

PS-891

## INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN BIG BRAZILIAN ENTERPRISES

Sabrina do Nascimento (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - [sabnascimento@gmail.com](mailto:sabnascimento@gmail.com)

Sandra Rolim Ensslin (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - [sensslin@gmail.com](mailto:sensslin@gmail.com)

Alessandra Vasconcelos Gallon (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - [alegallon@terra.com.br](mailto:alegallon@terra.com.br)

Suelen Haidar (Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil) - [suelen\\_haidar@yahoo.com.br](mailto:suelen_haidar@yahoo.com.br)

With the rise of knowledge comes a new type of capital extremely valuable: Intellectual Capital (IC). Thus, organizations which become able to identify and manage IC of in a competent way will be a powerful tool for their success. This research aims to identify forms of IC 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 consisted of a descriptive study of multiple case (the 15 enterprises) carried out from a qualitative-quantitative approach to the data. The findings show that: the majority of the enterprises carry out IC management, but not all of them have a specific system of IC performance evaluation, or a patterned system of indicator. It was also that, among the systems, the BSC highlights itself, and HR department was found to be the most suited for IC management, the ones responsible having a multidisciplinary background.

Keywords: intellectual capital, management, performance evaluation, organizational success, big brazilian enterprises.

## A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Com a ascensão do conhecimento surge um novo tipo de capital extremamente valioso: o Capital Intelectual (CI). Assim, as organizações que identificarem e gerenciarem o CI de forma eficaz passarão a ter um instrumento poderoso para seu sucesso. Este trabalho objetiva identificar as formas de gerenciamento do CI em grandes empresas brasileiras, por meio de um questionário enviado as 500 Maiores & Melhores empresas listadas, segundo a Revista Exame de 2007. A metodologia utilizada consistiu de um estudo descritivo de múltiplos casos (15 empresas) com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados. Os resultados revelam que: a maioria das empresas realiza o gerenciamento do CI, mas nem todas possuem um sistema específico para avaliação do desempenho deste e nem um sistema ou indicador padronizado. Constatou-se, ainda, que, dentre os sistemas, o BSC destaca-se, e que o departamento de RH é o mais indicado para a gestão do CI, devendo seus responsáveis possuírem formação multidisciplinar. Palavras-Chave: capital intelectual, gestão, avaliação de desempenho, sucesso organizacional, grandes empresas brasileiras.

## 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, interferindo diretamente nos resultados econômicos das organizações.

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

No cenário atual 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) comentam que “para uma sociedade que sempre concentrou seus esforços na busca do desenvolvimento e gerenciamento de capital físico e financeiro, [esta] (...) afirmação soa como uma idéia ‘revolucionária’, induzindo a uma mudança de paradigma”. Essa mudança de paradigma que os autores sugerem, faz referência à alteração recente no foco das organizações, que, inicialmente eram voltadas para o capital físico (tangível) e, agora, buscam a capacidade intelectual dos indivíduos. 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 (CI).

Diante da evidência do CI, 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.

Em consonância com as idéias dos autores, Tinoco e Gondim (2003) enfatizam 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, o que as mantém competitivas no cenário contemporâneo. Os autores ainda ressaltam ser provável que o bom desempenho em medidas não-financeiras também produza resultados 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 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 aquela consiga atingi-los com maior êxito e em curto espaço de tempo, maximizando a criação de valor.

Diante do exposto, o enunciado do problema central de pesquisa é assim formulado: Quais as formas de gerenciamento do CI utilizadas em grandes empresas brasileiras? A partir da pergunta de pesquisa formulam-se os seguintes objetivos específicos: (i) investigar a existência, ou não, de gerenciamento do CI nas empresas brasileiras; (ii) examinar as características dos sistemas utilizados nas empresas; (iii) analisar os indicadores de desempenho utilizados no gerenciamento do CI; e, (iv) verificar o departamento e a formação do profissional responsável mais indicada para gestão do CI, na visão dos gestores.

Na busca de resposta ao problema de pesquisa, têm-se como objetivo geral identificar as formas de gerenciamento do Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras, por meio de um questionário enviado as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas, segundo a Revista Exame de 2007. A relevância da pesquisa justifica-se na medida em que o gerenciamento dos elementos de CI torna-se indispensável 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.

## **2 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).

Na seqüência apresentam-se os tópicos desta seção: 2.1 O Capital Intelectual e seus componentes; e, 2.2 Investimentos em Capital Intelectual e seu gerenciamento.

