

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

ROMANTE EZER FERREIRA RODRIGUES

**O CAPITAL INTELECTUAL COMO COMPONENTE
DO VALOR PATRIMONIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Belo Horizonte
2014

Romante Ezer Ferreira Rodrigues

**O CAPITAL INTELECTUAL COMO COMPONENTE
DO VALOR PATRIMONIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para o título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Vidal Barbosa, PhD.

Belo Horizonte
2014

Ficha catalográfica

R696c Rodrigues, Romante Ezer Ferreira.
2014 O capital intelectual como componente do valor patrimonial das organizações [manuscrito] / Romante Ezer Ferreira Rodrigues, 2014.
169 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 141-153) e anexos.

1. Capital intelectual – Teses. 2. Administração – Teses.
I. Barbosa, Francisco Vidal. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
III. Título.

CDD: 658.4038

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/079/2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ROMANTE EZER FERREIRA RODRIGUES**, REGISTRO N° 547/2014. No dia 27 de maio de 2014, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 15 de maio de 2014, para julgar o trabalho final intitulado "**O Capital Intelectual como Componente do Valor Patrimonial das Organizações**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Finanças**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de maio de 2014.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Francisco Vidal Barbosa.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Bruno Pérez Ferreira
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Márcio Augusto Gonçalves
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Dias Pereira Filho.....
(PROFESSOR-DOCTOR)

Dedico essa conquista, um marco que sela uma fase importante da minha vida, ao meu Pai (*in memoriam*) e à minha Mãe, que sonharam, plantaram e cultivaram a semente do desejo pelo conhecimento em mim desde a minha infância. Dedico à minha família, que por sorte é imensa, em especial aos meus dois irmãos. Também aos meus amigos que direta ou indiretamente contribuíram e torceram por mim. Em especial, às cinco mulheres: Eliana Torga, Marília Palhares, Danielle Andrade, Jean-Harlou e Thalia Stefani, pela paciência, apoio, disponibilidade concedida, compreensão, palavras motivadoras. A todos a vitória!

RESUMO

O presente trabalho buscou a compreensão do Capital Intelectual (CI) na visão de estudiosos do assunto, bem como entender de que forma este se apresenta na composição do Valor Patrimonial das organizações. Verificou-se a relação existente entre o capital intelectual das organizações, medido utilizando-se o método VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficient), escolhido a exemplo de CHAGAS, J. *et al* (2010), por utilizar-se de dados publicados nos balanços dessas organizações, portanto acessíveis e de domínio público, incluindo-se o retorno sobre os seus ativos (ROA). Os resultados obtidos sinalizam que a utilização do índice VAIC™, pode indicar o desempenho financeiro e o Capital Intelectual, identificado como componente do Valor Patrimonial das Organizações. O *corpus* da pesquisa compreende a publicação da Revista Exame (2013), e, em especial, as empresas listadas no Ranking das “Maiores e Melhores” do ano exercício de 2012. No contexto geral, possibilitou-se compreender de que forma o Capital Intelectual é definido na literatura e como esse participa na Capacidade de Geração de Valor Patrimonial das empresas, identificando metodologias e os dados utilizados globalmente. Há alguns séculos pesquisadores vêm realizando estudos com a intenção de apresentar formas de identificação e métricas para se calcular o Ativo Intangível ou Capital Intelectual e sua capacidade de gerar valor patrimonial para as organizações, o qual, na ótica do investidor, consiste em uma atividade que requer avaliação criteriosa e simultânea de indicadores de maneira estruturada, permitindo identificar os fatores que demonstram o retorno dos investimentos. Foram estudadas dentro de um universo de 1.250 (mil, duzentas e cinquenta) empresas, selecionadas intencionalmente, as 52 (cinquenta e duas) empresas do setor da auto-indústria das quais 15 (quinze) empresas classificadas por atendimento de critérios necessários para análise, compondo a amostra. A metodologia adotada foi realizada através de pesquisa quanti-qualitativa, sendo composta por pesquisa exploratória multicase, aliada à metodologia de cálculo do Índice de Valor Adicionado pelo Capital Intelectual (VAIC™), pesquisa *Survey* e Entrevistas.

Palavras-chave: Capital intelectual, Valor Patrimonial, Ativos Intangíveis.

ABSTRACT

This article aims to comprehend the concept of intellectual capital by scholars researching point of view, as well, as how such concept presents itself as a component of patrimonial value within organizations. The intellectual capital has been measured through the Value Added Intellectual Coefficient Method (VAIC™), which was chosen after Chagas et al. (2010) for using data published in the organizations' balance sheets. The relationship between the intellectual capital of organizations and the return over assets (ROA) has been too verified. Our results indicate that using the VAICTM index may orientate the financial performance of these organizations and that the intellectual capital may be identified as a component of its patrimonial value. This study researched the organizations ranked in the "Greatest and Best" list of Exame magazine (2013) for the year 2012. Based upon the literature on the subject, this research helped understand the definition of intellectual capital as well as how it participates in the organizations' generation of patrimonial value capacity. It was possible, too, to test the methodology and data according as it has been globally found. For the past few centuries researchers have been developing studies with the intention of presenting forms of identification and metrics for calculating intangible assets or intellectual capital and its capacity for generating patrimonial value for organizations. From the investor's point of view, patrimonial value consists in an activity which requires careful evaluation and simultaneous indicators in a structured way, allowing to identify the factors that show the investments' returns. A total of 1250 business enterprises were studied, from which 52 were selected for matching the criteria for this research. This study concentrates in 15 of these firms, all of which are in the auto-industry business. A quantic-qualitative research has been conducted involving multi-case exploratory research, calculating the Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™), survey and interviews.

Keywords: Intellectual Capital, Patrimonial Value, Intangible Assets

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 01 – Ativos: Investimentos Tangíveis, Intangíveis.....	14
Fig. 02 – Fluxograma do trabalho.....	22
Fig. 03 – Componentes do VAIC™ na composição do valor.....	62
Fig. 04 – Estruturado capital intelectual de Edvinsson e Malone.....	72
Fig. 05 – Estruturado capital intelectual no valor das empresas.....	86
Fig. 06 – Compilação das informações para as conclusões finais.....	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Relação dos autores Referencial Teórico da pesquisa.....	24
Quadro 02 – Evolução das classificações do CI.....	65
Quadro 03 – Paradigma industrial e paradigma do conhecimento.....	70
Quadro 04 – Divisões e os componentes do CI.....	71
Quadro 05 – Configuração do universo estudado.....	76
Quadro 06 – Autores que utilizaram a base de dados “Maiores e Melhores”	77
Quadro 07 – Fórmula de cálculo do VAIC™	82
Quadro 08 – Metodologias estudadas para a definição da pesquisa.....	88
Quadro 09 – Entrevistas semi-estruturadas.....	96
Quadro 10 – Definições das etapas da pesquisa.....	97
Quadro 11 – indicadores de resultados das empresas.....	103
Quadro 12 – Definição dos Indicadores pela FIPECAFI.....	105
Quadro 13 – Percentuais de respostas x porte.....	117
Quadro 14 – Resumo das entrevistas.....	136

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – <i>Ranking</i> das empresas	107
Gráfico 02 – Indicadores das empresas (VAIC™, ROA, ROE)	109
Gráfico 03 – componentes do VAIC™ comparados com ROA e ROE	111

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – VAIC™, %VAIC™/ROA, %VAIC™/ROE	110
Tabela 02 – Análise individual das variáveis dependentes e independentes	115

LISTA DE ABREVIACOES

CE	Capital Employed
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CIV	Calculated Intangible Value
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
DRE	Demonstrativo de Resultados do Exercício
DVA	Demonstrativo de Valor Adicionado
EBIT	Earns Before Interest and Taxes
EBITDA	Earns Before Interest Taxes Depreciation and Amortization
EVA	Economic Value Added
GMM	Generalized Method of Moments
HU	Human Capital
IAM	Intangibles Asset Monitor
IASB	International Accounting Standards Board
ICE	Intellectual Capital Efficiency
IDE	Intangible Driven Earnings
KCE	Knowledge Capital Earnings
KCV	Knowledge Capital Value
KSC	Knowledge Capital Scorecard
M/B	Market-to-Book
ML	Maximum Likelihood
MVA	Market Value Added
MUSD\$	Million United States Dollar
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RBV	Resource Based View
ROA	Return-on-Assets
ROE	Return-on-Equity
ROI	Return-on-Investment
RONA	Return on Net Assets
ROS	Return-on-Sales
ST	Structure Capital
SCE	Structure Capital Value Added

TSR	Total Shareholder Return
USD\$	United States Dollar
VA	Value Added
HCE	Value Added Human Capital
VAIC	Value Added Intellectual Coefficient
VBA	Value Based Accounting
VCF	Valor de Crescimento Futuro

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2. PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	20
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1. O Capital Intelectual na Geração de Valor Patrimonial	29
2.2. A Gestão do Conhecimento como Patrimônio	34
2.2.1. Criação de conhecimento.....	34
2.2.2 Gestão do conhecimento	36
2.2.3 A Sociologia do Conhecimento	37
2.2.4 A Cultura e a Gestão da Inovação.....	41
2.2.5 Estratégia Organizacional do Conhecimento	44
2.2.6 A Inteligência Competitiva nos Processos das Empresas	53
2.3. Métricas da Geração de Valor Patrimonial	55
2.4. Capital Intelectual	64
2.4.1 Capital Estrutural	67
2.4.2 Capital Relacional.....	67
2.4.3 Capital Humano	68
2.5. O <i>Goodwill</i>	73
2.6. Base de dados utilizada para estudo e direcionadores dos cálculos	76
3. METODOLOGIA	88
3.1. Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.....	89
3.2. Pesquisa exploratória e estudo de casos.....	89
3.3 Pesquisa eletrônica <i>Survey</i>	90
3.4. Entrevistas Semiestruturadas – Pesquisa Qualitativa	94

3.5. Fluxo do Processo da Pesquisa, Coleta e Tratamento de Dados	98
4 ANÁLISE DE DADOS.....	100
4.1 Levantamento dos Dados.....	100
4.1.1- <i>Corpus</i> pesquisado	100
4.1.2 Filtragem dos dados	100
4.1.3 Apresentação e tratamento dos Dados	106
4.2 .Pesquisa eletrônica	116
4.2.1 Análise dos questionários aplicados.....	116
4.2.3.1 Capital Humano	118
4.2.3.2 Capital Estrutural	121
4.2.3.3 Capital Relacional.....	124
4.2.4 Considerações do questionário eletrônico	127
4.2.4.1 Capital Humano	127
4.2.3.2 Capital Estrutural	128
4.2.4.3 Capital Relacional.....	129
4.3 Entrevistas.....	131
4.3.1. Escolha dos entrevistados	131
4.3.2 Tratamento e análise dos dados.....	131
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS	141
ANEXO 1 - Planilha de Cálculos de Indicadores	154
ANEXO 2 - Base de dados da Revista Exame 2013	155
ANEXO 3 - Pesquisa eletrônica	161
ANEXO 4 - Entrevista Semi-estruturada	167

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, pela quantidade de estudos focados nas áreas de concentração de finanças e avaliação das empresas que o trabalho e o Capital Intelectual (CI) têm sido dois dos fatores frequentemente relacionados ao desempenho, capacidade de gerar riquezas e propriamente relacionados ao valor patrimonial das empresas. Autores como TEECE (1998); CHEN (2005); FIRER E WILLIANS (2003) destacam essas variáveis ligadas ao processamento de informações, ao desenvolvimento, à transferência e à aplicação de conhecimento como relevantes componentes do índice de valor agregado (VA) e do valor patrimonial destas organizações.

Do ponto de vista financeiro, um dos objetivos da organização e de seus administradores consiste na remuneração do capital investido. Como os administradores devem se preocupar com a geração de riqueza, as ações e tomada de decisões devem, continuamente, incrementar o valor patrimonial destas. A medição desse valor acrescentado pode ser realizada a partir da análise do valor patrimonial da organização, que, por sua vez, pode ser obtido através do uso de modelos de avaliação dos indicadores de desempenho das organizações (VIEIRA, J., 2012).

Face aos esforços direcionados na identificação do valor real das organizações, a gestão do capital intelectual dentro dessas organizações, vem sendo, atualmente percebidos, de forma globalizada para todos os setores do mercado. Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foi possível identificar a necessidade de maiores entendimentos sobre os benefícios gerados pelos ativos e compreender de que forma estes podem ser adicionados a organização. De acordo com os estudos realizados, os ativos devem prestar serviços que agreguem valor ao patrimônio das organizações, para tanto pode ser necessário entender e gerenciar estes ativos (GRACIOLLI, C. 2005).

Observa-se que a importância dos ativos intangíveis tem aumentado de vida à distanciação entre o valor patrimonial de mercado e o valor contábil das organizações, conforme as afirmações de Edvinsson; Malone (1998). Tal diferença, segundo os autores, não apenas se mantém, como tem aumentado, visto que os principais

recursos responsáveis pela geração de caixa futuro não são mais refletidos nos relatórios contábeis das organizações, argumentam. Intangíveis são todos os ativos não monetários, identificáveis, porém sem substância física, utilizados no processo produtivo ou fornecimento de bens ou serviços, conforme explica Andriensen, (2004) definido nas normas IASB, (2004) (*International Accounting Standards Board*). Entretanto, para STEWART, T. (1998) um sinônimo para o termo “Intangível” proposto por é o Capital Intelectual. Entretanto, o autor considera maior abrangência quando do uso deste termo. A figura 01 mostra a estrutura do balanço patrimonial e a localização contábil do Capital Intelectual de acordo com pronunciamento técnico do CPC 04 (R1), (2010) – Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

FIGURA 01

ATIVOS: INVESTIMENTOS TANGÍVEIS OU INTANGÍVEIS CAPAZES DE GERAR RESULTADOS



Elaborada pelo autor, adaptada da Lei 11.638/07, CPC 04, (2010).

Outros autores também se ocuparam em encontrar uma explicação para os ativos e focaram naqueles não físicos ou intangíveis e os definiram como quaisquer itens não físicos que tenham a habilidade ou potencial de fornecer benefício econômico futuro para a organização (HAND e LEV, 2003). Para MARTINS (2000), ativo intangível consiste no investimento que forneça um “grau de incerteza do retorno gerado”. Do ponto de vista da diferença entre o valor de mercado e o valor patrimonial, os autores os apresentam em termos de propriedade intelectual, capital intelectual ou *goodwill*. As normas contábeis classificam como ativos os investimentos tangíveis ou

intangíveis capazes de gerar resultados futuros, CPC 00 (R1), (2011) – Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

PULIC, A. (2000) explica que a falta de clareza na compreensão do valor patrimonial adicionado à organização ou do potencial competitivo que o Capital Intelectual (CI) gera, muitas vezes, associando este elemento, em geral, apenas ao custo dos ativos. O autor buscou expor de forma mais clara, na intenção de contribuir com o conhecimento do tema e na colaboração para a valoração mais acurada das organizações. Esse foi o grande motivador para desenvolver uma forma que conseguisse explicar ou permitir uma compreensão aprimorada da percepção de valor patrimonial do C.I. em contrapartida aos ganhos que esses ativos deveriam gerar.

O autor ressalta, ainda, que as argumentações relacionadas ao gerenciamento do Capital Intelectual, envolvem a evolução histórica, o momento econômico, condições mercadológicas, entre outros aspectos. Nos últimos tempos, as organizações voltaram seus olhares muito mais para os ativos intangíveis que para os físicos tangíveis. Isso ocorreu devido ao aumento do componente intelectual em detrimento dos ativos físicos e financeiros que apresentam cada vez mais características de “commodities” e não conseguem proporcionar uma posição competitiva favorável e sustentável para as mesmas.

PULIC, A. (2000) ressalta a consideração dos elementos que compõem o capital intelectual e sua capacidade de geração de valor patrimonial para as organizações. O motivo da escolha deste tema está fundamentado por sua evolução histórica e sua participação no contexto econômico da atualidade, explicam que torna-se cada vez mais importante a identificação e medição do Capital Intelectual de uma organização, conforme pode ser percebido nos trabalhos de ROSS et. Al.; 2002; BREADLEY e MYERS, 2003, nos quais buscaram identificar qualitativa e quantitativamente o CI, na composição do valor de uma empresa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Capital Intelectual, após a evolução dos indicadores de resultados das empresas, do ponto de vista financeiro e contábil, tem sido considerado, nos últimos tempos, de forma global, como um dos componentes de análise em tempos de valoração patrimonial das organizações, podendo ser considerado estrategicamente como vantagem competitiva. Autores como Stewart, T. (1998) publicaram trabalhos nesse sentido, buscando maior entendimento e evolução dos conhecimentos, de forma a auxiliar nas tomadas de decisão tanto nas operações de compra, venda e/ou fusões, quanto nas próprias decisões internas de investimento. Para os autores estudados, identificar e medir esse capital e, conseqüentemente, o seu retorno, permitirá representar o *quantum* adicionado por este ao valor patrimonial das empresas.

A predominância na cadeia de valor, o investimento em equipamento capital da Era do Conhecimento, a substituição de materiais e ativos físicos pelo conhecimento, a iniciativa dos mercados de trabalho em recompensar o trabalho baseado no conhecimento - nos diz que alguém que investe em uma organização está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidade e ideias – capital intelectual e não simplesmente o seu ativo físico (STEWART, 1998, p. 51).

Constatou-se, que nos últimos anos, vários estudos foram direcionados a buscar formas de explicar em que medida o trabalho e o CI têm sido considerados como fatores determinantes do valor patrimonial das organizações. Tal valor pode ser identificado a partir do nível de utilização dos ativos empresariais, muitas vezes não esclarecidos nos demonstrativos contábeis na atualidade, mas que deveriam receber a devida atenção, uma vez que extraem seu valor patrimonial de atividades ligadas ao processamento de informações e ao desenvolvimento, bem como à transferência e aplicação de conhecimento (CHEN, *et al.* 2005; FIRER E WILLIANS, 2003).

A remuneração do capital investido, do ponto de vista financeiro, é um dos objetivos primordiais da organização e de seus administradores (DAMODARAN, 2004). Assim sendo, os maiores esforços dos administradores devem ser concentrados na capacidade de geração de riqueza da organização, buscando continuamente incrementar e otimizar a criação de valor patrimonial pela organização, bem como mensurá-la. As definições do CPC 00 (R1, 2011), publicadas no Guia de Normas

Contábeis, compreendem como ativos aqueles oriundos de investimentos tangíveis ou intangíveis capazes de gerar resultados futuros, portanto, preconiza que todo ativo deve ser capaz de prestar algum serviço aos processos produtivos da organização, direta ou indiretamente, individualmente ou em conjunto com outros fatores de produção. Isso implica na geração de fluxos líquidos de caixa de entrada em períodos futuros (IUDÍCIBUS, 2010), além da valoração da organização (DAMODARAN, 2004).

