Capital Estrutural (36%) e Capital de Clientes (23%). Há de se considerar as diferenças constatadas na incidência dos elementos de CI por categoria quando se efetua a análise setorial. Observou-se que nas empresas do setor Materiais básicos prevalece o capital estrutural, enquanto menor atenção é dada aos elementos do capital humano. Já nas empresas do setor Utilidade pública, os elementos da categoria capital humano representam 47% dos elementos de CI.

No que tange ao segundo e ao terceiro objetivos específicos, esses foram atendidos apenas parcialmente, em virtude da falta de informações disponibilizadas pelas empresas. Apenas a EMP 5 (bens industriais) e a EMP 6 (consumo não cíclico) informaram o montante investido nos elementos de CI. Constatou-se que os investimentos realizados apresentam poucos pontos em comum: na categoria capital humano, apenas o elemento treinamento, e na categoria capital estrutural, sistema de informação na EMP 5 e investimentos em tecnologia na EMP 6, receberam a maior concentração dos recursos. Entre as diferenças, na categoria capital de clientes, a EMP 5 investiu mais recursos em clientes satisfeitos e a EMP 6 no aumento dos negócios.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico, verificou-se que 67% das empresas afirmam realizar o gerenciamento do CI, sendo que 7 das 10 empresas utilizam sistemas/modelos integrados e específicos para avaliar o desempenho do CI. Notou-se que esses sistemas caracterizam-se por estarem voltados à avaliação do capital humano e por não possuírem uma forma padronizada de avaliação, conduzindo à suposição de que tais sistemas integrados estão em fase de implantação nas organizações. Por fim, dentre os sistemas/modelos utilizados, percebe-se a predominância do *Balanced Scorecard*.

Em linhas gerais, conclui-se que os elementos de CI da categoria capital humano se sobressaem e que, apesar de a maioria das empresas afirmarem que realizam o gerenciamento do CI, seus sistemas ainda não chegaram ao estado de pleno desenvolvimento. Por último, torna-se importante lembrar que a análise setorial realizada, mesmo que embrionária, sinalizou consideráveis diferenças na incidência dos elementos de CI, por categoria, revelando a importância das informações por setor empresarial em pesquisas futuras.

Referências

ANTUNES, M. T. P. O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP, São Paulo, ano 7, n. 19, p. 9-20, set./dez. 2005.

_____. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo: FEA/USP, n. 41, p. 21-37, maio/ago. 2006.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos – BASE**, Porto Alegre, v. 4, n. 1, p. 5-21, jan./abr. 2007a.

ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, ed. 55, v. 13, n. 1, p. 1-22, jan./abr. 2007b.

BACKES, R. G.; OTT, E.; WIETHAEUPER, D. 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.

BARBOSA, J. G. P.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 6, n. 2, p. 29-48, maio/ago. 2002.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO (BOVESPA). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

CARVALHO, F. N.; ENSSLIN, S. R.; GALLON, A. V. 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.

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

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

ENGSTROM, T. E. J.; WESTNES, P.; WESTNES, S. F. Evaluating intellectual capital in the hotel industry. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 4, n. 3, p. 287-296, 2003.

ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. 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.

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

FARIAS, F. S.; FARIAS, I. Q.; PONTE, V. M. R. 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, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GALLEGO, I.; RODRÍGUEZ, L. Situation of intangible assets in Spanish firms: an empirical analysis. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 105-126, 2005.

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

GRACIOLI, C. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 137 f. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2005.

HUSSI, T.; AHONEN, G. Managing intangible assets: a question of integration and delicate balance. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 3, n. 3, p. 277-286, 2002.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEV, B. **Intangibles**: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings, 2001.

LYNN, L. K. L.; DALLIMORE, P. Intellectual capital: management attitudes in service industries. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 5, n. 1, p. 181-194, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **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.

MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Why do firms measure their intellectual capital? **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 4, n. 4, p. 441-450, 2003.

MATHEUS, L. F.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras. **Revista Eletrônica de Administração – READ**, ed. 46, v. 11, n. 4, jul./ago. 2005.

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

SOMENSI, U. F.; TONTINI, G. 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, T. 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, R. M.; GONDIM, S. M. G. 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, R. A. P. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações. São Paulo: STS, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.