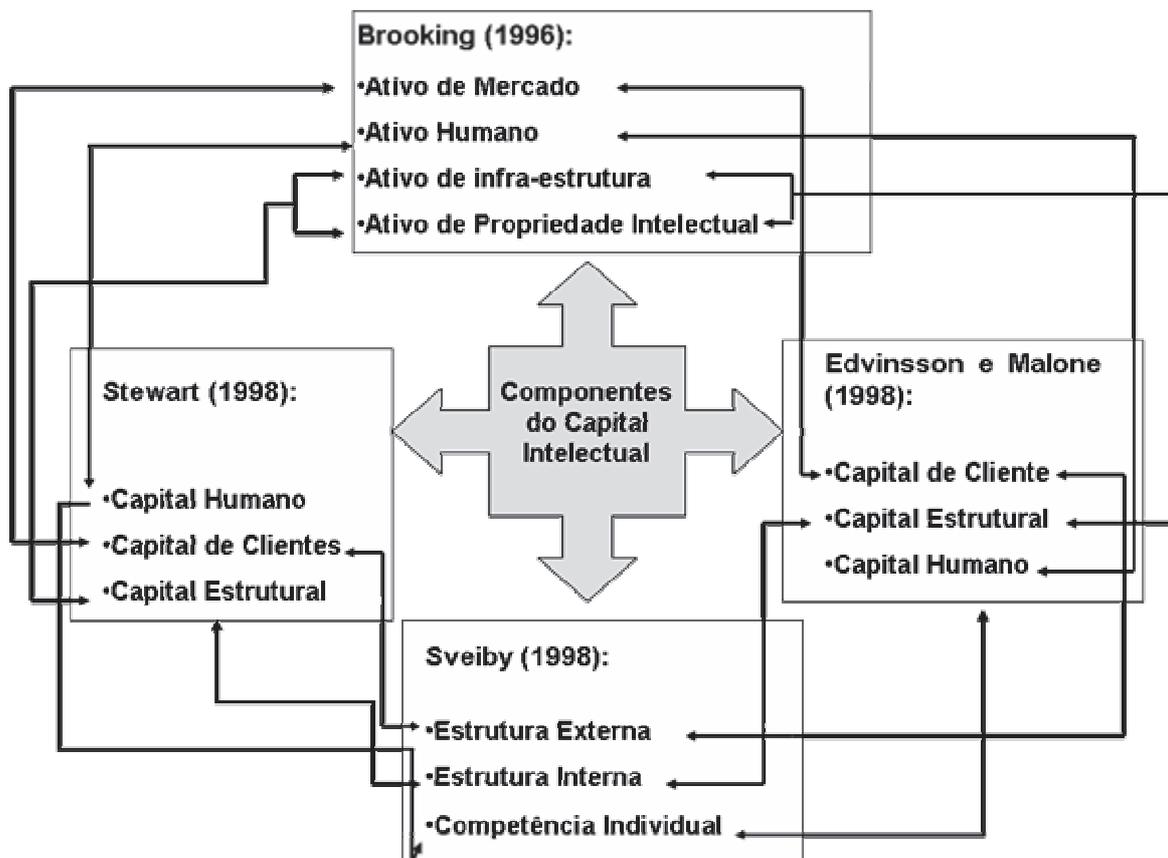
### **2.1 O Capital Intelectual e seus componentes**

Para Sveiby (1998, p. 9) “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) menciona que num ambiente em que inovações são duplicadas pelos concorrentes, e empresas menores arrebatam fatias de mercado das maiores pelo lançamento de novos produtos e serviços, é o CI das empresas que cada vez mais determina suas posições competitivas.

Stewart (1998, p. 60) conceitua CI como “a soma de tudo que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva”. Assim, o CI pode ser visto 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” (ENSSLIN *et al.*, 2004, p. 4).

Backes, Ott e Wiethaeuper (2005, p. 3) observam que o termo CI 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”. Nesta perspectiva, Moura *et al.* (2005, p. 3) advertem 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”. A Figura 1 apresenta os componentes do CI segundo os autores mais referenciados na literatura, sobre o tema (GALLON *et al.*, 2007).



**Figura 1** – Componentes do CI segundo os autores clássicos

Na Figura 1, demonstram-se as categorias e os elementos do CI preconizados na literatura, e a sinergia existente entre os autores clássicos. Brooking (1996) divide o CI em quatro categorias: **ativo de mercado** (marca da empresa, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento e canais de distribuição); **ativo humano** (criatividade, conhecimento, *expertise*, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica); **ativo de propriedade intelectual** (segredos industriais, patentes, *design*, *know-how*); e **ativo de infra-estrutura** (tecnologias, metodologias, cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados).

Para Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998) o CI se divide em: **capital humano** (inovação, habilidade, conhecimento, valores, cultura organizacional, filosofia da entidade, *expertise*); **capital estrutural** (marcas, bancos de dados, sistemas informatizados e tudo mais que apoiar a produtividade da empresa); e **capital de clientes** (relacionamento da empresa com o cliente e que lhe agregam valor).