Os resultados levantados no desenvolver da pesquisa, demonstram que, de forma geral, nas últimas décadas, foi percebida grande evolução no contexto de ativos tangíveis e intangíveis. Entretanto, do ponto de vista contábil e do financeiro (conceitos e abordagens), nas consecutivas revisões das normas, pouco se alterou, conforme posição de Lopes e Martins (2007) e também Iudícibus (2010), permanecendo inalteradas as premissas. Esses autores consideram a delimitação do controle e da possibilidade de gerar ganhos futuros os principais compromissos dos ativos, conforme argumentos de Triest e Vis (2007) e Bandeira (2010).

Tais abordagens estão relacionadas com a composição do valor patrimonial de uma organização, quando todos os seus ativos devem ser considerados a fim de encontrar a capacidade de geração de valor patrimonial desta referida organização. Partindo desses pressupostos, justificam-se os esforços para aprofundar e aprimorar o entendimento sobre os ativos tangíveis e intangíveis capazes de gerar retorno. É necessário que os administradores considerem tais habilidades nos momentos de tomadas de decisão.

1.2. PROBLEMATIZAÇÃO

A geração de valor patrimonial das organizações, bem como uma abordagem que facilite a compreensão da participação do CI, para alguns estudiosos, em diversos países, inclusive no Brasil, ainda não estão claramente contempladas nas normas contábeis, financeiras e econômicas. Assim sendo, a pesquisa ocupou-se em levantar informações globais sobre o tema, identificar, analisar e buscar melhor entendimento sobre a função do CI na estrutura das organizações que compõem o universo das “Maiores e Melhores” empresas do ano de 2012, segundo a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da FEA/USP (FIEPECAFI), publicadas na edição nº 40 da Revista Exame e, desta maneira, responder à seguinte questão: **De que forma o Capital Intelectual participa da formação de Valor Patrimonial nas empresas?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo Geral

Identificar de que modo o Capital Intelectual participa na formação do valor patrimonial das empresas.

Objetivos Específicos

- a) Identificar, na literatura, como é classificado o Capital Intelectual e quais métodos são utilizados para medi-lo;
- b) Medir o CI das empresas listadas em “Maiores e Melhores” do ano de 2012, utilizando a metodologia VAIC™ desenvolvida por Pulic, A. (2000), aprofundando o conhecimento sobre o assunto através de pesquisa Survey, fechando o ciclo de identificação quantitativa do CI;
- c) Concretizar qualitativamente as análises da participação do C.I. no valor patrimonial e, comparando os resultados para desenvolver a conclusão da

pesquisa sobre a participação do C.I. na formação do valor patrimonial das organizações, por meio de entrevistas semi-estruturadas com os administradores de empresas;

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Segundo Sveiby (1997) e Stewart (1998), o Capital Intelectual deve ser medido e fazer parte dos indicadores das organizações a despeito daqueles tradicionalmente utilizados na valoração das empresas. Para autores como Lima *et al.* (2008), não há consenso de métricas e definições sobre o Capital Intelectual. Em decorrência disso, tentaram encontrar resultados coerentes e defensáveis para identificar e medir o C.I. Na concepção de Andriensen (2004), há diferenças entre valor de mercado e valor patrimonial (*goodwill*). Damodaran (2004) defende que tais investimentos pressupõem retornos futuros econômicos ou financeiros.

Medir o Capital Intelectual e compreender o seu valor para a organização tem sido grande desafio para vários autores, a exemplo de Pulic, A. (2000), que até mesmo desenvolveu uma metodologia com esse intuito. O VAIC™, criado pelo autor, identifica, através de sua fórmula, a presença do C.I. nos relatórios das empresas e possibilita calcular o indicador desse capital. Segundo Pulic, tais valores poderiam apresentar-se como parte do valor patrimonial de uma organização, da mesma forma que os indicadores tradicionais, utilizados para avaliação de uma empresa nos momentos de transações. Por essa razão, a pesquisa utilizou esta metodologia a fim de identificar e medir o C.I. das empresas propostas. O VAIC™ é utilizado e consolidado em países como: Áustria, Austrália, China, EUA, Índia, Japão, Malásia, Paquistão e Reino Unido, conforme apresentado por Ranjani, R. *et al* (2010), bem como Lima *et al* (2008), os quais apresentaram resultados coerentes e defensáveis sobre a gestão do C.I.

Nota-se que a maioria dos autores estudados aprovam a utilização da metodologia de Pulic, A. (2000). Entretanto, faz-se necessário esclarecer, embora não seja objeto do trabalho analisar tais críticas, que existem autores contrários à utilização do VAIC™, por diversos motivos. Andriensen, (2004), por exemplo, critica e explica que este modelo permite que apenas uma parcela dos gastos de uma empresa receba tratamento de investimento, gerando expectativa de benefícios futuros. Para o autor, as premissas centrais sobre as quais o VAIC™ é construído, não deveriam ser tratados meramente como despesas, mas sim como investimentos, os quais constituem uma *proxy* válida do capital humano, consistente e coerente com os

estudos econômicos na área, ou seja, o cálculo do capital estrutural com base na diferença entre os valores do capital financeiro e humano da empresa e gastos com funcionários.

A despeito das críticas encontradas na literatura à metodologia VAIC™, a pesquisa não pretendeu abordar essa discussão. O fato de o método utilizar apenas informação contábil auditada, em conjunto com sua aplicabilidade a diversos níveis de análise (empresa, setor/indústria e nacional) bem como a capacidade de utilização em grandes amostras, fruto da objetividade e consistência dos seus cálculos (BASSO, M.; RICHIERI, 2006), fazem deste um método aplicável em estudos como o que ora se apresenta e justificam tal escolha. Exemplo disso são os resultados obtidos em pesquisas exploratórias anteriormente realizadas, as quais também contribuem para a escolha do VAIC™ como medida de fluxo a ser adotada nesse trabalho.

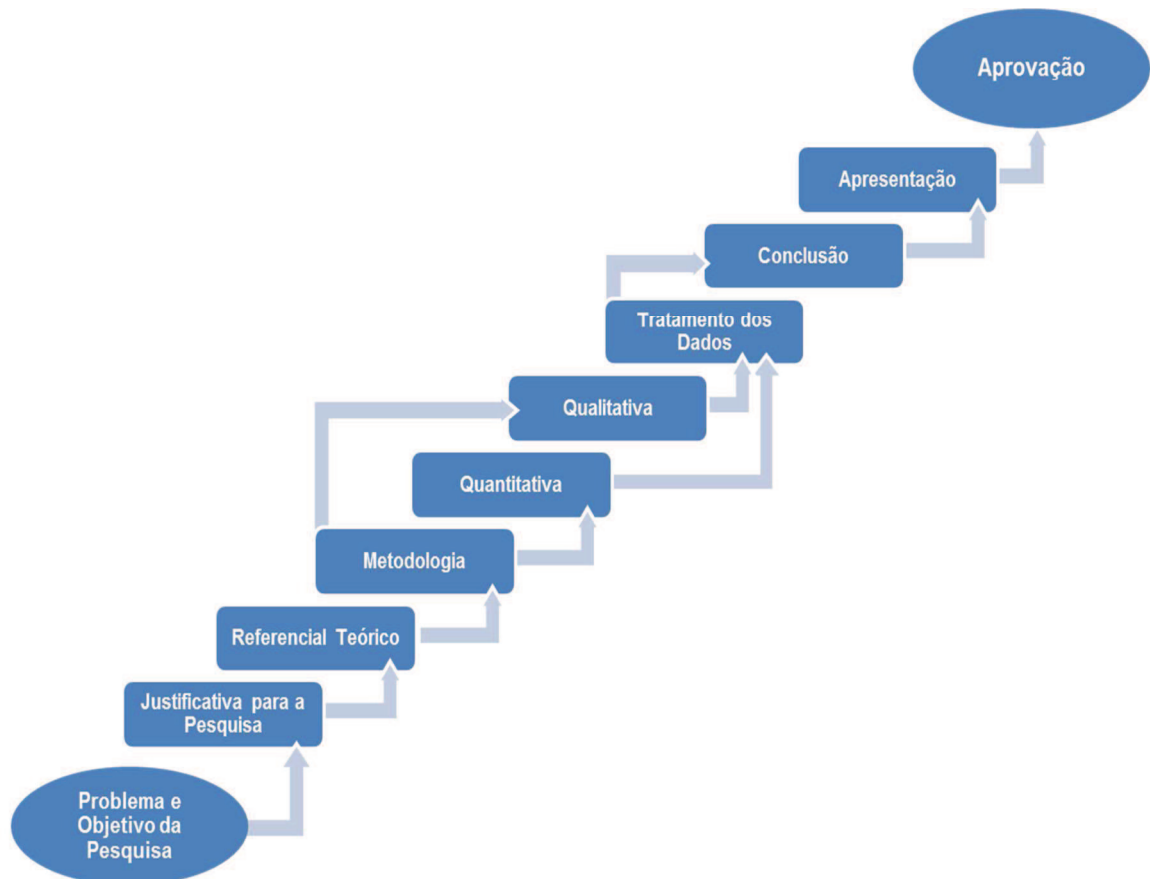
Compreende-se, para efeitos da pesquisa, que as variáveis (índices) disponibilizadas pela FIPECAFI e publicados na Revista Exame podem compor análises que servem de subsídio para os estudos sobre a eficiência e previsão de desempenho das organizações divulgadas e, conseqüentemente, do valor patrimonial destas, como "Maiores & Melhores", quanto ao Endividamento Geral e Vendas, dentre os quais foram utilizados para explicar o desempenho alcançado pelas organizações. Toma-se como exemplo o trabalho de Lima, E. et. al (2005) que explica o uso dos dados da "Revista Exame", por possibilitar a comparação entre organizações de vários setores e estruturas de capital.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de contribuir para o aprimoramento e a disseminação do conhecimento sobre o tema, além facilitar sua compreensão por parte dos leitores, estruturou-se a pesquisa desde a formação do problema até a sua conclusão conforme apresentado a seguir. Inicialmente, fornece uma sequência lógica que permite observar todas as etapas da pesquisa, as quais permitiram e permitem entender o procedimento durante a construção dos argumentos e seu passo-a-passo até a conclusão. O fluxograma (figura 02), cobre tais abordagens e apresenta os pontos axiais para o desenvolvimento do estudo.

FIGURA 02

FLUXOGRAMA DO TRABALHO.



Fonte: Elaborado pelo autor

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Durante o desenvolvimento deste trabalho notou-se uma evolução do tema principal, segundo abordagens dos autores. Pôde-se perceber a evolução relacionada à tratativa que esse tema tem recebido, bem como uma constante preocupação dos estudiosos em compreender e aplicar formas eficazes de incorporar o Capital Intelectual ao Valor Patrimonial da organização e à sua capacidade de gerar valor para o investidor.

A metodologia VAIC™ (PULIC, A. 2000), construída sobre os modelos conceituais do navegador Skandia e da rentabilidade dos ativos (VAN DER ZAHN et al., 2004), analisa a performance atual da empresa, definida como a sua capacidade de gerar valor, em relação às classes de capital por ela utilizados. A premissa básica é que, quanto maior o VAIC™ de uma dada empresa, melhor os seus gestores estão utilizando os recursos disponíveis, tangíveis ou não, de forma a gerar valor (VAN DER ZAHN et al., 2004). O índice é composto de três sub-índices principais: HCE, SCE e CEE, que relacionam o valor patrimonial total da empresa com outros indicadores utilizados nas avaliações das organizações, em momentos de vendas e/ou compras dessas.

Tema pesquisado descrito no referencial teórico, o Capital Intelectual tem recebido atenção sendo apontado como um dos componentes para a formação do valor patrimonial das organizações. O Quadro 01, a seguir, mostra uma relação de autores mais relevantes, que contribuíram para a concepção da ideia central do trabalho.

QUADRO 01
 RELAÇÃO DOS AUTORES ESTUDADOS PARA O REFERENCIAL TEÓRICO.

ANO	AUTOR	IDEIA PRINCIPAL	TEMA
2010	Sanchez, P. et Al.	Participação positiva.	Confirma-se a participação positiva dos intangíveis, como um gatilho para o crescimento.
2010	Davis, P.	VAIC™, aplicação da metodologia	Administração do capital intelectual presente nos empregados, clientes e fornecedores.
2007	Lopes e Martins	Ativos e geração de valor	Implica a geração de fluxos de caixa de entrada líquidos em períodos futuros.
2005	Chen, et al.	Gestão do Capital Intelectual	Valor, processamento de informações, desenvolvimento, transferência e aplicação de conhecimento.
2004	Damodaran	Retorno sobre investimentos.	Pressupõe que todo investimento deveria gerar um retorno ao investidor.
2004	Pulic, A.	VAIC™ como metodologia.	VAIC™, estratégia que permite medidas adequadas para uma gestão eficaz do CI.
1998	Stewart, T.	Capital Intelectual x Resultado	O Capital Intelectual como componente relevante para a resultado patrimonial.
1996	Petrash	Componentes do CI.	Plataforma de valor patrimonial - Capital Humano, Capital de Clientes e Capital Organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alguns tópicos e recursos presentes na organização, que compõem os seus demonstrativos financeiros, podem ser de difícil identificação e medição. Existe muita dificuldade em medir o quanto vale uma marca, por exemplo, o quanto uma empresa investiu nas pessoas e qual foi o valor do retorno, ou o quanto esta investiu em P&D e quanto das inovações provenientes desses investimentos conferiram vantagem competitiva e/ou aprimoraram seus processos, o que é classificado como Capital Intelectual ou ativos intangíveis. Os resultados destas análises podem tornar uma empresa mais ou menos competitiva e atraente aos olhos dos acionistas (BREDA, V. et al, 2007). De forma bastante simples, pode-se considerar que os ativos tangíveis são aqueles que possuem existência física e os ativos intangíveis são os que não possuem.

Breda, V. et al(2007) definem que os ativos intangíveis são aqueles que carecem de substância e que precisam ser reconhecidos, medidos e valorados como todo e qualquer ativo. Todavia, reforçam os autores, “as declarações dos intangíveis devem

ser mensuráveis, relevantes para efeito de composição de valor e precisas”. Por definição do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, o ativo intangível é um ativo não monetário identificável e sem substância física CPC 04 (R1- 2010), definição aceita na maioria dos países: todo investimento como o custo de desenvolvimento ou aquisição de direitos ou benefícios econômicos “não físicos”, mas que podem ser reconhecidos e medidos, devem compor o balanço organizacional, conforme apresentado por Hand e Lev (2003).

Pelo International Accounting Standards Board (IASB), classificam-se como intangíveis todos os ativos não monetários identificáveis, porém sem substância física, utilizados no processo produtivo ou fornecimento de bens ou serviços que, de certa forma, participam da realização de valor para outros ou para fins administrativos (ANDRIENSEN, 2004). Qualquer recurso controlado pela organização e passível de investimento, decorrente de eventos passados, sobre os quais um fluxo de benefícios econômicos futuros é esperado, é considerado um ativo (ANDRIENSEN 2004). As definições apresentadas até aqui, quando combinadas, remetem a um ponto de vista constituído de três requisitos básicos para que possa ser reconhecido dentro da organização, em seus demonstrativos:

- a) Precisa ser identificável;
- b) Precisa ser gerenciável - permitir controle;
- c) Deve ser capaz de gerar benefícios econômicos futuros.

Contudo, estudiosos, a exemplo de Roos et al. (2002), explicitam preocupações que chamam atenção para as divergências entre as definições propostas pelos sistemas contábeis. Explicam, portanto, que a definição do CPC 04 (R1 – 2011) é mais abrangente, baseando-se nas regras de reconhecimento de valor patrimonial vigentes, contemplando também os ativos intangíveis gerados internamente (self-generated). Kayo (2002), apresenta um conjunto de requisitos básicos necessários para a qualificação de um ativo intangível. Segundo estes autores, a classificação dos requisitos precisam atender às seguintes condições:

- a) Ser identificável de forma específica e permitir descrição reconhecível;
- b) Ser reconhecido pelas leis quanto à sua existência;

- c) Estar dentro do direito de propriedade privada (patrimônio) e permitir transferência legal;
- d) Ser reconhecido como tangível de alguma forma: “patentes, contratos, licença de uso, documento de registro, lista de clientes, demonstrativos financeiros, etc.”;
- e) Permitir rastreabilidade;
- f) Ser comercializável: venda, locação etc.

Hand e Lev, (2003) explicam que, sob a ótica do valor patrimonial, encontram-se definições bastante restritivas, enquanto ao observarem-se as definições para os ativos intangíveis, sob a ótica da literatura econômica, encontra-se um conceito muito mais abrangente que o anterior. Conforme definido pelos próprios autores, os ativos intangíveis são quaisquer itens não físicos que tenham a habilidade ou potencial de fornecer benefício econômico futuro para a organização (DAMODARAN, 2004).

De acordo com a definição econômica, apresentada pelos autores, pode-se compreender os ativos intangíveis como todos os recursos não físicos que sejam fontes de valor patrimonial, concedendo, portanto, direito a benefícios futuros. Considera-se parte destes ativos, todo conhecimento gerado pelos processos de inovação, desenhos organizacionais ou práticas de recursos humanos, etc. (HAND; LEV, 2003).

Segundo as conclusões e entendimentos de STEWART (2002), na atualidade, os ativos tangíveis não mais explicam o valor da organização e onde se situam suas fronteiras (tangível e intangível). A globalização, segundo ele, torna cada vez mais improvável que toda e qualquer organização seja capaz de controlar o fornecimento dos recursos naturais e de produto básico, isoladamente. Cita como exemplo as organizações que atuam exclusivamente na área do conhecimento e explica que, muitas vezes, estas precisem de poucos ativos físicos, além de computadores e mesas, contudo, mesmo assim tem seu valor considerado, além daqueles das máquinas, o que seria propriamente o valor dos seus intangíveis. Essas organizações, salienta o autor, respondem por uma parcela crescente do emprego e da produção.

Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC 00 (R1 – 2011)), benefícios econômicos futuros são a essência de um ativo que tenha capacidade de servir à entidade como valor, sendo utilizado para produzir algo de valor patrimonial para a entidade, ou seja, usado para liquidar seus passivos (JOHNSON; PETRONE, 1999). Antunes (2000) esclarece que o conceito de ativo é explicado pela sua característica principal: sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os detém, individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos de entrada de caixa. Todo ativo representa uma promessa de geração futura de caixa.

O C.I., é um elemento para criação de valor patrimonial dentro das organizações, conforme ressalta Martins(2000). Observa-se que uma característica comum a todos os itens do chamado ativo intangível consiste no grau de incerteza existente na avaliação dos resultados futuros esperados. Do ponto de vista do valor patrimonial, até o momento, os ativos intangíveis são definidos em termos de propriedade intelectual ou *goodwill*. Antunes (2000) mostra que, mesmo reconhecendo a necessidade de ampliar o desempenho futuro do negócio, os gestores geralmente só medem esses ativos quando a organização ou a patente é avaliada para fins de comercialização. Paralelamente, Bandeira (2010) explica que os métodos contábeis para se avaliar os ativos intangíveis atualmente ainda não estão consolidados.

A literatura apresenta uma tendência de crescimento da importância dos ativos intangíveis como um recurso componente para a criação de vantagem competitiva das organizações. Vêm-se desenvolvendo processos de transferência de ativos físicos, materiais para intangíveis, especialmente o capital intelectual e todos os componentes fundamentais no desempenho financeiro empresas. Sugere-se, portanto, a aplicação de métodos de estudos que suportem estas teorias e que apresentem mecanismos eficientes para a gestão e utilização de seu capital intelectual, Desta forma obteriam maior lucratividade e competitividade. Aplica-se uma proposta atual de medição de eficiência do capital intelectual, bem como índices cujos efeitos podem ser comprovados empiricamente no valor do patrimônio e na lucratividade das organizações (MARTINS, 2000).

Andriensen (2004) explica que, quando se comparam as definições contábeis e econômicas, justificadas pela impossibilidade de se estabelecer controle suficiente e também pela incerteza sobre o retorno futuro, decorrente da ação das pessoas que compõem a organização, para as Ciências Contábeis considera-se uma parcela da parte “estrutural” do CI, desprezando-se os demais componentes como, por exemplo, o capital humano. Há mais de 10 anos, o Coeficiente Intelectual de Valor Adicionado (VAIC™ – *Value Added Intellectual Coefficient*), desenvolvido por Pulic, A. (2000), tem merecido a atenção de pesquisadores, sendo empregado em estudos conduzidos na Europa, África e Ásia (FIRER E WILLIANS, 2003; CHEN et al. 2005; PULIC, A. 2004).

De forma concreta, evidencia-se a importância da efetiva utilização do gerenciamento do capital intelectual dentro das organizações, fornecendo-lhes oportunidades estratégicas de crescimento e aprimoramento dos seus resultados. Pulic, A. (2000), propõe uma métrica para o nível de valor patrimonial adicionado pelo capital intelectual da organização através da avaliação do VAIC™ para determinar a existência de vínculos entre um determinado nível de capital intelectual e o desempenho das organizações. Esta relação entre o VAIC™ e o desempenho financeiro das organizações pode delinear uma estratégia que permita aos gestores estabelecer medidas e metodologias adequadas para uma gestão eficaz do CI.

Stewart, (1998) e Malhotra, (2002) explicam que estimar o nível (ou estoque) de capital intelectual, bem como as atividades internas das organizações é questão de grande complexidade, tais como nível de gastos como P&D e quantidade de patentes produzidas, entre outros. Chatzkel denomina como fluxo do Capital Intelectual e considera a utilização e eficiência deste na geração de valor dentro da organização e do caixa. Para tanto, o autor sugere a aplicação de metodologias, tais como: o valor econômico adicionado (Economic Value Added – EVA) e o valor de mercado adicionado (Market Value Added - MVA).

2.1. O Capital Intelectual na Geração de Valor Patrimonial

O Conhecimento é criado a partir da união das partes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, os quais, sem dúvida alguma, sofrem mudanças ao longo do tempo. Segundo Stewart (1998, p. 69):

É aqui, nos relacionamentos com os clientes, que o Capital Intelectual se transforma em dinheiro – embora deva ser enfatizado que o Capital do Cliente não precisa ser expresso apenas em termos de dólares, mesmo que essa seja sua manifestação definitiva. Como reside nos bancos do rio de receitas, o Capital do Cliente é medido – e contado – com mais frequência do que os ativos intelectuais humanos e estruturais.

De fato, pode-se encontrar no referencial teórico autores que discorrem sobre a certeza da utilização desse conhecimento como componente dos ativos intangíveis, o que, seguramente, maximiza o valor da organização, sendo utilizado com o auxílio das outras estruturas existentes, ou seja, estrutura interna e externa. Segundo Sveiby (1998, p. 11): “(...) a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas”.

O Capital Intelectual tem especial capacidade de gerar valor patrimonial para as organizações, o que, segundo Lev (2001) está relacionado a características econômicas que afetam os ativos intangíveis. O autor menciona que as leis econômicas fundamentais de balanceamento de custos e benefícios se aplicam aos ativos intangíveis da mesma forma que aos ativos físicos e financeiros. Segundo Stewart (1998), faz-se necessário medir os resultados de investimentos (parte externa da estrutura) no funcionário e em suas capacidades, inclusive no relacionamento com o cliente, o que não se inclui entre as propriedades tangíveis das organizações:

Como a informação e o poder econômico que eles transmitem se movem rio abaixo, é vital que os negócios gerenciem o relacionamento com os clientes de novas formas. Eles devem investir em seus clientes, da mesma forma que investem em pessoal e em estruturas. O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes, do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos mas também para criar ativos do conhecimento para a organização como um todo, a organização e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular. Não se engane, são investimentos verdadeiros feitos na expectativa de um retorno (STEWART, 1998, p. 138).

Stewart (1998) explica que muitas oportunidades de investimentos devem ser direcionadas para o relacionamento entre os agentes que compõem a estrutura externa da cadeia de valor das organizações. Entretanto, se na visão tradicional sobre o funcionamento dos mercados, derivada de Marshall e Chamberlain (1998), as premissas para os investimentos *versus* retorno, são a “existência de retornos decrescentes e o uso de funções de produção idênticas para todos os participantes, no caso das organizações intensivas em conhecimento”, verifica-se, com frequência, a existência de retornos crescentes. Para Teece (2000), esses retornos crescentes são consequência de fatores como:

- a) Padrões e efeito de redes;
- b) Custos de troca amplificados pelo investimento prévio dos clientes;
- c) Existência de grandes investimentos iniciais e custos marginais de produção reduzidos;
- d) Ganhos de eficiência através da experiência e aprendizagem.

Existe a possibilidade de estarem as questões baseadas no fato de que o controle de propriedade é apenas parcial, o que restringe o seu potencial de geração de valor patrimonial, segundo Lev (2001). Constituem direcionadores de custo, afetando os ativos intangíveis, além do crescente risco, inerente aos investimentos nesses ativos, o fato de serem, geralmente, não negociáveis. Analogamente, conforme abordagem da pesquisa, observar-se-á o efeito dos ativos intangíveis na lucratividade, na capacidade de gerar valor patrimonial e na capacidade competitiva de mercado das organizações, podendo se consolidar na percepção dos investidores e gestores, que este decorra fundamentalmente da combinação das economias de escala no referente à oferta, por um lado e dos “efeitos de rede” no tocante à demanda, por outro, segundo Hand e Lev (2003) e Andriensen (2004).

Lev (2001) constata que as organizações com maior participação dos intangíveis em seus processos possuem maior participação de mercado, como efeito dos intangíveis na sua composição de valor. Uma das maiores fontes de complexidade na gestão dos ativos intangíveis é o fato de que os mesmos possuem um perfil de “risco x retorno”

incomum em relação aos investimentos, afirmam Hand e Lev (2003). Do ponto de vista de investimentos nas estruturas das organizações, quando se trata de ativos intangíveis, considera-se, na maioria das vezes, como perda do investimento, o mesmo não se percebendo quanto às aplicações em ativos tradicionais.

O perfil de risco dos intangíveis, segundo Andriensen (2004), baseia-se no fato de que os investimentos em CI (tais como: pesquisa e desenvolvimento (P&D), treinamento e aquisição de tecnologias) são mais concentrados nos estágios iniciais do desenvolvimento de um novo produto. Estudos empíricos demonstram que existem algumas tendências nos processos de inovação, já que apenas uns poucos produtos são bem sucedidos, enquanto a grande maioria não obtém êxito (LEV, 2001). Outro aspecto considerado como importante, e que torna complexa a gestão dos ativos intangíveis é a impossibilidade de restringir o seu uso, não apenas em função de violações de patentes e marcas registradas ou da cópia não autorizada de conhecimento explícito, mas também da transferência de conhecimento tácito para um concorrente que contrata um profissional.

A última característica dos ativos intangíveis, que dificulta a sua administração, é a inexistência de mercado organizado para a negociação dos mesmos, explica Andriensen (2004). Para alguns estudiosos do assunto, isso decorre da falta de “contratos completos”, conforme cita Lev (2001), tornando ainda mais importante a efetiva avaliação do CI nas organizações e a compreensão de seu efeito na geração de valor patrimonial dessas.

O conceito de CI foi introduzido como uma metáfora, segundo Edvinsson (1998):

Uma organização é como uma árvore. Há uma parte que é visível (frutos) e uma parte que está oculta (as raízes). Se você só se preocupa com o fruto, a árvore pode morrer. Para que a árvore cresça e continue a dar frutos, é necessário que as raízes sejam saudáveis e nutridas. Isto é verdade para as organizações: se concentrar apenas sobre os frutos (resultados financeiros) e ignorar os valores patrimoniais ocultos, a organização não sobreviverá no longo prazo.

Observa-se, no entanto, que, ao longo do desenvolvimento desse trabalho, a maioria dos autores que abordaram o assunto considera difícil identificar e argumentar eficazmente sobre o mesmo. STEWART, T. (1998) define o Capital Intelectual como

tudo material intelectual presente na organização, desde o *know-how*; banco de dados/informações; a propriedade intelectual, até a experiência dos funcionários, tudo que pode ser usado para criar valor patrimonial. O mesmo autor frisa que, para a nova visão da contabilidade gerencial, a riqueza é o produto do conhecimento. Essa informação tornou-se o fundamento das *commodities* e seu produto mais importante.

A utilização da influência dos ativos intangíveis na geração de valor constitui-se no objetivo central de qualquer organização. Com base na série de características econômicas apresentadas, o CI constitui-se um recurso estratégico capaz de gerar valor patrimonial. Estudos conduzidos nos últimos anos, na área de economia, demonstram que é somente através da busca sustentável e contínua da maximização dos seus lucros que a organização pode atender aos objetivos, não apenas de seus investidores, mas de todos os demais *stakeholders* (JENSEN, 2001).

A definição de criação de valor patrimonial, para Barney (2002), está associada à capacidade de que a organização possa gerar valor patrimonial e econômico superior ao esperado pelos donos desses recursos. As organizações que obtêm lucro econômico acima do normal do setor são as que desfrutam de vantagem competitiva nesse setor ou mercado. Em função do alto grau de mobilidade e da vasta gama de alternativas de investimento, as organizações necessitam tornar-se competitivas nos mercados comerciais e também nos de capitais, segundo destacam Young e O'byrne (2003). Com base nos atributos econômicos dos ativos intangíveis, é possível observar o potencial em termos de geração de valor patrimonial que esses apresentam.

Estudos mais recentes apontam evidências do grande esforço mundial para compreender a relevância do CI dentro do contexto e do desempenho organizacional. Sanchez, P., *et al.* (2010), explicam que os intangíveis têm um papel fundamental no desempenho da geração do crescimento, inovação e vantagem competitiva, o que vem sendo amplamente reconhecido. De fato, a OCDE (2010) aponta que o investimento nos ativos intangíveis vem sofrendo considerável aumento e tem sido responsável por mais de dois terços do crescimento da produtividade do trabalho em muitos países.

Ark, B. *et al.*, (2009), confirmam a participação positiva dos intangíveis, comprovando a importância desses, como um gatilho para o crescimento:

O capital intangível e sua contribuição para o crescimento econômico, com foco em comparações internacionais atualmente disponível. Nosso núcleo de onze países para os quais temos sido capazes de construir medidas de intensidade de investimento intangível e de aprofundamento capital intangível mostra que intangíveis têm um grande impacto no crescimento. Omitir a presença dos intangíveis nas análises de crescimento é, por conseguinte, apresentar uma imagem tendenciosa (enviesada) do processo de crescimento (Ark, B. *et al.* 2009, p. 19).

2.2. A Gestão do Conhecimento como Patrimônio

2.2.1. Criação de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram uma teoria sobre o processo de criação organizacional, posteriormente revisada e ampliada (NONAKA; TOYAMA, 2003). O ponto de partida da teoria do conhecimento proposta pelos autores é a conversão do conhecimento entre os modos tácito e explícito. Segundo os autores o conhecimento humano é criado e disseminado pela interação social em um processo de conversão entre o tácito e o explícito, e que este processo se dá em um determinado plano e o denominaram de “Ba”, definição dada por Kitaro Nashida, segundo os autores, ou seja, o ambiente de compartilhamento, (NONAKA; KONNO, 1998). Por sua vez, Terra, J. (2012 p. 119) explica que:

O conceito de “Ba” como espaço para socialização pode ser traduzido para a perspectiva ocidental em práticas como mecanismos de governança, comunicação de práticas, grupos de trabalho e equipes de projetos que surgem, se comunicam e se dissolvem de maneira natural, conforme a organização se adapta e coexiste com o seu ambiente.

É papel da liderança fomentar novos Bas que permitam a contínua reinvenção do conhecimento organizacional. O verdadeiro novo conhecimento, no entanto, aquele que vai atender às necessidades dos clientes é criado a partir de mecanismos tanto contratuais como que fomentem graus elevados de intimidade que permitam o efetivo compartilhamento de experiências e conhecimentos tácitos (TERRA, J. 2012 p. 119).

“O conhecimento é absorvido e desenvolvido pela própria experiência ou reflexão sobre as experiências de outros” (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40). Estes afirmam também que aquele espaço pode ser físico, mental (como compartilhamento de ideias ou experiências) ou uma combinação de ambos. O Ba na visão de Terra, J. (2012), permite uma plataforma para o avanço do conhecimento individual ou coletivo e pode ocorrer em vários níveis, os quais podem interconectarem-se com outros e formarem uma rede representando um Ba maior, chamado *Basho* (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40).

Participar de um ambiente de compartilhamento de conhecimento (Ba), segundo Terra, J. (2012), significa estar envolvido. Esta concepção transcende à fronteira ou

ao âmbito do indivíduo, que é fator-chave para que as organizações inovem de forma contínua, em um processo espiral crescente e virtuoso. Este ambiente, segundo os autores, é também concebido como a estrutura pela qual o conhecimento é ativado, proporcionando ambiente favorável à criação. Ba é a plataforma para a concentração de recursos dos ativos de conhecimento da organização e das habilidades de intelectualizar dentro do processo de criação do conhecimento (TERRA, J. 2012).

O conjunto do conhecimento organizacional pode ser representado, explicam Nonaka e Konno (1998), em um processo de conversão do conhecimento, partindo do Ba, que ocorre em quatro padrões ou modos, denominado modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), representado no fluxo de processos a seguir (TERRA, J. 2012 p. 116):

- a) Socialização (Combinação de conhecimentos tácitos): envolve compartilhar conhecimento tácito entre indivíduos, pelo convívio no mesmo espaço, trocando-se experiências, ao invés de estar envolvido com instrução documental ou verbal. Este é o Ba originário, o ponto onde se origina o conhecimento. Permite a criação do conhecimento existencial, tácito, como habilidades técnicas. Dá-se do tácito para o tácito. No plano organizacional, a socialização ocorre pelo convívio natural, ou por meio de práticas como a mentoria ou *coaching*. O fator básico nessa circunstância é a interação entre indivíduos, normalmente face a face (TERRA, J. 2012, p.116);
- b) Externalização (Conversão do conhecimento tácito em explícito): requer que o conhecimento tácito seja expresso e traduzido para que possa ser entendido por outros. O Ba é interativo e promove a ponte entre o conhecimento tácito do indivíduo para o explícito, permitindo análise e reflexão. A soma de suas intenções e ideias se fundem com o escopo mental do grupo. Dessa forma, ao transcender suas ideias, o indivíduo cria a possibilidade de integração, que é fator chave para a conversão do conhecimento tácito para o explícito. Os autores explicam que o conhecimento tácito é pessoal, inerente à pessoa e específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. “O conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA, TAKEUCHI; 1995, p. 65);

- c) Combinação de conhecimentos explícitos (Acesso à informação): neste modo ocorre a sistematização do conhecimento explícito, que pode ser transmitido como aprendizado formal, em informações explícitas internas quanto ser acrescido com fontes externas. Aqui ocorre a disseminação do conhecimento entre os membros da organização. A combinação é facilitada quando o conceito do conhecimento gerado está alinhado à visão e aos valores da organização, pois coincide com as crenças das pessoas e tem utilidade potencial de colaborar para alcançar os resultados esperados de seu uso (TERRA, J. 2012 p. 117);
- d) Internalização (Conversão de conhecimento explícito em tácito, desenvolvimento de competências individuais): quando o conhecimento recém-criado deve ser internalizado ao conhecimento organizacional. O Ba é exercício, é prática, e consiste em conhecimento sintetizado. Replicar o que foi formalizado exige a conversão do conhecimento explícito em tácito, no local de uso. O indivíduo identifica os conhecimentos relevantes ao seu trabalho, ou seja, a internalização atualiza conceitos ou métodos sobre estratégia, táticas, inovação e melhoria por meio de conhecimentos explícitos incorporáveis às ações e práticas. Na sequência, o explícito através de simulações ou experimentos, catalisa o aprendizado (TERRA, J. 2012 p. 117).

2.2.2 Gestão do conhecimento

Pode-se encontrar na literatura metodologias que explicam a gestão do conhecimento como uma gestão cíclica e paralela, uma metodologia que inclui: concepção, estratégia, design, protótipo-piloto, implementação e manutenção da inovação. Esse modelo é reconhecido por associações normativas, a exemplo a ISSO 9001 (*International Standard Organization, normative publication number 9001*), com o processo APQP (*Advanced Product Quality Process*). Essas abordagens visam à educação dos envolvidos sobre gestão do conhecimento, à identificação dos problemas de gestão do conhecimento e delegação de responsabilidades aos tomadores de decisão.

Compartilhamento do conhecimento tácito em conhecimento explícito como anúncios, produtos, serviços internalização pelos usuários. O conhecimento explícito da organização disseminado como conhecimento tácito através da participação de equipes multidisciplinares, promovendo a socialização e externalização combinada de conceitos. A difusão interativa do conhecimento tácito de usuários, das organizações colaboradoras, do mercado (TERRA, J. 2012 p. 117).

Segundo a literatura paralelamente descrita nos anais da norma ISO9001-APQP (2012), esta estratégia é o plano de implementação que inclui a identificação das comunidades de prática e seus conhecimentos necessários ao desenvolvimento de uma proposição de valor. O *design* compreende a evolução do conhecimento da organização com base no ambiente e na infraestrutura. Na fase do protótipo-piloto, testam-se as soluções de GC antes de implementá-las. Finalmente, após a implementação propriamente dita, há a manutenção da evolução. Assim, as soluções de gestão do conhecimento são avaliadas e renovadas num ciclo repetitivo.

Existe uma infinidade de modelos e conceitos que tratam da gestão do conhecimento por seus vieses, pois trata-se de tentar organizar, de forma crescente, a geração, solidificação e disseminação do conhecimento dentro da organização, de forma a assegurar a criação e uso deste como vantagem competitiva da organização, bem como para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, permitindo que, de forma interativa e iterativa, ocorra o aprimoramento contínuo de processos e produtos, atendendo às demandas e necessidades dos clientes (ISO9001-APQP - 2012).