Por sua vez, Sveiby (1998) divide o CI nas categorias: **estrutura externa** (marcas, relações com clientes e fornecedores); **estrutura interna** (estrutura organizacional, estrutura legal, sistemas, pesquisa e desenvolvimento, *software*); e **competência individual** (a capacidade de agir em situações inusitadas para criar ativos tangíveis e intangíveis).

Percebe-se uma sinergia entre as várias divisões propostas pelos autores supracitados, pois quando se pensa na categoria capital de clientes (STEWART, 1998), surgem aos mesmos elementos que compõem as categorias estrutura interna (SVEIBY, 1998), capital de clientes (EDVINSSON; MALONE, 1998) e ativo de mercado (BROOKING, 1996). Quando se menciona o capital estrutural (EDVINSSON; MALONE, 1998), falamos dos elementos da estrutura interna (SVEIBY, 1998); ativo de propriedade intelectual e ativo de infra-estrutura (BROOKING, 1996) e capital estrutural (STEWART, 1998). Demonstra-se, assim, que os elementos de CI sugeridos pelos clássicos são semelhantes embora recebam denominações diferentes (ENSSLIN; DUTRA, 2007).

De maneira sucinta apresenta-se a seguir os componentes do CI.

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 gestores e colaboradores de uma empresa, é a matéria-prima mais valiosa que uma organização pode possuir se souber usá-la de forma eficaz. 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”. Nesse sentido, as empresas precisam promover um clima organizacional favorável, a fim de que o capital humano permaneça na empresa e seja capaz de transformar conhecimento explícito em ganho financeiro.

No que tange ao **capital estrutural**, Edvinsson e Malone (1998, p. 32) o descrevem 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”. 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. Enfim, o capital estrutural é a força motriz que move o capital humano, proporcionando a criação de valor dentro das organizações.

Por fim, o **capital de clientes**, segundo Stewart (1998, p. 69), é “o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas as quais faz negócios”.

Para 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) esclarece que o capital de clientes deve contemplar “aspectos como os relacionamentos da empresa: internamente, com os clientes e fornecedores, bem como com a sociedade em geral”. Nesse sentido, o capital de clientes é formado por todo o relacionamento com os *stakeholders*. Então, fica evidente que o capital de clientes é a categoria de CI mais importante dentro das organizações e a principal razão para a existência das empresas.

## 2.2 Investimentos em Capital Intelectual e seu gerenciamento

Backes, Ott e Wiethaeuper (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”. Nesse contexto, 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”. 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 CI “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 CI recebe uma atenção maior por parte das investigações, uma vez que tais elementos geram sustentabilidade por meio da alavancagem de seus ativos intangíveis (CARVALHO; ENSSLIN; 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 CI 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”. Entretanto, questiona-se: 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” (FARIAS; FARIAS; PONTE, 2004, p. 6). 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 da gestão do CI, depreende-se que o sucesso dessa gerência depende dos investimentos que as organizações realizam nestes elementos e nas ferramentas que avaliam o seu desempenho. Antunes (2006) lembra que as pessoas envolvidas na organização devem ter disponíveis informações para balizar julgamentos, decisões, avaliações e previsões.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesta seção, serão apresentados os dados referentes ao universo e amostra da pesquisa, o instrumento para a coleta de dados e o enquadramento metodológico utilizado na presente pesquisa.

#### **3.1 Universo e amostra da pesquisa**

O universo da 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 CI e que devem, por consequência, possuir formas de gerenciamento dos mesmos.

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 na gestão do CI. 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 endereço de correio eletrônico e a pessoa da empresa para envio do questionário. Em seguida, procedeu-se ao envio do questionário por meio da *internet*, em setembro de 2007, às pessoas indicadas pelas empresas, para responderem ao instrumento de pesquisa, sem a interferência das pesquisadoras.

O Quadro 1 apresenta a localização e o segmento de atuação das empresas pesquisadas.

**Quadro 1 – Amostra das empresas selecionadas**

<b>Código</b>	<b>Município/ UF</b>	<b>Segmento de atuação</b>
EMP 01	Sobral – CE	Têxtil
EMP 02	Araxá – MG	Mineração
EMP 03	Foz do Iguaçu-PR	Energia Elétrica
EMP 04	Belo Horizonte – MG	Energia Elétrica
EMP 05	Caxias do Sul – RS	Auto-indústria
EMP 06	Bauru-SP	Atacado
EMP 07	São Paulo-SP	Farmacêutico
EMP 08	Santa Cruz do Sul - RS	Bens de Consumo
EMP 09	Brasília – DF	Energia Elétrica
EMP 10	São José-SC	Serviços
EMP 11	São Paulo-SP	Produção Agropecuária
EMP 12	São Paulo-SP	Aço
EMP 13	Brasília-DF	Serviços
EMP 14	Maceió-AL	Energia Elétrica
EMP 15	São Paulo-SP	Petroquímica

Fonte: adaptado da Revista Exame Maiores & Melhores (2007).