2.2.3 A Sociologia do Conhecimento

Na obra de Berger e Luckmann (1985), a sociologia do conhecimento estuda relações na vida em sociedade, interagindo com as visões positivista-objetivas de Durkheim e a contrutivista-subjetiva de Weber. Para esses autores, tais pontos de vista não são contraditórios, pois a sociedade possui uma facticidade objetiva e um significado subjetivo. Nesse sentido, a sociologia do conhecimento tem o papel de investigar como os significados subjetivos podem se tornar facticidades subjetivas e, ainda, de que modo seria possível a atividade humana ter uma produção tão numerosa quanto variada.

Na avaliação do valor formado através dos investimentos intangíveis no capital intelectual existe uma conotação objetiva positiva, que é a obtenção de aumento de riqueza e uma construtiva-subjetiva, que é a do ativo intangível capital intelectual. Assim, as organizações capazes de bem gerenciar esse desenvolvimento, fatalmente, sobreviveriam a longo prazo. Os fatores sociológicos, nesse contexto, são bastante relevantes, pois existem valores formados na sociedade que não podem deixar de ser observados e, sem dúvida, os de conhecimento prévio humanos são os mais cotados atualmente.

Na visão dos autores Berger e Luckmann (1985), a realidade subjetiva na determinação da consciência do homem é proveniente do seu “ser social”, uma vez que sua natureza não é um processo natural e sim fruto de sua criação, socialmente construída, tornando-o um produtor de si mesmo. Entende-se, assim, que a ordem social é uma criação humana progressiva, que existe unicamente para fornecer um ambiente estável para a sua conduta. Ocorre, portanto, a socialização primária nesse ambiente, sendo seguida pela secundária.

Na chamada socialização primária, o indivíduo recebe e reproduz os padrões de conduta da família, ou se baseia nos padrões da sociedade a que pertence. O conjunto de famílias e instituições forma a sociedade, convivendo no mesmo ambiente social. Já a socialização secundária é a interiorização de submundos institucionais ou baseados em instituições, por meio da aquisição do conhecimento de funções específicas, as quais, direta ou indiretamente, possuem raízes na divisão do trabalho. Segundo Berger e Luckmann (1985), essa exige a aquisição de vocabulários específicos de funções, o que significa a interiorização de campos semânticos que estruturam interpretações e condutas de rotina em área institucional.

Dessa forma, a sociedade vem evoluindo ou alterando seus valores ao longo do tempo. Organizações de sucesso, entretanto, com valores ultrapassados pela sociedade, se não alterarem ou evoluírem, fatalmente sucumbiriam. Entretanto, as que evoluírem e alterarem seus valores, adaptando-os aos da sociedade atual, teriam êxito em sua empreitada. Assim, principalmente na área do conhecimento humano, devem-se adaptar os valores e alterá-los, modificando objetivos por meio de pensamentos subjetivos.

Os hábitos e os papéis que perfazem a atividade humana, assim como seus padrões gerados pela repetição, são integrantes da visão objetiva da realidade social da institucionalização. Esse processo ocorre quando dois ou mais indivíduos agem em comum e, ao se verem repetindo tais ações, aceitando a de outros, produzem tipificação de conduta. Ocorre, então, a expressão de padrões específicos de conduta, sendo que um desempenha seus papéis com inspiração na conduta do outro. Após esse processo histórico de repetições, ocorre um comportamento previsível.

Para o estudo de formação de valor patrimonial por meio de investimentos no ativo intangível, tem-se como percepção de valor as previsões que podem ser geradas a partir da concepção de que tais investimentos forneçam retorno positivamente favorável. O comportamento dos membros de instituições, segundo a sociologia do conhecimento, segue padrões de conduta legitimados, produzindo hábitos e alterando, inclusive, o comportamento sócio-ambiental. Para Berger e Luckmann (1985), o universo simbólico é adotado em uma instituição ou segmento, por ser a confluência de todos os significados socialmente objetivados e subjetivamente reais.

Nas políticas organizacionais o conhecimento prévio é muito importante para que tais organizações possam lidar com situações não comumente previstas e com isso gerando criatividade suficiente para obter e manter uma vantagem subjetiva em relação às outras, construindo um valor patrimonial superior. Dessa forma, seria o lado subjetivo influenciando diretamente em outro objetivo da organização. Os investimentos em ativos intangíveis de capital intelectual acabam, também, por receber da sociedade um status de politicamente correto. As organizações que levarem isso em consideração, certamente, obteriam vantagens em relação às outras. A sociedade passa a tomar decisões de valoração de produtos pela relação direta que este tem com o fator humano que os concebeu.

Com relação à construção social do conhecimento em relação aos direcionamentos de investimentos intangíveis em capital intelectual, levando-se em consideração que para se direcionar tem que se medir as opções com vista a escolher a que melhor se apresenta. Pode-se concluir que, na medida em que a sociedade muda seus valores e passa a apreciar uma geração de riqueza com responsabilidade social, devem-se

estudar formas de mensurar e aperfeiçoar os mecanismos existentes para dar segurança aos investidores do resultado de seus investimentos em ativos dessa natureza. Só assim, tem-se um casamento entre os novos valores sociais com o mundo dos negócios de capital.

Essa conclusão fica ainda mais clara, quando se faz um estudo histórico da construção social do conhecimento, sociologia do conhecimento, muito bem retratada na obra de Berger e Luckmann (1985), quando se percebe que a sociedade tem evoluído seus valores sociais, sempre que quebra paradigmas anteriores. Na revolução industrial e até os dias de hoje, a sociedade pouco se preocupou com a visão do ser humano como construtor de valor patrimonial para a melhoria de vida em sociedade, quando essas preocupações iam de encontro aos estudos científicos de aumentar a produção.

Historicamente, a administração empresarial sugere a criação eficiente de riqueza sempre a menor custo, entretanto o ser humano com muito conhecimento anterior adquirido era simplesmente visto como uma mão de obra cara e poderia ser substituída por uma mais em conta, desde que se fizesse a sistematização da organização, que pouco tinha lugar com a questão sustentável. Entretanto, a sociedade passou a construir outros valores que, preterivelmente superiores aos de antes. Como o crescimento sustentável de uma sociedade que visa, antes de tudo, a criatividade e a inovação para lidar com o impensável, para assim produzir valor patrimonial.

Uma vez que esse pensamento passa a ser valorizado na sociedade, os investimentos começam a ser redirecionados para esse novo vetor. Dessa forma, com certeza, surge a necessidade de se criar formas e modos de estudar a sua mensuração, aproveitando-se o conhecimento anterior adquirido com a evolução científica da área. Vez concluído o presente artigo, pode-se posicionar que não há, dentro da perspectiva estudada das construções sociais do conhecimento, um retrocesso que possa justificar estudos que não sejam direcionados nessa área.

A mídia, tanto falada como escrita, vem batendo muito nessa nova mudança de valoração da responsabilidade social e o ser humano visto como centro da

organização. No passado, ainda recente, podiam-se executar obras e investimentos que pouco se preocupavam com a questão do ser humano e da valoração patrimonial do capital intelectual, entretanto nos dias de hoje e no futuro próximo, cada vez mais verifica-se uma valoração social no caminho de preferir investimentos dessa natureza.

2.2.4 A Cultura e a Gestão da Inovação

A dinâmica dos processos de inovação de um país tornou-se objeto de estudo de diversas pesquisas como a de Acs e Audretsch (1990) que abordaram este tema nos EUA, Ylinenpää e Havenga (1998) na Suécia, enquanto Mohnen e Rosa (1999), bem como Baldwin e Gellatly (2004) pesquisaram sobre eles no Canadá. Estes estudos mencionam as implicações da falta de agentes qualificados com informações e “*know how*” e/ou experiências em áreas de interesse, ou até mesmo em negócios foco para os nichos de mercado em que determinada organização intenciona trabalhar.

De acordo com o relatório da inovação recente DIHK, que é baseado em mais de 10.000 entrevistas com representantes de empresas, o recrutamento de trabalho técnico especializado está cada vez mais se tornando um problema grave (DIHK, 2007). Neste relatório as empresas relatam períodos de latência de até 6 meses para preencher uma vaga de engenheiro, o que certamente limita cada vez mais as possibilidades de crescimento e/ou aparecimento de processos e produtos inovadores. Em alguns clusters industriais como Ingolstadt no sul da Alemanha, onde empresas como Audi e Media Markt / Saturno estão sediadas, a situação é tão dramática que as empresas, especialmente as PME não estão recebendo mesmo uma única aplicação em resposta a anúncios de oferta de trabalho (PREUSS, R. 2007).

Para enfrentar este e outros desafios, impulsionar a inovação e não perder competitividade, empresas cujos produtos são de alta complexidade tecnológica buscam alianças estratégicas no mercado. Estas alianças são cada vez mais essenciais para atividades inovadoras (TEECE, 1992), a fim de alcançar melhores resultados na capacidade de produção e melhorar a utilização de recursos e tecnologias de diversificação que muitas vezes envolvem troca de conhecimento. Com a formação dessas alianças, novas oportunidades advindas do mercado podem ser

usadas para compartilhar e obter conhecimento, conferindo bons resultados para todos.

Buscou-se analisar como as parcerias estratégicas impulsionam a inovação, tomou-se como exemplo o setor auto-indústria aeroespacial. Foram analisados itens como: objetivos específicos, a análise de formação de clusters, joint-ventures, a gestão de produtos e sistemas complexos – CoPS, e um estudo do caso brasileiro, todos aplicados ao setor auto-indústria aeroespacial. O compartilhamento de risco com fornecedores e formação de joint-ventures, a gestão de produtos e sistemas complexos – CoPS, a abordagem brasileira, a descrição de sua metodologia. Assim tais abordagens foram utilizadas para formar o constructo dessa etapa do trabalho.

Abordagem brasileira para a gestão da inovação. Historicamente o Brasil é um país de tradição, ainda que bastante discreta em relação à média e às necessidades globais, em incentivar e implementar programas inovadores. Culturalmente empreender é uma facilidade. O estabelecimento de programas de apoio à pesquisa de ciência e tecnologia está na pauta das principais discussões decisórias no campo governamental como iniciativas alinhadas às necessidades futuras do país, uma vez que os governos, cada vez mais, estão sendo avaliados pelos resultados de cada administração, bem como dos legados deixados para o longo prazo, o que incide diretamente nos conceitos exigidos pelos processos inovadores.

Na indústria, a inovação tornou-se um fim e caminho na busca incessante por melhores condições competitivas. O Brasil tem mostrado um papel de absoluta liderança nessas iniciativas na América Latina, desde o início dos anos 2000, com sistemas para constituir e aprimorar ações de incorporação das atividades de inovação entre os principais atores do chamado sistema nacional de inovação. O efeito da globalização e outros objetivos estratégicos dos programas de governo, o Brasil mudou profundamente seus instrumentos para promover a inovação e o interesse do setor empresarial expandiu, tanto na forma de uma participação mais efetiva nos diversos espaços de representação, como no campo a formulação de propostas concretas e na demanda por recursos e participação em programas públicos.

Entretanto podem-se discutir alguns avanços que ainda são necessários para consolidar e ampliar a participação do setor empresarial no processo de desenvolvimento socioeconômico brasileiro, com base em uma necessidade sólida de desenvolvimento inovador nos vários âmbitos da indústria. Ainda assim, o Brasil vem caindo no ranking mundial de inovação. Em 2013, ficou na 64^a posição, 6 posições abaixo do ano de 2012 e 17 posições abaixo do ano de 2011, ficando atrás de países como Malásia, Costa Rica e Rússia. Para compor o ranking, são avaliados fatores como estabilidade política, eficiência governamental, tributação, gastos com educação, investimentos em P&D, logística, facilidade de acesso ao crédito, colaboração entre universidades e indústrias, desenvolvimento de clusters, joint ventures, obtenção de patentes, entre outros. (DUTTA; LANVIN, 2013).

No país, as principais causas ou barreiras à inovação, que devem sua existência a fatores externos e, como tal, não podem ser influenciadas de maneira significativa pelas empresas, incluem questões de financiamento, as dificuldades em encontrar pessoal adequado e qualificado, obstáculos burocráticos, e os problemas em encontrar parceiros de cooperação. Logo, pode-se perceber como são grandes os desafios de uma empresa brasileira para atuar em uma indústria totalmente dependente da inovação tecnológica, tornando essencial a formação de alianças estratégicas para viabilizar seus projetos e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Objetivo desse estudo no campo da inovação leva a entender que as parcerias estratégicas impulsionam a inovação no setor auto-indústria aeroespacial, os processos de inovação nessa área, de forma globalizada vem tomando uma posição solucionadora de questões de concorrência propulsora de vantagens competitivas, dentre outras vantagens, o que tem despertado, de forma mais contundente, esses processos dentro do Brasil, entretanto apresentando-se ainda bastante tímida. Pode-se averiguar que a incessante busca pela inovação é um fator de competitividade importantíssimo na indústria.

Em geral percebe-se a atuação integrada entre os agentes, fator crucial para impulsionar a inovação. Destaca-se o compartilhamento do conhecimento como um dos pilares do processo inovador. Por essa razão, ao participar de um cluster, iniciar

uma joint-venture ou ainda estabelecer parcerias com os fornecedores, as empresas multiplicam as suas chances de sucesso em seus empreendimentos, propiciando o investimento em processos inovadores. Além disso, têm a oportunidade de absorver conhecimentos e técnicas de outros agentes e incorporá-los aos seus processos. O compartilhamento de informações contribui para a redução da aversão ao risco que algumas empresas apresentam ao trabalhar isoladamente, já que a disseminação de conhecimentos favorece a obtenção de informações estratégicas e facilita tomada de decisões.

2.2.5 Estratégia Organizacional do Conhecimento

A dimensão estratégica da organização vincula-se à gestão do conhecimento na sua essência, como uma evolução natural das ideias (SENGE, 1990, p. 37), “A capacidade de aprender mais rápido que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. Segundo o autor, para criar o futuro dentro de uma organização são necessários três fatores:

- a) Mudar de forma fundamental as regras de engajamento em um determinado setor antigo;
- b) Redefinir suas fronteiras estratégicas entre estes setores;
- c) Criar setores inteiramente novos. “A capacidade de inventar novos setores e reinventar os antigos é um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 22).

Em um ambiente de incerteza, as organizações precisam fazer escolha sobre onde e como investir. Ensina a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON 1991), que nem todas as atividades são melhor executadas quando internalizadas. A necessidade de buscar competências complementares torna-se cada vez mais imperativo, sobretudo para as organizações operando em ambientes globalizados e dinâmicos. A capacidade de gerenciar as necessidades neste sentido, o estabelecimento das relações e os mecanismos que asseguram o sucesso das alianças podem ser considerados como esforços de gestão do conhecimento (BADARACCO, 1991).

A “inteligência competitiva” e o uso de cenários compõem o cerne no desenvolvimento de capacidades (habilidades e competências) dinâmicas da organização. Habilidade de identificar e aproveitar novas oportunidades (TEECE, 1998) e, portanto, está na base da estratégia competitiva desta. Por concepção dos autores McGonagle e Vella (2002) a inteligência competitiva é o processo de “ativamente procurar e utilizar informações externas para serem utilizadas na tomada de decisão e nas operações da organização”.

Traçar cenários é uma estratégia que há muito tempo vem sendo utilizada como ferramenta de planejamento (ÁVILA, 1989), mas tem adquirido importância cada vez maior como complemento a técnicas tradicionais e forma de incorporar os aspectos ligados à incerteza do universo contemporâneo. Com a crescente necessidade, também surgiram novos modelos para sua construção, os quais ressaltam os aspectos de aprendizagem. São os chamados “cenários de aprendizagem”, que envolvem a construção e a integração do conteúdo desses na tomada de decisão (FAHEY, 2000).

Autores como Nonaka e Takeuchi (1995), entre outros, ressaltaram a importância estratégica de estruturas que suportem as atividades de gestão do conhecimento, a despeito de que até o princípio da década pouco se estudava a respeito do modelo organizacional adotado pela organização. A partir desta, novas concepções surgiram buscando a agilidade necessária para enfrentar a complexidade da nova economia. Nesse grupo, duas se destacam: a organização celular, de Miles et al. (1998) e a organização em hipertexto descrita por Nonaka e Takeuchi (1995).

Dentre os fatores a serem destacados está a descentralização do poder de decisões, como também do poder de adaptação. Ambas reconhecendo a necessidade de modelos específicos para diferentes atividades dentro de uma mesma organização, o que parece ser um ponto quase consensual entre as diversas correntes de estudo na área de estruturas organizacionais (LEWIN; VALBERDA, 1999). Nos últimos anos, e principalmente recentemente, as questões referentes à estrutura organizacional tem recebido grande atenção, com o surgimento e disseminação das ideias e conceitos referentes às comunidades de boas práticas.

Gestos, trocas de experiências pela observação do semelhante ou dos próprios animais ou de pai para filho e/ou toda reunião de pessoas, por mais simples que seja, é capaz de produzir o fenômeno que se conhece por comunidades de práticas. As comunidades estão, assim, no centro dos processos de criação e compartilhamento do conhecimento, atendendo à demanda globalizada de maior velocidade na inovação, destinando uma atenção especial ao conhecimento como ativo-chave para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (LESSER et al. 2000).

Segundo relato dos autores Saint-Onge e Wallace (2003), certas comunidades encontravam-se em processos informais de transferência de conhecimento na estrutura organizacional requerendo-se, portanto, metodologias para sua identificação, criação e suporte, ou seja, um gerenciamento proativo para a criação e apoio a estas estruturas. Porém, por sua natureza informal, elas permaneceram quase imperceptíveis dentro das organizações. Sejam as “comunidades de práticas” apoiadas ativamente ou nem mesmo notadas pelas organizações, o fato é que elas proporcionam uma vasta fonte de aprendizagem e inovação para seus membros.

Cultivar as comunidades de boas práticas em áreas estratégicas é um caminho prático que possibilita gerenciar o conhecimento como um diferencial. A meia-vida do conhecimento está ficando cada vez mais curta (SAINT-ONGE; WALLACE, 2003) e, sem as comunidades de práticas focadas nas áreas estratégicas da organização, torna-se difícil acompanhar as passadas rápidas da mudança. Identificar as comunidades de boas práticas e cultivá-las dever visto como desafio para as organizações que desejam gerenciar de forma competitiva o conhecimento que possuem e tratá-los como um ativo intangível, fonte de vantagem competitiva sustentável.

Como já afirmado anteriormente, o conhecimento de uma organização é a soma dos conhecimentos individuais de cada funcionário (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002), logo, a importância de se cultivar as comunidades de prática no desenvolvimento da organização, uma vez que o conhecimento se amplia à medida que é transmitido. Isso permite que as organizações se conheçam de forma mais ampla, estabelecendo assim metas coerentes com os recursos disponíveis e dando sustentação à tomada de decisão. Faz-se necessário nivelar onde a tecnologia pode

ser útil, pois as pessoas requerem a conversação, a experimentação, e as experiências compartilhadas com outras pessoas.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), ter uma ideia ou palpite altamente pessoal tem pouco valor para a organização, a não ser que o indivíduo possa convertê-lo em conhecimento explícito, permitindo assim que ele seja compartilhado com outros indivíduos. Entretanto, as habilidades que os profissionais possuem não podem simplesmente ser transferidas como boas práticas. É necessário compreender que as comunidades são mais como as organizações voluntárias (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). As comunidades de prática emergem no espaço social entre equipes e redes de conhecimento. Quando as equipes múltiplas de projeto são acopladas em tarefas similares, a necessidade de compartilhar o que se sabe é naturalmente conduzida à formação da comunidade.

As comunidades de prática, como ressalta Allee (2000), são benéficas para o negócio, para a própria comunidade e para os funcionários. São veículos poderosos para compartilhar o conhecimento e conseguir melhores resultados para as organizações nos seguintes aspectos:

- a) Criação de um sentido de ajuda mútua dentro da organização;
- b) Sustentação a resolução de problema de forma mais rápida;
- c) Forte ferramenta para recrutar e reter talentos;
- d) Desenvolvimento de potencialidades e competências;
- e) Práticas difundidas mais rapidamente para a área operacional;
- f) Incentiva a criação de ideias e aumenta as oportunidades para a inovação.

Inerente ao contexto estudado, a intenção é aprimorar os resultados em relação à comunidade, como se segue:

- a) Ajuda a construir uma linguagem comum, bem como métodos e modelos em torno de competências específicas;
- b) Maior disseminação do conhecimento de novas práticas;
- c) Maior retenção de conhecimento quando os funcionários saem da organização;
- d) Maior conhecimento prático amplo;

- e) Fornece meios de compartilhar o poder e a influência com as partes formais da organização.

Os autores, de forma geral, sustentam que os funcionários são os maiores beneficiados e citam os itens a seguir:

- a) Os membros acabam, indiretamente, ajudando uns aos outros a cumprir suas tarefas;
- b) Cria-se um sentido estável da comunidade com outros colegas internos e com a organização, estimulado pelo sentido de pertencer;
- c) Promove o sentido de aprender focado em objetivos;
- d) Ajuda a desenvolver habilidades e competências individuais;
- e) Fornece desafios e oportunidades de contribuir, desenvolve o sentido de colaboração.

De forma geral, as organizações procuram incluir em suas estratégias os conceitos de comunidades de boas práticas (DAVENPORT; PROBST, 2002). Muitos pregam que as organizações deveriam ser vistas como comunidades de prática (BROWN; DUGUID, 1991). Se não se chega a tanto, pelo menos já existem exemplos de organizações cujas estratégias e abordagens para gestão do conhecimento são construídas totalmente em torno destas, pois os seus processos atendem aos princípios semelhantes, conforme apresentados por Storck e Hill (2000), como se segue:

- a) Definir um formato de interação que promova abertura;
- b) Construí estratégia sobre uma cultura organizacional comum;
- c) Demonstrar a existência de interesse mutuo para resolver questões e atingir objetivos corporativos;
- d) Alavancar os aspectos da cultura organizacional que respeitam os valores de aprendizado coletivo;
- e) Incorporar práticas de compartilhamento de conhecimento nos processos de trabalho em grupo;

- f) Estabelecer um ambiente no qual o compartilhamento de conhecimento é baseado em processos e normas culturais definidas pela comunidade e não por outras partes da organização.

Ainda no contexto da estratégia organizacional, no que tange ao conhecimento e à sua gestão estratégica, destaca-se o papel do uso de tecnologias que facilitem a gestão e criação de documentos ou de tecnologias que suportem o trabalho em grupo (CORBITT, 2005).

O'Brien (2001), elencou o e-mail, a Internet, a videoconferência, os bancos de dados institucionais, e os softwares, classificando-os como Sistemas Colaborativos, que incluem os sistemas de gerenciamento de projetos, *Groupware*, *Intranet*, *Knowledge Based Systems*, sistemas de inventário de competências, páginas amarelas, sistemas de conversação e sistemas de reuniões eletrônicas.

Os sistemas colaborativos têm como objetivo a sinergia e sua meta é possibilitar o trabalho em conjunto com mais facilidade e eficácia, ajudando a:

- a) Comunicar: compartilhar informações uns com os outros;
- b) Coordenar: coordenar reciprocamente nossos esforços individuais de trabalho e uso de recursos;
- c) Colaborar: trabalhar juntos cooperativamente em projetos e tarefas comuns.

As tecnologias encontradas na literatura podem ser classificadas, segundo Hall (2004), com relação ao tipo de aplicação destas de acordo com a seguinte tipologia:

- a) Inteligência competitiva: aplicações que reúnem dados, analisam informações e geram relatórios para serem usados para identificar ajustes que precisam ser feitos nos procedimentos e atividades do dia a dia;
- b) Gestão dos processos de negócios (BPM/workflow): estas aplicações analisam fluxos de trabalho para determinar se é possível auferir maiores resultados na realização de uma tarefa ou produto em todos os estágios de desenvolvimento, e fornecendo relatórios que identificam gargalos;

- c) Colaboração: ferramentas online que permitem que times sejam reunidos baseados em habilidades complementares de forma que possam compartilhar ideias etc.;
- d) Gestão de conteúdos e documentos: considerando o alto índice de conteúdo digital, um desafio fundamental é achar e gerenciar o conteúdo necessário em um mar de informação. Estas aplicações permitem resolver esse problema indexando o conteúdo e permitindo uma maneira de achá-lo e recuperá-lo baseado em critérios de busca;
- e) Integração de dados: a integração de dados permite reunir informação de lugares variados para um ponto de acesso único;
- f) Infra-estrutura organizacional: criam um ambiente para organizar, localizar, recuperar e disseminar informações por aplicações diversas;
- g) Sistemas especialistas e de suporte a decisão: permitem auxiliar a tomada de decisão via um mecanismo que age sobre uma base de conhecimento;
- h) Localização de expertise: auxilia na localização de especialistas;
- i) Portais: fornecem um ponto de acesso único, enquanto de forma transparente para o usuário são rodadas as diversas aplicações do sistema. Os portais tornaram-se o centro do debate e das preocupações tecnológicas referentes à gestão do conhecimento (CLOETE; SNYMAN, 2003).

Os autores Fahey e Prusak (1998) explicam que o conhecimento existe em última instância na mente dos indivíduos, estes indivíduos participam de vários processos de grupos nos quais fazem e executam decisões importantes, tendo como principal objetivo o gerenciamento estratégico do conhecimento, ou seja, construir-se algum nível de contextos compartilhados. Este compartilhamento de contextos significam um entendimento comum dos ambientes interno e externo da organização e configurando as relações com a inteligência competitiva. Na falta desta concretização, as perspectivas, crenças, suposições e as subjetividades das visões de universo diferentes dos indivíduos envolvidos tendenciam à um travamento e emperram o processo de tomada de decisão.

Estrategicamente as organizações projetam-se para um modelo de gestão do conhecimento como estoques, para desafiar e alinhar visões diferentes. Para mudar este cenário, faz-se necessário diálogo aberto, honesto e reflexivo, pois o

conhecimento é um resultado direto deste processo, bem como de experiências e reflexão. Infelizmente, para Fahey e Prusak (1998) são três atividades que demandam muito do mais precioso ativo gerencial: tempo. Além disso, este tipo de postura precisa lidar com questões relacionadas à informação como fonte de poder, algo em geral desconsiderado tanto na prática quanto na literatura (GORDON; GRANT, 2005).

Os autores McDermot e O'Dell (2001) apresentaram conclusões sobre as barreiras culturais ao compartilhamento do conhecimento, é importante criar uma conexão visível entre compartilhar conhecimento e os objetivos estratégicos do negócio, problemas ou resultados, respeitando a cultura da organização não, simplesmente replicando modelos prontos. Faz-se necessário também reconhecer e ampliar as redes sociais da organização com ferramentas, recursos e legitimação. Ulrich (1998) contribui com algumas formas de realçar o compromisso utilizando um conjunto de mecanismos:

- a) Controle: deixando que os empregados controlem as decisões sobre como trabalhar;
- b) Estratégia ou visão: oferecer aos empregados uma visão e direção que os compromete a trabalhar duro;
- c) Tarefas desafiadoras: prover o funcionário com trabalho estimulante que desenvolva novas habilidades;
- d) Colaboração e trabalho em grupo;
- e) Uma cultura de trabalho: celebração, divertimento, excitação e um clima de abertura.

Epistemologicamente pode-se compreender que um modelo desenvolvido de forma estratégica, deve permitir autonomia para os agentes nas atividades para que cada equipe possa agir de forma livre. As responsabilidades táticas ficam a cargo dos gerentes de nível médio com a incumbência de conciliar o que é idealizado pela alta direção e o que é praticado pela linha de frente (NONAKA E TAKEUCHI, 1995). Os mesmos autores definem e apresentam que, os atores e as competências requeridas para a aplicação do modelo estão brevemente descritos a seguir:

- a) Trabalhadores do conhecimento: responsáveis por gerar e atualizar tanto conhecimento explícito quanto tácito, ambos vivenciados em rotinas de trabalho por meio de suas experiências, discussões e debates, documentos (operadores aqueles que geram e usam o conhecimento no desempenho de suas funções operativas e especialistas – que engloba os engenheiros de processos produtivos e outros de desenvolvimento de novas tecnologias);
- b) Administrador do conhecimento: os gerentes do conhecimento são os que exercem o papel mais estratégico na gestão do conhecimento (gerentes de nível médio na organização, responsáveis pela coordenação do processo de conversão do conhecimento - intermediário na negociação colocando em prática os processos de trabalho, responsáveis pela construção ou reconstrução da realidade da organização);
- c) Executivos do conhecimento: os executivos responsáveis por dar a direção às equipes do conhecimento, decisões estratégicas da organização (articular uma visão do conhecimento, comunicar essa visão, bem como a cultura da organização, promover o caos criativo, metas desafiadoras e uma interação dinâmica entre esses três atores).

Assim como toda ação requer um agente motivador, para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento, faz-se necessário criar uma estrutura de incentivos e recompensas para criar e compartilhar conhecimento dentro e fora da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Carrillo et al. (2004) afirmam que, na prática, quando existem incentivos, estes são em geral de natureza financeira. Porém, existem e são recomendáveis outras formas de incentivo como promoções e reconhecimento, incluindo maneiras criativas alinhadas aos objetivos do programa. Além do mais a conhecida “Pirâmide de Maslow” não nos deixa dúvidas quanto à essa afirmação.

O processo de compartilhamento e transferência de conhecimento precisa estar inerentemente recompensando e celebrado, pois, sistemas de recompensa artificiais não teriam muito efeito e podem tornar as pessoas cínicas (O'DELL; GRAYSON, 1998). Por fim, é importante que os bons exemplos sejam dados pela liderança, e que o sistema realmente recompense os comportamentos favoráveis. De forma geral os

sistemas de recompensa referem-se às pessoas, entretanto considera-se que estes atuem como sistema de suporte, por estarem sempre associados à mensuração de resultados, uma vez que não se pode premiar aquilo que não possa ser medido.

A mensuração de resultados na gestão do conhecimento sempre foi um tópico de grande debate, resultando em uma série de técnicas voltadas para este objetivo (LETHBRIDGE, 1994). Os autores das correntes mais voltadas aos estoques de conhecimento ou tecnológicas, sempre defenderam a mensuração como fator crítico de sucesso. O' Dell e Grayson (1998), por exemplo, recomendam métricas específicas em todas as etapas de um sistema de gestão do conhecimento, que poderia vir a compor o Capital Intelectual da organização.

O monitoramento e controle dos indicadores gestão do conhecimento é o último passo para a obtenção dos resultados, conforme considera Tirpak (2005). Ação que envolve definir que métricas e usá-las para identificar áreas de melhoria. Uma métrica básica para muitos autores é o retorno sobre o investimento. Ainda que vincular as atividades de gestão do conhecimento aos resultados da organização seja fundamental (FAHEY e PRUSAK, 1998), o retorno sobre o investimento. Nesse trabalho a forma optada foi o Valor Adicionado pelo Capital Intelectual de Pulic, A. (2000).

As auditorias de conhecimento permitem medir o capital intelectual bem como avaliar desde a parte estratégica da organização. Esta prática pode resultar em recomendações de melhorias para o corpo executivo com relação ao status quo e possíveis melhorias nas atividades de gestão do conhecimento em cada área da organização (LIEBOWITZ et al., 2000). Algumas questões envolvem a conceituação do negócio em termos de conhecimento existente em determinada área e igualmente o que está faltando na mesma (LIEBOWITZ et al., 2000).

2.2.6 A Inteligência Competitiva nos Processos das Empresas

As experiências pioneiras nos EUA e Europa apresentaram resultados que foram utilizados para estudos. A "inteligência competitiva" é uma área de conhecimento que têm crescido em importância nos últimos anos, segundo afirmações dos autores a seguir, consolidando-se como tendência na área de gestão organizacional. Para Neto

C. (2011), os dados disponíveis nas fontes de comunicação, dentre as quais destaca-se a internet, não foram capazes de resolver as questões demandadas para as organizações transformarem tais dados de fontes primárias ou secundárias em informações concretas e embasadas, para tomadas de decisões.

Para Neto, C. (2011) o trabalho consiste na detenção do conhecimento estratégico sobre a área de atuação da empresa, definindo soluções para problemas. Estrategicamente, a “inteligência competitiva” de uma organização busca transformar esse conhecimento externo (explícito) em conhecimento tácito da organização, ou seja, processo de internalização, quando são produzidos registro de dados, informações e conhecimentos através de documentos, projetos e novos processos.

As organizações interpretam dados extraídos do mercado transformando-os em informações importantes, utilizando-se, para tanto, de ferramentas computacionais como o “Business Intelligence” (BI). Estas ferramentas são utilizadas para mapear, coletar e traduzir em linguagem que possa ser compreendida e compartilhada pela organização (KOHAVI et al., 2004). Há opções de ferramentas específicas e “customizadas” a exemplo as do pacote Microsoft Office, dentre outras. Tais ferramentas estão relacionadas às etapas do ciclo de inteligência (planejamento, coleta, análise e disseminação), definido por Kahaner (1996).

Os autores Cheng, Lu e Sheu (2009) defendem a existência de uma forte relação entre o *Business Intelligence* (BI) e a gestão do conhecimento, devido à complementaridade de suas atividades: o primeiro fornece suporte e ferramentas para a realização do segundo de maneira mais rápida, organizada e eficiente. Observa-se, portanto, que a inteligência competitiva promove a inteligência aplicável, constituindo-se em uma importante ferramenta para a formulação da estratégia (POWELL; BRADFORD, 2000). O aumento da disponibilidade de informações, simbolizado pela proliferação das bases de dados acessíveis, permite o refinamento dos modelos de decisão (ZANGOUEINEZHAD; MOSHABAKI, 2009).

Segundo Liu e Wang (2009), os resultados comparáveis em todas as partes do universo inovador reagem como componente fundamental de estratégias para o avanço tecnológico. O conhecimento passa a ser um recurso que requer

gerenciamento e aprendizagem organizacional. Componente basilar para as organizações, a inteligência competitiva proporciona subsídios para o processo estratégico decisivo. De forma geral busca-se, sublinhar empiricamente algumas barreiras enfrentadas por organizações que intencionam aprimorar seus processos e/ou produtos. Observa-se, portanto que a inovação surge como resposta às deficiências em processos existentes.

2.3. Métricas da Geração de Valor Patrimonial

O Valor Patrimonial, também denominado Valor de mercado, *Market value added* (MVA), *Economic value added* (EVA), valor econômico adicionado, assim como o *Cash-flow return investment* (CFROI), ou retorno sobre o investimento em termos de fluxos de caixa, têm recebido destaque nos últimos anos, conforme explicam Young e O'Byrne (2003). Caracterizam-se como métricas de identificação da geração de valor patrimonial, sendo classificadas por Young e O'Byrne (2003) por categoria de análise, divididas em cinco grupos de métricas: medidas de lucro residual, componentes de lucro residual, medidas baseadas no mercado, medidas de fluxo de caixa e medidas de lucro.

A medição dos fluxos do CI e seu efeito na geração de valor patrimonial da organização, tais como o valor econômico adicionado, *Economic Value Added* (EVA), conforme Chatzkel (2002), tem merecido crescente destaque no referencial teórico, sendo essa metodologia largamente utilizada. Ross *et al.* (2002), bem como Brealey; Myers (2003), também buscaram identificar uma forma eficaz de se medir a participação do CI na geração do valor patrimonial das organizações, traçando esse modelo para responder às frequentes indagações sobre a forma e a proporção desse ativo nos resultados das organizações, partindo de um ponto de vista avaliativo-quantitativo dos investidores.

Conforme definido pelos autores, no grupo 1 estão o EVA - o lucro econômico (definido como EVA não ajustado) e o valor adicionado em caixa (CVA). No grupo 2, as métricas obtidas através da subtração dos custos de capital do lucro operacional, independentemente de ser medido através de regime de competência ou de caixa. (YOUNG e O'BYRNE, 2003).

Na sequência, o autor ressalta que, no grupo 2, estão as medidas de lucratividade, utilizadas no cálculo das métricas do grupo 1, mas que não se consideram os custos de capital. Nessa visão, observa-se que são representantes dessa classe de medidas, o lucro computado antes do desconto das despesas financeiras e do imposto de renda (EBIT) acrescido de depreciações e amortizações (EBITDA), *Net Operating Profit After Taxes* (NOPAT) e *Return On Net Assets*(RONA), entre outras.

Compondo o grupo 3 das medidas baseadas no mercado, conforme apresentadas anteriormente, surgem: *Total ShareholderReturn* (TSR), retorno total para o investidor, *Market Value Added* (MVA), o retorno em excesso, e o valor de crescimento futuro (VCF), pois podem refletir expectativas do valor patrimonial futuro dos investimentos. Os autores Young e O'byrne (2003), no tocante às medidas de fluxo de caixa (criadas para contornar os efeitos da contabilidade em regime de competência), incluem o fluxo de caixa das operações, fluxo de caixa livre e CFROI, dentre outras métricas. Na sequência, apresentam o grupo 4, das métricas que tradicionalmente têm sido empregadas há décadas por executivos e analistas, tais como: lucro líquido e lucro por ação.

Por último, sem considerar hierarquia de importância ou de uso, nota-se o grupo 5. Dentre as medidas propostas por Barney (2002), as medidas contábeis simples de desempenho histórico, ainda que apresentem limitações em função das variações e aplicações das práticas contábeis geralmente aceitas (GAAP), do foco no curto prazo e da dificuldade de avaliar recursos e ativos intangíveis, são aquelas, reconhecidamente, que apresentam maior popularidade e aceitação como indicadores de desempenho. Apesar das deficiências apontadas, essas são capazes de oferecer uma grande quantidade de informações relevantes sobre a operação das organizações.