Dentre os Estados, São Paulo se destaca pelo maior número de empresas. Na seqüência, aparecem Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Distrito Federal com duas empresas e Alagoas, Paraná, Santa Catarina e Ceará com apenas uma empresa cada um. Quanto ao segmento de atuação, predomina as empresas do setor de prestação de serviço de energia elétrica (4).

### 3.2 Instrumento de pesquisa para coleta de 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 tem como objetivo identificar as formas de gerenciamento do CI, nas empresas pesquisadas. O instrumento foi encaminhado aos responsáveis indicados pelas empresas, sem interferência das pesquisadoras nas respostas e devolvidos do mesmo modo, fazendo uso da *internet*.

### 3.3 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 identificar as formas de gerenciamento do CI em grandes empresas brasileiras, por meio de um estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados.

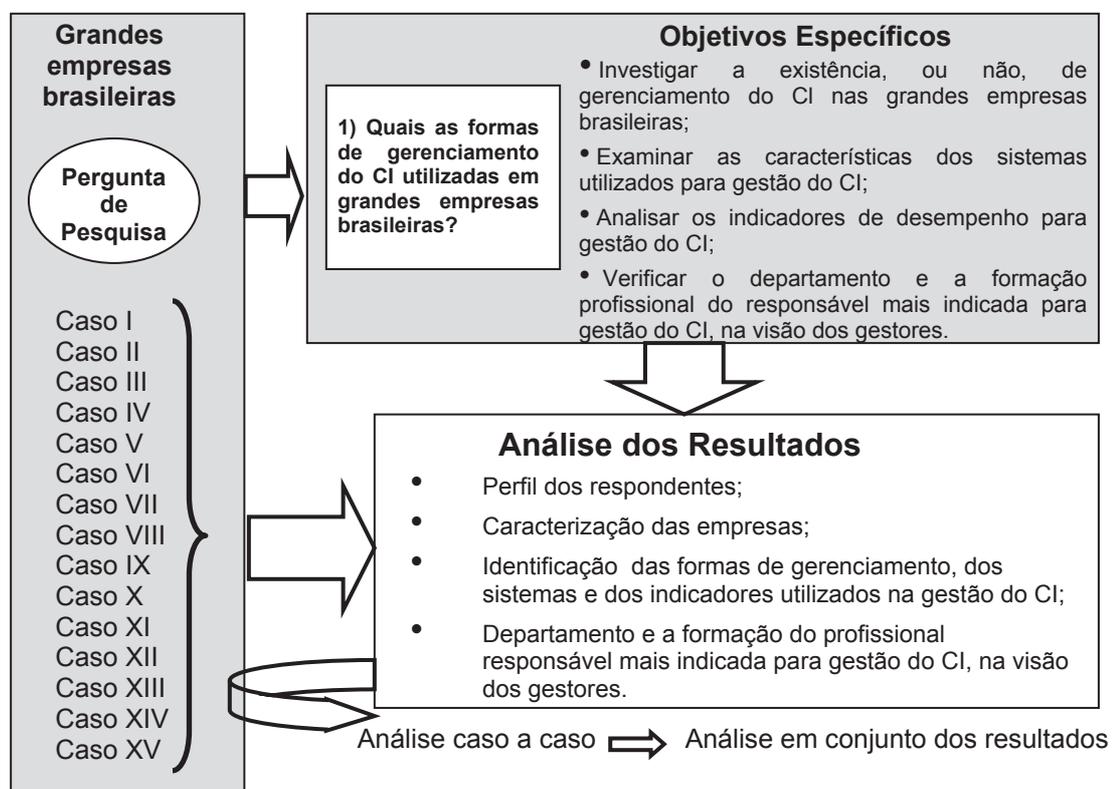
Para o melhor desenvolvimento da pesquisa, foi escolhida a estratégia de múltiplos casos, com a descrição das formas de gerenciamento do CI em 15 (quinze) grandes empresas brasileiras de diferentes setores de atuação. Eisenhardt (1995) ressalta que, neste tipo de estudo, não se prevê um tamanho de amostra que indique significância estatística, nem um processo de escolha aleatória dos objetivos de pesquisa. Assim, no estudo, decidiu-se por utilizar 15 (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, 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.

Sendo assim, os resultados encontrados na pesquisa não são generalizáveis, uma vez que se trata de um estudo de múltiplos casos. Ressalta-se que as informações encontradas são válidas apenas para as empresas em estudo e as informações apresentadas têm como base o ano de 2006. Assim, os resultados obtidos não podem ser estendidos 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.