A composição de índices com base nessas medidas contábeis simples é a forma usada para se aferir o desempenho das organizações (BARNEY, 2002). Para isso, pode ser utilizado como direcionador de análise o indicador, pois esse analisa o resultado patrimonial atual da organização, definida como a sua capacidade de gerar

valor patrimonial em relação às classes de capital por ela utilizadas: capital financeiro, capital humano e capital estrutural, conforme definidos por Pulic, A. (2000).

O Coeficiente de valor patrimonial agregado pelo CI (VAIC™) e seus componentes principais: CEE, HCE e SCE, que relacionam o valor patrimonial adicionado total (VA) da organização, com as classes de capital empregado. O resultado da soma desses três coeficientes resulta no que, ao final, constitui-se um indicador do nível de eficiência da organização como um todo. Como consequência da aplicação da metodologia, Pulic, A. (2000) explica que uma organização com maior VAIC™ utiliza seus recursos de forma mais ampla e, por consequência, é mais eficiente, explorando assim seu potencial de maneira mais abrangente, alcançando, portanto, um valor patrimonial de mercado superior aos concorrentes com menor VAIC™ (PULIC, 2000; CHEN e CHENG, 2005).

Analisa Pulic, A. (2000) que o impacto do CI da organização no seu resultado patrimonial e financeiro, considerada, em função de sua ampla utilização e aceitação de forma praticamente global, como direcionadores desses resultados, reflete-se na relação valor de mercado/valor patrimonial e lucratividade sobre os ativos. O autor considera que o VAIC™ produz medidas objetivas sobre a capacidade de geração de valor patrimonial da organização e revela as origens dessa capacidade.

Segundo a sua teoria (PULIC, A. 2000), a organização gera riqueza, ou seja, a diferença entre suas saídas (seus gastos com a produção e comercialização dos seus produtos e serviços) e suas entradas (através dos produtos e serviços vendidos), utilizando-se de recursos financeiros (capital tangível), humanos e estruturais (capital intelectual). Para ser calculado, o VAIC™, serve como uma proposta de medição, embora a exata constituição e as fórmulas de cálculo de seus componentes não sejam definidas de forma concreta e detalhadas.

O mesmo autor ainda informa, em outro trabalho (PULIC, A. 2000), no qual apresentou análise dos resultados do cálculo do VAIC™ para 250 organizações públicas da Europa, associando o valor patrimonial de mercado adicionado (*Market Value Added* (MVA)) dessas organizações, às informações financeiras originais, ter utilizado a seguinte fórmula para calcular o valor patrimonial adicionado (VA) das organizações:

$VA = \text{Lucro operacional} + \text{Depreciação} + \text{Total de gastos com salários e benefícios dos empregados.}$

Por outro lado, os pesquisadores, Firer e Willians (2003), assim como Chen e Cheng (2005), decidiram calcular o valor patrimonial adicionado (VA) nos moldes propostos por Riahi-Belkaoui, A. (2003) e pela visão da teoria dos *stakeholder* ao efetuarem os seus estudos. Freeman, E. (1984) define-os como todo grupo ou indivíduo que é afetado ou pode afetar os resultados da empresa. Diante dessas considerações, esses autores utilizaram a seguinte equação para o cálculo do valor adicionado:

$VA = \text{Salários} + \text{Juros} + \text{Depreciação} + \text{Impostos} + \text{Dividendos} + \text{Lucros Retidos.}$ Estes autores conseguiram identificar e medir o CI, também por esses métodos.

Outra forma de definição utilizada na pesquisa foi a de Riahi-Belkaoui, A. (2003), a qual identifica que o valor total gerado pela organização (VA) é o ponto de partida do cálculo do VAIC™. Riahi-Belkaoui (2003) define que ativos tangíveis e intangíveis devem agir como ativos estratégicos, para proporcionar vantagem competitiva e desempenho superior. Previamente identificados, o CI passa a ser usado como um ativo estratégico. Desta forma, a vantagem competitiva gerada e o desempenho superior seriam de interesse dos *stakeholders* da organização em geral. Além disso, através da teoria gerencial objetiva, enfatiza a capacidade de disseminar informações relacionadas ao CI dos gestores, as quais seriam usadas pelos proprietários nas decisões administrativas.

RIAHI-BELKAOUI (2003), por sua vez, apresenta efeito positivo do CI na composição do valor das multinacionais norte-americanas, aplicando a seguinte fórmula: $VA = \text{Custos com pessoal} + \text{Juros pagos} + \text{Depreciação} + \text{imposto pago} + \text{dividendo pago} + \text{lucros acumulados.}$ Essa medida, uma vez calculada, é então confrontada com o capital físico/financeiro e com o Capital Intelectual empregado pela organização, conforme definido por (PULIC, 2000). Neste caso, divide-se o CI em dois componentes: capital humano e capital estrutural. Essa análise foi também utilizada por autores como Edvinsson, et al (1997); Stewart (1998) e Lev (2001).

Pela objetividade dos cálculos, o VAIC™ possui características aplicáveis para o estudo corrente, como forma de medição do CI: constitui-se num sistema de medição

que permite a comparação entre organizações de diferentes tamanhos e setores; baseia-se em informações auditadas, atraindo um crescente interesse, aumentando sua credibilidade. (FIRER e WILLIANS, 2003). Os autores utilizam o sistema descrito abaixo, o qual foi utilizado no presente trabalho, para as referências de resultado patrimonial através das suas dimensões principais:

- a) Valor de mercado/valor patrimonial (MB) com o indicador agregado de eficiência do capital intelectual (VAIC™: CEE, HCE e SCE);
- b) O MB é o resultado da divisão do valor patrimonial de mercado da organização (número total de ações x o preço da ação no final do exercício fiscal) pelo valor patrimonial da mesma, em caso de empresas de capital aberto;
- c) Retorno sobre ativos (ROA) para analisar-se o efeito do indicador agregado de capital intelectual (VAIC™: CEE, HCE e SCE) na lucratividade; O ROA é definido como a razão entre o lucro antes do imposto de renda (LAIR) das organizações e o total dos seus ativos contábeis, conforme apresentados em balanço.

Sveiby (2001), define o ROA (*Return on Assets methods*) como a média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período, dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis. O resultado é o ROA, que é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis. Dividindo-se a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual.

Sveiby (2001) ressalta a existência de outras três categorias ou formas de medição organizadas e afirma que faz-se necessário uma adequação para aplicação quanto ao propósito pretendido, pois nenhum método pode atender todas as necessidades das entidades e dos usuários, relacionadas à situação e o público interessado nas informações. O autor destaca o ROA na abordagem de vários outros autores:

- a) *Economic Value Added* (EVA™), Stewart (1998): ROA é calculado pelo ajuste do lucro revelado de uma empresa com os custos relacionados aos intangíveis. As mudanças no EVA fornecem uma indicação sobre se o Capital Intelectual é ou não produtivo. Não ajuda a determinar o valor e sequer meios de gestão e controle;
- b) *Human Resource Costing&Accounting* (HRCA), Johansson (1996): o ROA calcula o impacto oculto dos custos relacionados a RH, que reduzem a lucratividade de uma empresa. O Capital Intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos ativos intangíveis (humanos) da empresa, divididos pelas despesas e benefícios capitalizados como salário;
- c) *Calculated Intangible Value*, Stewart (1998); Luthy (1998): o ROA calcula o retorno adicional sobre ativos tangíveis e em seguida utilizada esse número como uma base determinando a proporção de retorno atribuível aos Ativos intangíveis;
- d) *Knowledge Capital Earnings Baruch*, Lev (1999): o ROA calcula os resultados obtidos com a gestão do conhecimento (Capital do conhecimento) bem como a porção das receitas normalizadas sobre as expectativas de receita atribuíveis aos ativos contábeis (de livros);
- e) *Value Added Intellectual Coefficient* (VAIC™) Pulic, A. (2000): o ROA mede quanto e como o Capital Intelectual e Capital Empregado criam valor eficientemente baseados no relacionamento entre três componentes principais: capital empregado, capital humano e capital estrutural.

Segundo Sveiby (2001), a principal vantagem de cada abordagem em relação ao ROA é a contemplação das avaliações financeiras, extremamente úteis. Reforça ainda o autor que as análises em fusões, aquisições e avaliações de mercado, podem ser utilizadas na comparação entre empresas do mesmo segmento, demonstrando o valor dos intangíveis, vez que são mais facilmente comunicados à contabilidade tradicional, pois são construídos sobre as bases contábeis tradicionais;

Firer e Willians (2003), mostram que, no que diz respeito ao valor de mercado, a eficiência sobre os ativos tangíveis e financeiros é o direcionador mais significativo. Adotando-se esse método pode-se examinar a relação entre Capital Intelectual e as medidas tradicionais de desempenho das organizações, incluindo rentabilidade (Retorno sobre os Ativos – ROA), produtividade e valor de mercado.

Chen (2005) analisando 75 empresas listadas em Bolsa de Valores da África do Sul, concluindo que, com exceção da eficiência do capital financeiro empregado (CE), que teve um efeito significativo sobre o valor de mercado da organização, os resultados empíricos falharam em encontrar uma forte associação entre os componentes do VAIC e as variáveis dependentes.

Nota-se, através de artigos disponíveis no site “google acadêmico” uma infinidade de trabalhos por todo o mundo, focados em estudos sobre o capital intelectual, destacando-se a importância dispensada ao assunto, dado o aspecto abordado por Stewart, T. (1998); Edvinson *et al.* (1997), que buscam objetivar a gestão desse capital (CI) dentro do conceito estratégico das organizações no contexto global. Autores como Ranjani, R. e Jayendrika, W. (2012), explicam que o uso de metodologias como o (VAIC™), também ocorre em diversos países como a Áustria, Austrália, China, Japão, Malásia, EUA, Reino Unido, Índia e Paquistão, dentre outros.

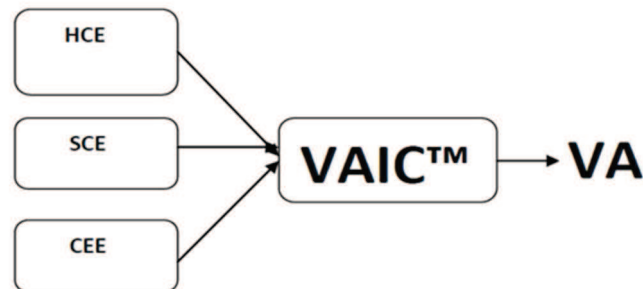
Listam-se, a seguir, pesquisadores que utilizam o VAIC™ em seus estudos:; Bontis *et al.* (2001); Riahi-Belkhoui (2003); Mavridis (2004); Goh (2005); Mavridis (2005); Kujansivu e Lonqvist (2005); Mohiuddin, Najibullah e Shahid (2006); Pew *et al.* (2007); El-Bannany (2008); Kamath (2008); Mohiuddin, Najibullah e Shahid (2006); Makki, Lodhi e Rahman (2008); Cabrita e Bontis (2008); Goo e Tseng (2005); Diez, Ochoa, Preito e Santidrian (2010); Joshi, Cahill e Sidhu (2010); Kamukama, Ahiauzu e Ntayi (2010), Laing, Dunn Abdul Aziz (2010); Zeghal e Maaloul (2010); Shawqi, Nick e Lucas (2010), Maditinos *et al.* (2011) e Ahangar (2011), conforme trabalho apresentado no *International Journal of Business and Social Science*, sobre o setor dos bancos paquistaneses (REHMAN *et al.*, 2012).

Nesta pesquisa, conforme salientado anteriormente, utilizou-se o índice (*Value Added Intellectual Coefficient*) VAIC™ desenvolvido por Pulic, A. (2000), orientado pelas

definições presentes no referencial teórico estudado, a fim de alcançar a medida do Capital Intelectual das organizações, foco da pesquisa, como medida de eficiência do capital financeiro e intelectual empregado. Além deste, foram também analisadas as relações de eficiência no uso do capital intelectual e a lucratividade das organizações, medidas através do índice de retorno sobre ativos, comparando os resultados encontrados aos de Firer e Willians (2003) e Chen e Cheng (2005), no tocante ao valor patrimonial e à eficiência na gestão dos ativos tangíveis e financeiros.

De forma geral, o VAIC™, corresponde ao somatório dos componentes de Eficiência do Capital Humano (HCE), Eficiência Capital Estrutural (SCE) e Eficiência Capital Empregado (CEE). Essa foi a tratativa utilizada no trabalho para alcançar os resultados esperados pela pesquisa, ou seja, confirmar ou não os resultados propostos pelas as teorias que apresentam o CI como influenciador do desempenho financeiro e, conseqüentemente, componente do valor patrimonial das organizações, conforme mostrado na figura 03, a seguir.

FIGURA 03
COMPONENTES DO VAIC™ NA COMPOSIÇÃO DO VALOR PATRIMONIAL.



Fonte: Adaptado de - Tan, P.; Hancock (2007).

O VAIC™ é usado como uma medida para avaliar a eficiência das organizações, obedecendo às seguintes premissas:

- a) Entradas = prêmio líquido;
- b) Saídas = despesas operacionais (excluindo os custos de pessoal);
- c) VA = Valor patrimonial adicionado;
- d) HC = Custo pessoal (salários e vencimentos), considerado como investimento;
- e) CE = Capital utilizado (físico e financeiro);
- f) SC = VA-HC (capital estrutural empregado);
- g) HCE = VA / (eficiência do capital humano);
- h) CEE = VA / CE (capital/ eficiência/ empregado);
- i) SCE = SC / VA (eficiência do capital estrutural);
- j) VAIC™ = HCE + CEE + SCE (valor adicionado pelo CI).

O capital humano pode ser definido como a parte do CI “que pensa”, sendo constituído pelas pessoas que compõem a organização e seus processos. (ROOS; DRAGONETTI; EDVINSONN, 1997). Em função disso, Pulic, A. (2000) propõe que uma medida objetiva do capital humano de uma organização seja o volume total despendido pela organização, através de salários e demais benefícios a seus profissionais, já que se trata da compensação oferecida por toda a competência, criatividade e motivação destes.

2.4. Capital Intelectual

Percebe-se a existência de componentes que contribuem para o desempenho de uma organização, em se tratando de uso dos recursos que nem sempre são visíveis. Trata-se de relacionar os componentes que vão além dos seus equipamentos, ou seja, sua estrutura física, os tangíveis. Faz-se necessária uma abordagem dos intangíveis como um todo, a exemplo do *goodwill*. Sob a perspectiva conceitual, a expressão capital intelectual recebe distintas definições de autores e estudiosos. Conforme definido por Stewart, T. (1998, p. 61) o CI como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”, no mercado, ou seja, o “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor patrimonial”.

A gestão do conhecimento, as tomadas de decisão, os processos mais enxutos, os procedimentos objetivos e claros, a sistematização e a padronização, a competência e eficácia dos sistemas gerenciais, a capacidade e a competência de seus funcionários (Capital Humano), no geral em se relacionarem interna e externamente à organização, notando-se a capacidade de inovar, como responsável pela sobrevivência ou decadência das organizações, são associadas aos ativos intangíveis da organização.

As definições do Capital Intelectual são múltiplas. Autores como Roos *et al.* (1997) classificam-no em duas categorias: a) capital estrutural e b) capital humano. Brooking (1996) identifica quatro elementos: a) ativos de mercado, b) ativos humanos, c) ativos de propriedade intelectual e d) ativos de infra-estrutura.

Os autores Petrash (1996) e Sveiby (1997) apresentam: a) capital estrutural externo (envolve relação com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*), b) capital estrutural interno: patentes, marcas registradas, conceitos, processos, sistemas administrativos, tecnologia de informação e c) capital humano: capacitação dos funcionários, habilidades, educação, valor patrimonial e motivação.

As classificações contemporâneas tendem a dividir o Capital Intelectual em três componentes:

- 1) Capital Relacional ou de Clientes;
- 2) Capital Estrutural;
- 3) Capital Humano.

Por outro lado, autores como: Brennan e Connell (2000); Kaplan e Norton(1992), Petrash (1996), Sveiby (1997) e Edvinsson e Malone (1997), propuseram diferentes modelos para gerenciamento do Capital Intelectual, conforme se pode observar no Quadro 02, a seguir.

QUADRO 02
CLASSIFICAÇÕES DO CAPITAL INTELECTUAL

ANO	AUTOR	CATEGORIAS	IDEIA CENTRAL
2010	Davis, P.	Três Categorias	Capital intelectual presente nos empregados
2007	Feijó, J.	Duas categorias	Capital Humano
2004	Stallworth e Digregório	Uma única categoria	Propriedade intelectual
1997	Sveiby	Monitor de Ativos Intangíveis	Estrutura Interna
1997	Roos Et Al.	Duas categorias	Capital Humano
1997	Edvinsson e Malone	Navegador <i>Skandia</i>	Capital Humano
1996	Brooking	Quatro elementos	Ativos de mercado
1996	Petrash	Plataforma de Valor	Capital Humano
1992	Kaplan e Norton	<i>Balanced Scorecard</i>	Processos internos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando as declarações de Beuren, I. et al. (2008), existem consideráveis diferenças entre os grupos de contas do Balanço Patrimonial, valores do lucro operacional e do lucro líquido da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) das organizações. Segundo os autores, os resultados comprovam que os principais grupos de contas afetados pelas divergências foram o Ativo Permanente, o Passivo Exigível em Longo Prazo, o Patrimônio Líquido e o Lucro Líquido. Afirmam que as principais divergências podem ser localizadas nas notas explicativas relativas aos planos de benefícios a empregados (*Goodwill*), aos ativos financeiros, tributos diferidos e à avaliação dos intangíveis.

Encontram-se divergências também na composição e divisão nas categorias do Capital Intelectual (Ativos Intangíveis), segundo Edvinson, L. (1997), que define e divide o Capital Intelectual em três aspectos:

- a) O valor patrimonial do capital intelectual excede, por muitas vezes, o valor patrimonial dos ativos que constam no balanço;
- b) O Capital Intelectual é a matéria-prima da qual os resultados financeiros são feitos: resultados financeiros derivam da matéria-prima do Capital Intelectual;
- c) Diretores e gerentes têm que distinguir dois tipos de CI, chamados de capital humano e capital estrutural.

O capital humano deve ser considerado por englobar todos os investimentos da organização nos momentos da contratação, treinamento e educação. Para que este possa ser explorado, requer uma estrutura como a de um sistema de informação para gerenciar as informações, registros de dados e conhecimentos gerados além de conhecimento de canais de mercado e relacionamento com clientes, para que se tenha foco gerencial, a fim de tornar o *know-how* individual uma propriedade do grupo, bem como da organização.

Podem-se encontrar semelhanças nas definições relacionadas ao conhecimento por Stewart, T. (1998), Sveiby (1998), Davenport (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), no que diz respeito a conceitos de dado, informação e conhecimento, relacionados com sua utilidade no processo decisório. Através da gestão do conhecimento organizacional, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação e o conhecimento são criados sob a forma de produtos, serviços e sistemas dentro das organizações, as quais possuem processos, padrões e normas, mesmo que não sejam bem definidos ou eficazes. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a formação intelectual é definida pelos modos de conversão que ocorrem por meio de interações entre o conhecimento tácito de um indivíduo e o explícito, que é compartilhado nos níveis de grupo organizacional e inter-organizacional.

2.4.1 Capital Estrutural

Cavalcanti, M. et al. (2001), classificam o conjunto de sistemas administrativos como conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes, etc. os quais compreendem o capital estrutural, que permite à organização funcionar de maneira efetiva e eficaz. Considera também a cultura organizacional, que direciona a maneira como a organização pode trabalhar e entregar seus produtos, mantendo sua participação no negócio. A cultura organizacional (ou fatores ambientais da empresa, PMBOK, 2012) é componente da estrutura interna das organizações e segundo Sveiby (1998, p. 12): “Decisões para desenvolver ou investir nesse tipo de ativo podem ser tomadas com certo grau de segurança, porque o trabalho é realizado internamente ou trazido de fora para a organização”.

Na esteira deste raciocínio, outros autores salientam a composição do Capital Estrutural pelos itens que se tornam propriedade da organização, representados por seus ativos intangíveis explícitos. FEIJÓ, J. (2007) explica que este capital é formado por tecnologia, invenções, dados, arquivos, repositórios de conhecimento, publicações, processos e programas que registram o conhecimento da organização. Isto se faz necessário para consolidar a presença e participação do Capital Humano e Relacional da organização nos resultados.

Os autores Edvisson, L. e Malone, M. (1998) explicam que o Capital Estrutural nada mais é que todo arcabouço e infra-estrutura que apoiam o Capital Humano, adicionando-se à capacidade organizacional de gestão, ou sejam, aos sistemas físicos, como: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos. Essa parte do Capital Estrutural tem direitos legais de propriedade, podendo ser patenteados (direitos protegidos e comercializáveis), e/ou ter seus direitos autorais registrados e protegidos por leis.

2.4.2 Capital Relacional

Quanto ao Capital Relacional, segundo Davis, P. (2010), este componente corresponde pelo compartilhamento de valores no âmbito das organizações entre clientes e fornecedores. Johnson (1985), explica que a percepção e o modo pelo qual

a organização administra o ambiente formado pelo conhecimento e os relacionamentos desta com seus clientes, empregados, fornecedores ou parceiros, devidamente consolidados no fluxo de seus produtos, bem como no nível de satisfação e de fidelidade dos consumidores, reflete-se tanto na sua imagem, quanto na sua reputação social e ambiental.

2.4.3 Capital Humano

Martinez, A. (1999) define o Capital Humano como a parte do comportamento ou do próprio perfil da pessoa, desenvolvido e aplicado durante a sua vida profissional, como a sua educação formal e experiência adquiridas durante sua atuação profissional e/ou de pesquisador, a capacidade de liderança e de atuar como facilitador na solução de questões pertinentes e a estruturação de equipes, organização, planejamento, automotivação dos funcionários e os investimentos por parte da empresa no desenvolvimento técnico-profissional do seu quadro de funcionários. Tais esforços que asseguram o baixo *turn-over* e a quantidade de funcionários especialistas.

O capital humano é outro fator a suscitar discussões sobre investimento *versus* retorno. Encontram-se exemplos na colocação de Stewart, T. (1998), quando apresenta a questão de identificar os gastos com a criação dessas competências que evidenciam o capital humano, a fim de definir se estes se traduzem em Custos ou Investimentos:

O capital humano é o local onde tudo começa: a fonte de inovação. Se o capital intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Leif Edvinsson), os seres humanos são a seiva – em algumas organizações, as seivas – que a fazem crescer. O dinheiro tem o poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam (STEWART, T. 1998, p. 77).

Sveiby (1998, p. 31) afirma: “Parece razoavelmente óbvio que informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo mais importância. Assim, por mais que descrevamos a nova sociedade que estamos criando, faz mais sentido vê-la em termos de conhecimento”. Através da globalização, argumenta o autor, surge a tendência de uma visão mais industrializada do conhecimento, a despeito de uma percepção que pode ser invariavelmente ambígua: individual e global, pequeno e grande, mecânico e humano.

Sabe-se que o capital estrutural é a soma do conhecimento explícito. Assim, busca-se mensurar, no tocante ao capital humano, a soma do conhecimento tácito dentro de uma organização. É cediço que o conhecimento cresce quando compartilhado, e segundo Sveiby (1998), diferenciam-se as organizações pela utilização final do conhecimento:

Entretanto, a distinção entre as organizações que vendem derivativos de conhecimento e aquelas que vendem conhecimento como um processo é de vital importância, porque a arte de alcançar lucros cada vez maiores é diferente para cada uma delas. No primeiro caso, essa arte é regida pela informação; no segundo pelo conhecimento (SVEIBY, 1998, P. 33)

Pode-se compreender, dessa forma, que a produção humana seria a produção e distribuição desse conhecimento, como elos da estrutura externa dos relacionamentos, na cadeia de valor do Capital Intelectual. Sveiby (1998) criou uma tabela comparativa para interpretar as organizações do conhecimento, cuja identificação convencionou denominar como “paradigma industrial e paradigma do conhecimento” (SVEIBY 1998, p. 32), identificando os vieses. Verificam-se essas constatações abaixo, ressaltando que o Quadro 03, a seguir, apresenta a evolução das perspectivas para os termos atuais.

QUADRO 03

“PARADIGMA INDUSTRIAL E DO CONHECIMENTO”

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

Fonte: SVEIBY (1998, p. 32)

Segundo Friedman, M. (1962) economista norte-americano, a educação profissional é:

“Uma forma de investimento em capital humano precisamente análogo ao investimento em maquinaria, instalações ou outra forma qualquer de capital não humano. Sua função é aumentar a produtividade econômica do ser humano (...). Os trabalhadores transformaram-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da organização (...), mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor patrimonial econômico” (FRIEDMAN, M. 1962, p. 17).

O aprimoramento do conhecimento sobre o tema Ativo Intangível ou Capital Intelectual, foi definida e classificada pelos autores Martinez, A. (1999), Guthrie, J.

(2001), e publicado em suas subdivisões: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional ou de Clientes, o que se verifica no Quadro 04, estruturado e publicado por Plácidos, D. *et al* (2003), que apresenta os itens estruturantes de cada divisão.

QUADRO 04

DIVISÕES E OS COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUTURAL	CAPITAL RELACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Educação Formal - Espírito Empreendedor - Conhecimento Técnico - Know-how / Experiência - Habilidade de Liderança - Espírito de Time - Estabilidade - Habilidade de Planejamento - Satisfação / Motivação - Investimento em Treinamento - Baixa Rotatividade - Quantidade de Funcionários com dedicação Exclusiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa exploratória - Uso Efetivo do Conhecimento Existente - Mecanismos de Transmissão do Conhecimento - Alinhamento do Conhecimento / Estratégia - Cultura Corporativa / Organizacional - Propriedade Intelectual - Marcas e Patentes - Ativos de Infra-estrutura - Filosofia da Gestão - Processos - Situação Financeira - Sistemas de Informação - Custo do Erro Administrativo - Investimento em Tecnologia da Informação - Eficiência da Estrutura Organizacional descritiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas - Lealdade dos Clientes - Canais de Distribuição - Parcerias - Franquias - Clientes - Marketshare - Faturamento - Duração do relacionamento com Clientes - Satisfação de Clientes - Investimento em Pós-venda - Ranking de Clientes - Relacionamento com Fornecedores - Alianças Estratégicas

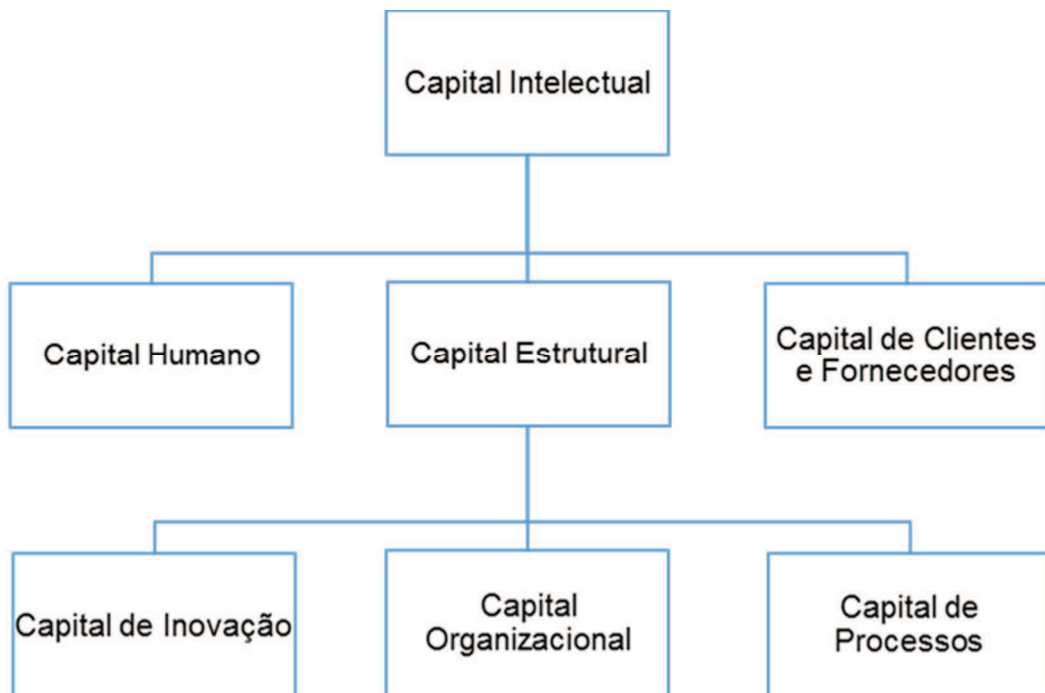
Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Plácidos, D. (2003).

Martinez, A. (1999) explica que o Capital Estrutural advém do investimento dispensado pela organização em pesquisas em geral, pela capacidade e organização da gestão do conhecimento, fluxos sólidos de transferência de tecnologia, uso estratégico do conhecimento, analisando também o entendimento da organização quanto à propriedade intelectual e sua ligação e/ou reconhecimento enquanto parte da cultura da organização. São ainda considerados como Capital Estrutural os ativos de infra-estrutura, os processos operacionais, a situação financeira da empresa, os investimentos em tecnologia, incluindo-se a assertividade das decisões do corpo diretivo.

Na terceira coluna/divisão do CI estão apresentados itens, conforme estudos de Martinez, A. (1999), relacionados à visibilidade da organização: a sua marca, a fidelidade dos clientes, a capacidade de gestão da cadeia logística, a quantidade e a relevância das parcerias que impactem nos seus processos, as franquias fornecidas, o tamanho da fatia do mercado (*marketshare*), o tamanho do seu faturamento, a duração dos contratos e o nível de satisfação da clientela. Tais aspectos podem ser mensurados grau de atendimento aos requisitos específicos dos clientes, os programas de gestão do pós-venda e a cadeia de fornecimento, bem como suas parcerias estratégicas, que refletem o grau de confiança do mercado na empresa.

A figura 04, a seguir, ilustra uma possível composição do CI, baseada no modelo estrutural proposto por Edvinsson e Malone (1998). Na realidade, todas as estruturas encontradas obtiveram alguma semelhança que, em alguns casos, sofreram influência dos autores e de suas áreas de atuação.

FIGURA 04
ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: Edvinsson e Malone, (1998, p. 47)

2.5. O Goodwill

O Capital Intelectual pode ser identificado e definido a partir de alguns pontos de vista distintos, dois deles abordados nesse trabalho: o primeiro refere-se à ótica da contabilidade, conforme apresentado na seção anterior. Para Stewart (1998), esse pode ser entendido como o conjunto de todos os ativos intangíveis da organização, ou seja, o capital intelectual é responsável pela geração de todo, ou quase todo, o *goodwill* (retorno anormal) da organização. O segundo ponto, sob a ótica das finanças, é apresentado por alguns autores, segundo os quais o CI representa parte dos ativos intangíveis da organização, responsável pela geração de parcela do *goodwill*. Nessa seção, apresentam-se algumas definições e visões que auxiliam na compreensão dos ativos intangíveis como componentes do valor patrimonial.

Os intangíveis são representados pelo *goodwill* que, em muitos casos, mesmo não se enquadrando na definição de valor patrimonial, passa a ser reconhecido nas operações de comercialização. Entretanto, avultam-se as divergências das abordagens e tratativas quanto ao tema, conforme se pode citar a Holanda e a Inglaterra, onde são permitidas baixas imediatas do *goodwill* contra a conta de reservas, sem a exigência de passar pelo demonstrativo de resultados. Isto certamente provoca distorções nos cálculos do valor patrimonial, que sofrem variações quando se observa que há países em que o *goodwill* deve ser capitalizado e amortizado ao longo do tempo, ao contrário do que acontece em outros (YOUNG e O'BYRNE, 2003).

Conforme definido por George, W. (1999), o *goodwill* está relacionado com a capacidade de ganho de valor da organização, revelando-se inexistente dentro do significado de valor patrimonial, a não ser quanto a uma capacidade de ganho acima do normal. Isto ocorre porque os lucros excedentes de um retorno normal sobre investimentos são antecipados. O autor explica que uma organização é adquirida não pela simples formação de corporações, mas com o objetivo claro de obter-se um fluxo de receita no futuro.

George, W. (1999) afirma que, existindo rendimento acima do esperado, provavelmente seria um valor patrimonial pago pelo *goodwill*, ao passo que o

pagamento esperado de rendimento igual a um retorno normal é o pagamento por outros ativos, os tangíveis. Assim alicerçados, Martins (1972), Hendriksen *et al* (2007) definem o *goodwill* como um ativo que confere um futuro resultado econômico em potenciais de fluxo de serviço ou direitos a benefícios futuros sob controle de uma determinada organização. Em suma, entendem estes autores que o *goodwill* está relacionado com o valor patrimonial dos ativos intangíveis ou capital intelectual da organização.

Young e O'byrne (2003), defendem que o *goodwill* representa a diferença entre o valor patrimonial total e o valor patrimonial de mercado dos ativos tangíveis dessa organização, ou seja, a percepção de valor patrimonial que esta recebe do mercado. Ao final salientam que esse fenômeno ocorre sempre que organizações são adquiridas por preços superiores ao valor patrimonial de todos os seus ativos contábeis, descontados os respectivos passivos. O *goodwill*, na visão de Andriensen (2004), inclui-se entre os recursos intangíveis, tais como reputação da organização, carteira de clientes, localização física privilegiada etc.

O tema Capital Intelectual é estudado há algumas décadas e, no Brasil que, conforme muitos países, utiliza o sistema IFRS, não é diferente. Os ativos intangíveis têm sido estudados no país, desde o início da década de 70, podendo ser encontrado em publicações como a de Martins (1972). Entretanto, é ainda difícil ter a crença de que se está perto de um consenso sobre a medida exata de sua relevância ou contribuição para a capacidade de gerar valor patrimonial da organização.

Gitman (1997) ressalta que a possibilidade de maximizar a riqueza dos acionistas só poderá ser atendida quando alcançada a compreensão de como gerá-la. Para tanto, pode-se entender que os administradores devem, antes de qualquer coisa, saber quais fatores e elementos são necessários para a geração de valor patrimonial dentro da organização e, diante dessa abordagem, identificar e estruturar esses elementos dentro da organização, a fim de melhor gerenciá-los. Esses elementos e fatores são agrupados sob o conceito de Capital Intelectual, já trabalhado anteriormente

As variações no tratamento entre *goodwill* e demais ativos intangíveis podem ser explicadas, segundo Andriensen (2004) quando se concentra nos intangíveis

adquiridos, naqueles passíveis de reconhecimento e no *goodwill*. Entretanto, ainda que os ativos intangíveis, conforme definidos contabilmente, sejam importantes, sob a óptica da maximização de valor patrimonial e da vantagem de aprimoramento dos resultados da organização, eles representam apenas a “ponta do iceberg” (STEWART, 2001).

2.6. Base de dados utilizada para estudo e direcionadores dos cálculos

Foi realizada uma pesquisa multicaseos em uma amostra intencional não probabilística de carácter exploratório (MARTINS 2000) com 52 empresas do setor da auto-indústria, do universo das 1250 empresas, segundo a FIPECAFI, listadas na publicação de julho de 2013, da revista *Maiores e Melhores*, quando foram segregadas 15 organizações que forneceram os dados suficientes para a realização das análises (FIPECAFI 2013). Buscando-se aplicar a metodologia de Pulic, A. (2000), para identificar quantitativamente o Capital Intelectual as quais foram também convidadas a responder a pesquisa de carácter qualitativo. Dessa forma, possibilitou-se tornar tangíveis os resultados, ou indicadores ainda intangíveis e desconhecidos por essas organizações.

O quadro 05 a seguir apresenta a amostra intencional e as organizações selecionadas, do grupo de empresas da auto-indústria, analisadas na pesquisa:

QUADRO 05
CONFIGURAÇÃO DO UNIVERSO ESTUDADO

Maiores e Melhores 2012	Total
Universo	1250
Auto-indústria	52
Dados disponíveis	15
Selecionadas	13

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa analisou organizações de um mesmo setor e com o máximo de dados possíveis para análise, atendendo às exigências da metodologia eleita para o trabalho exploratório até o seu estágio de compilação e comparação dos dados. Foi estabelecido um *ranking* entre as melhores e maiores organizações, citadas pela FIPECAFI, de forma a classificá-las quanto ao índice VAIC™. A base de dados em referência foi usada por apresentar dados de empresas que não tem seus dados publicados em meios tradicionais como economática e também por conter empresas de capital fechado, indisponíveis em bases de dados tais como a BOVESPA. O Quadro

06, a seguir, apresenta alguns dos trabalhos estudados que utilizaram a base de dados da “Revista Exame” nos últimos dez anos e suas várias abordagens.

QUADRO 06
ALGUNS AUTORES QUE UTILIZARAM A BASE DE DADOS DAFIPECAFI DENTRO E FORA DO BRASIL.