A pesquisa tem natureza qualitativa, uma vez que explora os instrumentos utilizados pelas empresas para gestão do CI, e quantitativa, quando faz uso de porcentagens para melhor compreensão da análise conjunta dos resultados das empresas-casos.

Em busca de uma maior compreensão por parte do leitor, apresenta-se, na Figura 2, o *design* de como a pesquisa foi desenvolvida.



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

**Figura 2** – Design da pesquisa

A Figura 2 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. Ressaltam-se as 15 (quinze) empresas-casos, selecionadas de maneira intencional, a partir da acessibilidade dos respondentes. Com o intuito de conseguir respostas para a pergunta de pesquisa, foram propostos quatro objetivos específicos, e para consecução dos

quais foram elencados quatro focos para a análise dos resultados, inicialmente caso a caso, para posterior análise conjunta.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se, na seqüência, o perfil dos respondentes, a caracterização das empresas da amostra, a identificação das formas de gerenciamento, dos sistemas e dos indicadores utilizados na gestão do CI e, por fim, a área mais indicada para gestão do CI, na visão dos gestores.

##### 4.1 Perfil dos respondentes

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

A Tabela 1 exibe a escolaridade e a formação profissional dos respondentes da pesquisa.

**Tabela 1 – Escolaridade e formação profissional dos respondentes**

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
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>Formação profissional</b>	<b>Nº de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Administração de empresas	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>

Quanto à escolaridade, conforme Tabela 1, verifica-se a predominância de profissionais com especialização (53,33%), principalmente 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 formação dos respondentes, destacam-se os cursos de Ciências Contábeis 33,33% e Administração de empresas (26,66%), que, juntos, correspondem a 60% da formação profissional dos mesmos. Em menor proporção, identificam-se a formação nas áreas de Economia, Direito, Pedagogia e Psicologia.

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>Nº de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Até 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>Nº de Respondentes</b>	<b>Percentual (%)</b>
Administrador	2	13,33
Analista de Relações com Investidores	1	6,67
Analista de Recursos	1	6,67
Controladoria	1	6,67
Diretor	1	6,67
Gerência Administrativa	2	13,33
Gerente Contabilidade	4	26,66
Gerência Relações com Investidores	2	13,33
Não informou	1	6,67
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>

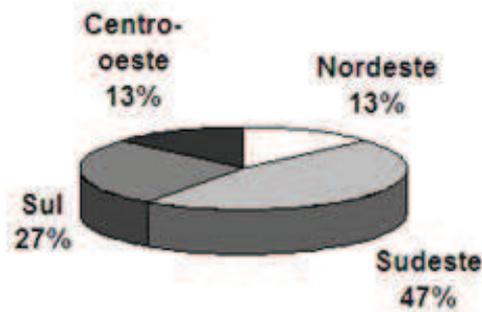
Na análise das informações disponibilizadas na Tabela 2, observa-se a predominância de profissionais com até cinco anos no cargo. Entretanto, verifica-se que 26,67% estão há mais de 20 (vinte) anos no cargo. No que diz respeito à função exercida na organização, verifica-se uma considerável diversidade de funções. As funções de Gerência Contábil e Gerência Administrativa ou Administrador (em conjunto), com 26,66% cada, são preponderantes. Cabe, ainda, ressaltar: Gerência de Relações com Investidores (13,33%), Analista de Recursos (6,67%), Analista de Relações com Investidores (6,67%) e Controladoria (6,67%).

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

#### **4.2 Caracterização da amostra**

As empresas pesquisadas classificam-se dentre as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas pela Revista Exame, 2007, sendo a amostra composta por 15 (quinze) empresas-casos, selecionada 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, negociação, ou não, de ações na bolsa de valores e participação nos níveis diferenciados de governança corporativa.

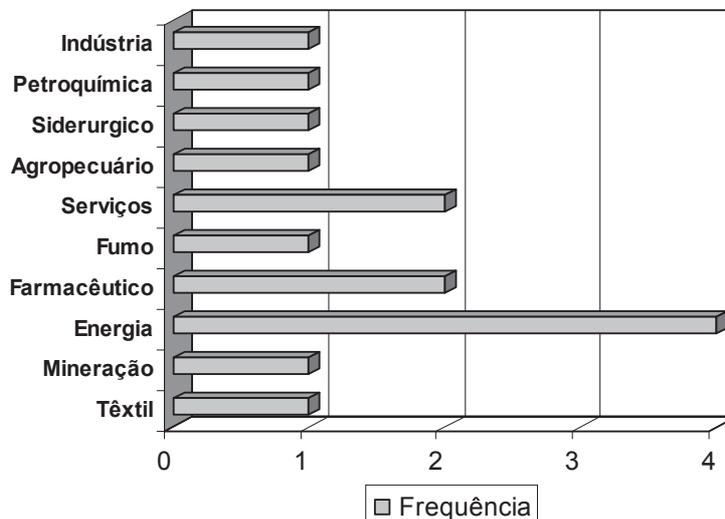
Na Figura 3 apresenta-se a concentração das empresas pesquisadas em regiões.



**Figura 3 - Localização geográfica das empresas**

Verifica-se que as empresas pesquisadas localizam-se especialmente no Sudeste, (47%), seguido da região Sul (27%) e 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.

A Figura 4 apresenta a classificação segundo os segmentos de atuação na economia das empresas pesquisadas.



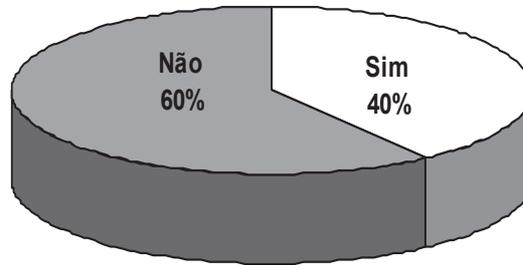
**Figura 4 - Segmento de atuação das empresas**

A Figura 4 destaca a classificação por setor de atuação na economia; observa-se a predominância do setor energético com quatro empresas, sendo este o segmento com a maior concentração das empresas investigadas. Na segunda posição, tem-se o setor de serviços e o farmacêutico, com duas empresas cada um deles.

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.

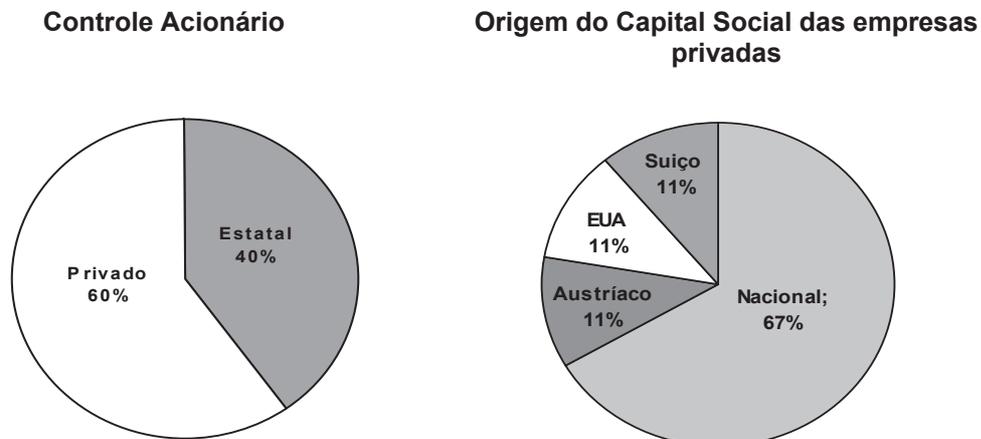
Apresenta-se, na Figura 5, o percentual de empresas que realiza operações na bolsa de valores.



**Figura 5** – Negociação, ou não, de ações na Bovespa

Na Figura 5, nove das quinze (15) empresas-casos não negociam ações na bolsa de valores, que correspondem a 60%, e apenas seis (ou 40%) realizam esse tipo de negociação. Diferentemente do esperado, a maior parte das empresas respondentes não são de capital aberto.

Na Figura 6, demonstra-se o controle acionário e a origem do capital social das empresas investigadas.



**Figura 6** - Controle acionário e origem do capital social das empresas privadas

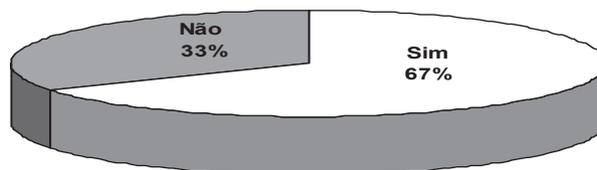
Verifica-se, quanto ao controle acionário das empresas pesquisadas, que 60% delas possuem controle acionário privado e 40% controle estatal. Observa-se, também, quanto à origem do capital social das empresas privadas, a predominância do capital nacional (67%) frente ao capital internacional que corresponde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

### 4.3 Identificação das formas de gerenciamento, dos sistemas e dos indicadores utilizados na gestão do CI

O CI é a capacidade mental coletiva, cuja identificação e distribuição é bastante complexa para ser realizada eficazmente, e 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 relevante para as empresas.

Dessa forma, almeja-se, nesta subseção, alcançar os objetivos específicos: (i) investigar a existência, ou não, de gerenciamento do CI nas grandes empresas brasileiras; (ii) examinar as características dos sistemas utilizados para a gestão do CI; e, (iii) analisar os indicadores de desempenho para a gestão do CI.

Na Figura 7, apresenta-se o percentual de empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI.



**Figura 7** - Realização do gerenciamento do CI pelas empresas

Verifica-se, na Figura 7, que 67% das empresas atestaram que realizam a gestão do CI e que fazem uso dessas informações para melhorar suas performances organizacionais.

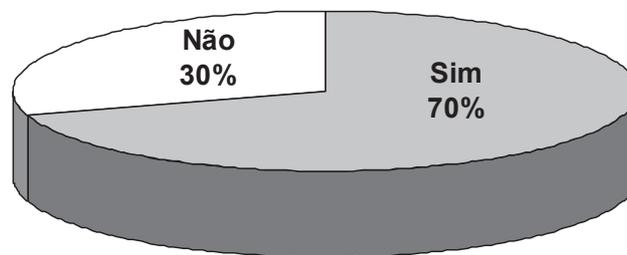
Quanto às 5 (cinco) empresas (33%) que afirmam não realizar a gestão do CI, o Quadro 2 apresenta os motivos que as levam a investir em CI, sem proceder ao seu gerenciamento.

**Quadro 2** - Motivos que levam as empresas a efetuar investimentos em CI sem realizarem 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 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.”

No Quadro 2, 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 estes indicadores.

Das dez (ou 67%) empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI, sete (ou 70%) utilizam o sistema integrado para a gestão, conforme Figura 8.



**Figura 8** - Utilização de sistemas integrados para gestão do CI pelas empresas

Verifica-se, na Figura 8, o percentual de empresas que fazem uso de um sistema ou modelo integrado para gestão do CI na organização. Cerca de 70% 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 CI, na organização.

Note-se que a maioria das empresas faz uso de sistemas integrados e específicos para avaliação do desempenho (70%).

O Quadro 3 apresenta as características do sistema/modelo integrado que as empresas afirmam possuir.

**Quadro 3 - Características do sistema/modelo utilizado pelas empresas**

<b>Código</b>	<b>Característica do sistema/modelo utilizado pela organização</b>
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

Observe-se que apesar de as empresas atestarem realizar o gerenciamento dos elementos de CI, presume-se que este ainda encontra-se em fase de 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.

O Quadro 4 destaca o indicador utilizado na gestão das dez (ou 67%) empresas que afirmam realizar o gerenciamento do CI.

**Quadro 4 - Descrição do indicador utilizado no gerenciamento do CI**

<b>Código</b>	<b>Descrição do Indicador Utilizado</b>
EMP 2	Está sempre medindo o valor de mercado menos valor patrimonial. Coletando informações perante aos colaboradores quanto a 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	Encontra-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.

Com base no Quadro 4, 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

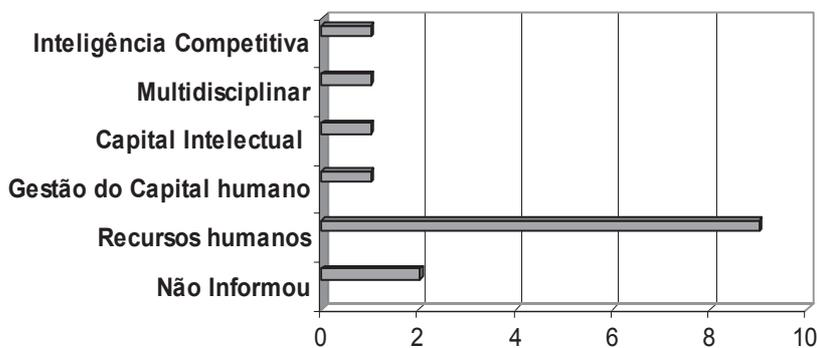
gerenciamento destes elementos. Entretanto, as empresas EMP 4, EMP 5 e EMP 12, que correspondem a 30% (trinta), utilizam o *Balanced Scorecard*. Estes resultados não corroboram os resultados de Antunes (2006), que constatou, em sua pesquisa, a predominância da utilização do *Balanced Scorecard* para realização do gerenciamento do CI em 11 (onze) das 14 (quatorze) empresas investigadas em sua pesquisa.

Destaca-se, ainda, que 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.

#### 4.4 Área mais indicada para gestão do CI, na visão dos gestores

Neste subitem demonstra-se qual o departamento deveria ser o responsável pela gestão do CI, na visão dos gestores, e qual a formação mais adequada do profissional a ser por ela responsável.

Frente à proporção das vantagens competitivas proporcionadas pelo CI, a criação de um departamento específico para a gestão dos ativos intangíveis busca maximizar o desempenho organizacional das empresas. Esta preocupação é fruto de investigação desta pesquisa, com o intuito de conhecer o departamento que deveria realizar a gestão deste capital dentro das organizações e a formação mais adequada do profissional responsável, conforme Figura 9.



**Figura 9** - Departamento mais indicado para gestão do CI

Com base na Figura 9, percebe-se a predominância do departamento de Recursos Humanos para realizar a gestão do CI, pois nove das 15 (quinze) empresas fazem esta afirmação. Tal constatação ratifica os resultados dos Quadros 3 e 4, que apresentam indicadores relacionados à 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 o departamento de Recursos Humanos como o mais indicado

para realizar a gestão do CI. Outros departamentos, no entanto, também foram mencionadas, a saber: Inteligência Competitiva, Multidisciplinar, Gestão do Capital Humano e a área específica de Capital Intelectual. Observe-se, entretanto, que estes resultados não corroboram os resultados de Antunes e Martins (2007), que constataram, em sua pesquisa, a Controladoria (36,3%) como a área mais indicada para realizar a gestão do CI; enquanto, a área de Recursos Humanos responde por, apenas, 18,2% empresas investigadas.

Demonstra-se, no Quadro 5, a formação mais adequada aos profissionais responsáveis pela gestão do CI, na visão dos gestores.

**Quadro 5 - Formação mais adequada ao responsável pela gestão do CI na empresa**

<b>Código</b>	<b>Formação do Profissional</b>
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

Na análise do Quadro 5, observa-se que a maioria das empresas indica formação multidisciplinar ao profissional da gestão do CI, apesar de cinco empresas não terem se posicionado a respeito. 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.

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

A presente pesquisa teve por objetivo principal identificar as formas de gerenciamento do Capital Intelectual em grandes empresas brasileiras, por meio de um questionário enviado as 500 Maiores & Melhores empresas brasileiras listadas, 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.

Resgata-se, a seguir, a indagação central desta pesquisa: Quais as formas de gerenciamento do Capital Intelectual utilizadas em grandes empresas?

Em resposta à indagação foi possível constatar que:

- 67% das empresas investigadas realizam o gerenciamento;
- o motivo que leva as empresas (33%) a realizar investimentos em CI, sem gerenciamento, é que elas consideram estes investimentos importantes para sua continuidade e competitividade, além de observarem retornos perceptíveis sobre os investimentos em CI, mesmos que não sejam mensurados;
- existe 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;
- a maioria das empresas que realizam o gerenciamento do CI possui sistemas que apresentaram características semelhantes aos indicadores internos quanto à diversidade, por estarem voltados à avaliação do capital humano;
- 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 CI; e
- a área mais indicada para a gestão do CI pelo gestores foi a de Recursos Humanos, devendo o profissional responsável ter formação multidisciplinar.

Por fim, conclui-se que os sistemas utilizados para gestão do CI relacionam-se à avaliação do capital humano e não possuem uma forma padronizada de avaliação nas empresas investigadas, possibilitando a suposição de que tais sistemas integrados estão em fase de implantação nas organizações.

Em suma, frente às limitações desta pesquisa - 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: utilizar-se da comparação setorial entre as empresas da amostra utilizada nesta pesquisa; e, realizar o mesmo tipo de pesquisa em anos posteriores, a fim de acompanhar a evolução das formas de gerenciamento dos elementos de CI em grandes empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, M.T.P.; MARTINS, E. **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.

ANTUNES, M.T.P. 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, M.T.P.; MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, edição 55, v. 13, n. 1, p. 1-22, jan/abr. 2007.
- 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.
- BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.
- 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.
- DACORSO, A.L.R. **Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ELISENHARD, K.M. Buindling theories from case study research. In: HUBER, G.P. e Andrew VAN DE VEM (Eds.), **Longitudinal fiel research methods**, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 65-90, 1995.
- 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.
- ENSSLIN, S.R. *et al.* Diagnóstico do capital intelectual informado pelas ferramentas gerenciais Navegador do Capital Intelectual e o Balanced Scorecard: uma proposta de gerenciamento. In: ENANGRAD, 15, 2004, Florianópolis. **Anais...** São Paulo: ENANGRAD, 2004. CD-ROM.
- EXAME, Melhores & 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.

GALLON, A.V. *et al.* Estratégias metodológicas da produção científica em capital intelectual: uma análise de 2000 a 2006. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

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

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

LEV, B. **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.

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.

MOURA, S.F. *et al.* 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.

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

SCHNORRENBERGER, D. **Identificando, avaliando e gerenciando os recursos organizacionais tangíveis e intangíveis por meio de uma Metodologia Construtiva (MCDA)**: uma ilustração na área econômico-financeira. 2005. 223 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

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.