ANO	AUTOR	TEMA	IDEIA CENTRAL
2012	Santos, P.	Valor econômico agregado	Artigo - Valor econômico agregado (VEA®) como fator condicionante para a valoração das ações das companhias brasileiras de capital aberto.
2012	Codesso, M.	Avaliação de investimentos	Artigo - Relação entre o ágio das ações com a governança corporativa das organizações brasileiras de capital aberto.
2012	Scarpim, J.; Et Al.	Assimetria de informações	Artigo - Valor adicionado e lucratividade das organizações listadas na revista exame maiores e melhores no período de 2007-2010.
2012	Teixeira, A.	Grau de Inovação PME	Artigo - Mensuração do Grau De Inovação de Micro E Pequenas Organizações: Estudo em Organizações da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe.
2011	Silva, S.	Desempenho de organizações	Dissertação de mestrado - Desempenho das organizações estrangeiras e domésticas durante crises.
2011	Machado, E.	Sistemas de custeio	Dissertação - A influência de certos fatores contextuais no nível de sofisticação dos sistemas de custeio de algumas organizações portuguesas.
2011	Junior, I.	Estrutura de capital e rentabilidade	Artigo - Valor da organização e sua relação com a estrutura de capital, rentabilidade: um estudo empírico das 1000 organizações melhores listadas na revista exame.
2011	Oro, I.	CMPC	Artigo - Análise da relação entre a estrutura de capital e o custo médio ponderado de capital (CMPC): um estudo no setor de siderurgia e metalurgia.
2009	Lima, M.	Desempenho das “Maiores e Melhores”	Artigo - Comparação de desempenho entre as "melhores e maiores" no Brasil.
2007	Takaki, E. Et Al.	Análise de mercado	Artigo - Proteção intelectual e análise de mercado da biodiversidade brasileira.
2003	Riahi-Belkaoui	Efeito positivo do CI	Artigo - Conclui efeito positivo do CI na composição do valor das multinacionais norte-americanas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado, autores como Lyra, R. (2007), vêm utilizando a base de dados FIPECAFI, das “Maiores e Melhores” Organizações publicadas pela Revista Exame por considerarem-na sólida e confiável, tanto quanto os seus resultados recebem

reconhecimento pelo domínio público e apresentam temas esperados pelos administradores de vários setores. O autor apresenta os procedimentos utilizados em seu estudo e justifica: foi feita uma pesquisa no Site Google Acadêmico no mês de setembro do ano de 2012, a fim de encontrar uma base de dados não tradicional que permitisse verificar de forma empírica a participação do CI na formação do valor patrimonial das empresas, com as seguintes palavras chave: Desempenho Financeiro, econômico, Contábil. Foi encontrado o Banco de Dados da FIPECAFI, publicados pela Revista Exame, Maiores e Melhores do ano de 2011, o que motivou a utilização da mesma base de dados para o ano de 2012, sendo utilizada por vários pesquisadores.

Lyra, R. (2007), explica que os critérios motivadores para a adoção de dados secundários empíricos se mostraram eficazes como o uso dos dados da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras da FEA/USP (FIPECAFI) publicados pela Revista Exame, “Maiores e Melhores”. Esta base de dados foi escolhida por dois motivos: a) por utilizar um procedimento de correção dos ativos permanentes e do patrimônio líquido de forma a diminuir, segundo Lyra, R. (2007), as distorções causadas pelo não reconhecimento das variações dos preços; b) por utilizar um processo de seleção das maiores e melhores organizações por setor e por resultados alcançados. Kassay, S. (2003), explica que estudos setoriais, utilizando a referida base de dados, têm contribuído para o conhecimento da performance comparativa através de *clusters*.

Leal, R. (2001) examina três amostras para descrever as escolhas de financiamento de organizações brasileiras. Apresenta dados econômico-financeiros, entre outros, das organizações da economia nacional, classificadas em setores, que podem ser tratados em estudos exploratórios: 1) dados de 1999, compilados pela Secretaria da Receita Federal. b) base de dados Económica, constituída por organizações listadas em bolsa em dezembro de 2000. 3) as 500 maiores e melhores organizações não-financeiras brasileiras, identificadas pela FIPECAFI, (“Maiores & Melhores”) segundo a revista Exame, entre 1996 e 2000, contendo organizações de capital aberto e fechado.

Siqueira, P. (2010), quando analisou a valoração das empresas da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico, aplicou análise de concentração ao segmento, nos processos de fusões e aquisições de unidades produtivas, usando um cadastro das organizações do agronegócio, apresentadas pela FIPECAFI, publicadas pela mencionada Revista Exame entre 2006 a 2009. Argumenta Siqueira, P. (2010), que estes cadastros foram utilizados porque possibilitava comparar diferentes grupos organizacionais de diversos setores, abrangendo dados de organizações que não estão disponíveis em outros cadastros, como os da BM&F Bovespa.

Antunes, M. et al. (2004) que também utilizaram os dados da FIPECAFI, ratificam os motivos anteriormente apresentados para o uso dos dados da Revista Exame. Argumentam os autores que as avaliações são baseadas nos indicadores extraídos dos relatórios das demonstrações contábeis fornecidas pelas próprias organizações, considerando ainda que, a partir de 1995 a FIPECAFI detém competência e responsabilidade de fornecer informações oficiais. Ressalta o autor que o desenvolvimento econômico conduz a uma grande e seletiva procura por informações sobre as organizações dos setores da economia.

Os autores explicam, em geral, que a criação de periódicos e bancos de dados eletrônicos capazes de congregam e divulgar informações setoriais ou generalistas, acompanhadas de análises específicas, é importante para avaliação e tomada de decisão, seja nas organizações, seja para outros trabalhos mais aprofundados sobre algum tema de maior interesse. Argumentam, também, que a procura por informações é enorme e que estas, disponibilizadas pela FIPECAFI, publicadas pela Revista Exame, além de zelar pela qualidade e confiabilidade das análises e conclusões, fornecem dados e informações de fácil acesso e economiza de tempo de pesquisa, pois estão sempre disponíveis e permitem comparações com períodos anteriores, dada à consistência dos critérios utilizados.

O já referido banco de dados foi, também, objeto de pesquisa para o trabalho de GONZALEZ, R. et al. (2005), juntamente com a base primária da ANBID XXX. Partindo daí analisaram todos os fundos da indústria, segregando-se os 60 maiores fundos alavancados por patrimônio, tomados como referência para estudos, a partir de janeiro

de 2000. Na mesma linha, explica Santos, A. *et al* (1999), cujos artigos definem o balanço social como um indicador de excelência das organizações, demonstrando ainda o valor agregado (DVA), sendo esta uma forma de avaliar a riqueza criada pelas organizações.

Os mesmos autores (SANTOS, A. *et al* 1999), explicam que a partir da edição de Maiores e Melhores de 1998, os dados relativos à DVA passaram a fazer parte dos critérios de avaliação, utilizados pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), denominado excelência organizacionais. Por essa razão, foi desenvolvido um modelo de DVA, para distribuição entre as organizações constantes do banco de dados da FIPECAFI, tornando-se um padrão para organizações que participam do ranking de “Melhores e Maiores” tanto da Revista Exame, quanto de outras.

Utilizou-se para tratamento dos dados a estatística descritiva, considerando que o foco do trabalho foi a utilização do banco de dados da FIPECAFI disponibilizado pela mencionada Revista e, intencionalmente, das organizações do grupo da auto-indústria dentro do país. Encontraram-se limitações quanto ao tamanho da amostra que, mesmo tendo sido satisfeita a regra de 5 elementos para cada variável independente (HAIR 2005). Salienta-se, porém, que o objetivo do trabalho foi identificar o CI como componente do Valor Patrimonial aplicando o cálculo do VAIC™.

A estatística, utilizada como auxiliar da administração pública (CALVO, 2004), consta historicamente desde a antiguidade, quando era utilizada para fins econômico-administrativos, coletando dados populacionais, registro de colheitas, as cheias do Nilo e outros fatos ligados a fenômenos naturais.

A estatística descritiva, conforme explica Freund; Simon(2000), compreende-se como o “manejo” dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem demasiado aprofundamento, ou seja, sem procurar inferir qualquer informação que ultrapasse os próprios dados, possuindo, no entanto, limitações ligadas ao fato de os dados serem, na maioria das vezes, obtidos de amostras, o que permite inferências. Tal opinião é compartilhada por COLLIS e HUSSEY (2005). Entretanto, apesar das críticas à

abordagem inferencial, no sentido que se possa desviar demasiadamente, há ênfase da estatística descritiva para a estatística inferencial.

Buscando solucionar o problema, anteriormente, os autores Freund; Simon (2000), apresentaram métodos de estatística descritiva, sob o nome de análise exploratória dos dados. A partir dessa definição de estatística descritiva, pode-se resumir os dados ou descrevê-los através de tabelas ou gráficos. Todavia, para agrupar os dados, primeiramente é necessário defini-los, quanto à sua natureza: nominais, ordinais ou intervalares:

- a) Nominais: categorias codificadas, números registrados ou atribuídos;
- b) Ordinais: aqueles que podem estabelecer igualdades;
- c) Intervalares: os que permitem estabelecer desigualdades (FREUND; SIMON, 2000).

Seguindo-se as orientações dos autores, os procedimentos para tratamento dos dados procederam-se após a extração e classificação destes, reunidos em tabelas ou gráficos, para possibilitar análises de forma mais clara. Apresentações nomeadas segundo Hair, J. et al (2005), por “apresentação tabular ou gráfica”. Conceitua-se apresentação tabular aquela apresentação que consta de uma tabela comparativa, o meio mais simples de se resumir um conjunto de observações. Utiliza-se quando é necessário resumir a informação de valores e sua interpretação, dependendo de quem a lê (CALVO, 2004). Nesse sentido, Hair, Jr. *et. al* (2005) explicam que, muitas vezes, possibilitam-se descrever situações através da pesquisa descritiva e contextualizam que com uso destas estatísticas, pode-se incluir contagens de frequência (quantidade), repetições como medidas de tendência central estudadas como: a média, a moda, ou uma variância, como o desvio padrão.

A estatística descritiva está presente sempre que a coleta, o processamento, a interpretação e a apresentação de dados numéricos se fizerem necessárias (FREUND; SIMON, 2000). Esta tornou-se o direcionador para a identificação e análise do Capital Intelectual na geração de valor da organização, que é objetivo do trabalho, após a aplicação da metodologia do VAIC™. Este modelo reflete a medida que o

Capital Intelectual Intangível versus o Capital Físico tangível, contribuem na geração de valor patrimonial da organização, seguindo os pressupostos:

- a) O método deve ser utilizado para o valor adicionado ao patrimônio pelos ativos intelectuais nas organizações que estão listados e não-listados;
- b) O método deve oferecer informações sobre se o capital humano e estrutural contribui para o processo de criação de valor patrimonial ou não.

Segundo teoria de PULIC, A. (2000), o coeficiente VAIC™ é a soma de três parâmetros:

- a) Taxa de eficiência do capital investido - CEE (Capital Employed Efficiency);
- b) Taxa de eficácia do capital humano - HCE (Human Capital Efficiency);
- c) Taxa de eficiência de capital estrutural - SCE (Structural Capital Efficiency).

O Quadro 07, a seguir, apresenta a fórmula de cálculo do VAIC™, segundo Pulic, A. (2000) e de seus respectivos componentes, incluindo suas definições.

QUADRO 07
FÓRMULA DE CÁLCULO DO VAIC™

ÍNDICE	FORMULA	DEFINIÇÃO
VAIC™	CEE + HCE+ SCE	Índice de valor agregado pelo capital intelectual
CEE	VA / CE	Eficiência do capital financeiro
HCE	VA / HC	Eficiência do capital humano
SCE	SC / VA	Capital estrutural na geração de valor
SC	VA-HC	Capital estrutural empregado
CE	Total dos ativos - passivo líquido	Capital financeiro empregado
HC	Salários + encargos sociais + benefícios	Capital humano empregado
VA	Salários + Juros + Depreciação + Impostos + Dividendos + Lucros Retidos	Valor patrimonial adicionado

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Pulic, A. (2000).

A referida metodologia é reconhecida em muitos países, conforme descrito por RANJANI, R.; JAYENDRIKA, W.; (2012), tais como Áustria, Austrália, China, Japão, Malásia, EUA, Reino Unido, Índia e Paquistão.

Assim, o coeficiente de valor agregado pelo capital intelectual pode ser escrito da seguinte forma: $VAIC^{TM} = CEE + HCE + SCE$, em que quanto maior o tamanho do indicador $VAIC^{TM}$ de uma organização, melhor eficiência de todos os seus recursos intangíveis e, conseqüentemente, maior o seu valor patrimonial. Uma importante característica desse método é a de estimar o grau de utilização do CI através da utilização de dados tradicionais da folha de contrapeso da companhia. A proporção $VAIC^{TM}$ é determinada em cinco etapas:

- a) Primeira etapa: a estimativa da riqueza criada ou do valor adicionado total VA (Valor Adicionado). A base para o cálculo foram lucro e perdas, onde VA é dado pela seguinte fórmula: $VA = NOPAT + Am + HC$, em que:
 - a) VA - valor patrimonial acrescentado da organização;
 - b) NOPAT - O lucro líquido depois de impostos operacionais;
 - c) Am - depreciação e amortização;
 - d) HC - despesa total com pessoal (salários e remunerações).

Dentre os componentes do $VAIC^{TM}$ para o cálculo do VA de uma organização, o HC é justamente a soma dos gastos com os funcionários da organização, em termos de investimento e não custo.

- b) Segunda etapa: Calcular o índice de Eficiência do Capital Empregado (CEE), que é dado pela fórmula: $CEE = VA/CE$.
Pode-se perceber que o resultado dessa relação foi proporcional à eficiência na utilização do capital empregado e mais eficiente na criação de seu valor patrimonial de mercado.
- c) Terceira etapa: Determinação da eficiência de capital humano (HCE). De acordo com PULIC, A. (2004), pode-se determinar o capital humano

especificando os gastos gerais com os colaboradores, tais como salários, treinamento, premiações. Esse indicador é, por conseguinte, calculado como a razão entre o valor patrimonial agregado total, e os custos de emprego: $HCE=VA/HCE$. Da mesma forma que a relação anterior, o aumento dessa proporção indica a melhoria da produtividade por empregado, que, por sua vez, é transformado em um aumento na criação de valor patrimonial em toda a organização.

- d) Quarta etapa: determinar o tamanho do capital estrutural (SC) da organização. Coeficiente obtido pela subtração do valor patrimonial do Capital Humano (HC) do valor patrimonial total agregado pela organização: $SC= VA- HC$.
- e) Quinta etapa: agrupar os valores patrimoniais dos indicadores para obter o VAIC™ geral de criação de valor patrimonial baseado no Capital Intelectual, ativos tangíveis e intangíveis da organização: $VAIC^{\text{TM}} = CEE + HCE + SCE$.

Complementarmente, outros autores validaram a teoria de Pulic, A (2000), em abordagem utilizada na composição do estudo, como se segue. Foram utilizadas variáveis dependentes e independentes, como o ROA (Retorno sobre os Ativos), correspondendo ao Índice de lucratividade da organização em relação aos seus ativos. A partir da relação entre o lucro antes dos impostos e participações e o total dos ativos contábeis, ambos os dados encontrados no balanço financeiro da empresa, este pode ser medido, respectivamente no demonstrativo de resultados no exercício e no Ativo. Como variável independente, o VAIC™, sendo o principal agente desse estudo. O cálculo apresenta-se subdividido nas seguintes etapas e definições:

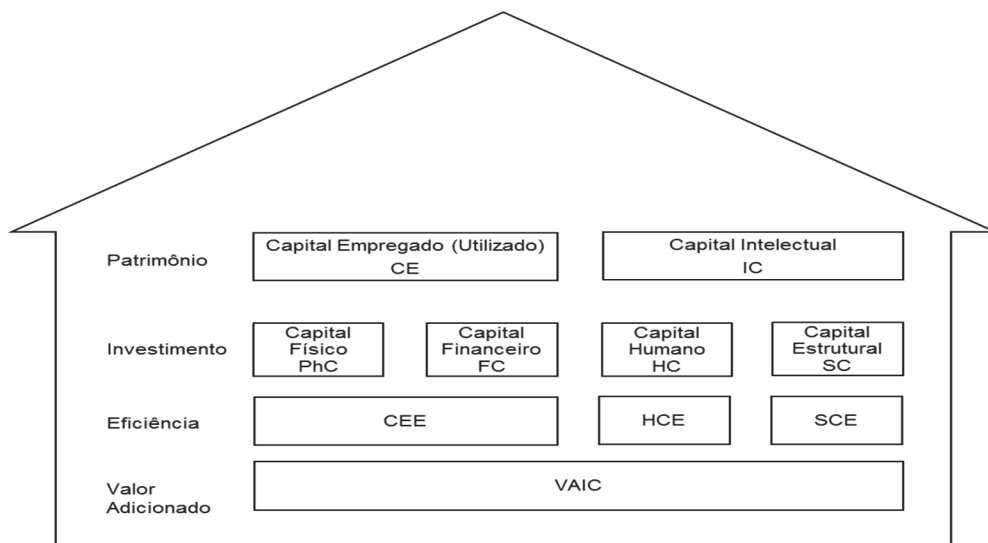
- a) Cálculo do Valor patrimonial adicionado (VA) – Conforme proposto pela teoria dos *stakeholders*, o valor patrimonial adicionado produzido pela organização, representa toda a riqueza por ela gerada. Essa riqueza é integralmente distribuída entre os grupos de interesse (*stakeholders*), que dela participam. São eles: fornecedores, governo (e sociedade), credores, empregados e, obviamente, os investidores (RIAHI-BELKAOUI, A., 2003);

- b) Cálculo do capital financeiro empregado (CE) – é a diferença entre o total dos ativos da organização e o passivo líquido (YOUNG; O'BYRNE, 2003);
- c) Cálculo do capital humano empregado (HC) - é aquele utilizado na geração de valor patrimonial da organização (VA), ou seja, o total dos gastos com salários e benefícios para os empregados da organização: $HC = VA - HU$ (Gastostotais com salários, encargos sociais e benefícios), de acordo com Pulic, A. (2000);
- d) Cálculo do capital estrutural empregado (SC) – é igual ao capital intelectual menos o capital humano, conforme definido por Edvinsson, L. (1997), para calcular a parcela de participação do capital estrutural no valor patrimonial criado no período. De acordo com Pulic, A (2000), quanto menos capital humano participa na criação de valor patrimonial, mais SC é envolvido. Assim sendo, o valor do capital estrutural empregado deve ser calculado deduzindo o valor do capital humano (HC) do valor total (VA) gerado, $SC = VA - HC$;
- e) Cálculo da eficiência do capital financeiro na geração de valor patrimonial (CEE) - mede a eficiência do capital financeiro na geração de valor adicionado da organização, podendo ser calculado através da razão entre valor adicionado (VA) e capital financeiro empregado (CE), $CEE = VA / CE$;
- f) Cálculo da eficiência do capital humano na geração de valor (HCE) – é a medida da eficiência do capital humano (HC) na geração de valor patrimonial (VA), efetuando a divisão de VA por HC, ou seja: $HCE = VA / HC$;
- g) Participação do capital estrutural na geração de valor patrimonial (SCE) - A proporção da participação do capital estrutural na geração de valor patrimonial (SCE) é o último componente a ser calculado, através da razão entre capital estrutural (SC) e valor patrimonial adicionado (VA), assim: $SCE = SC / VA$;
- h) Por fim, o cálculo do VAIC™ = (CEE + HCE+SCE) - a soma dos três componentes.

Drucker (1999) ressalta que, no século XX, a verdadeira contribuição da gerência das empresas foi o expressivo aumento na produtividade do trabalhador e, de forma similar, no século XXI, a maior contribuição gerencial deveria ser um crescimento equivalente na contribuição do conhecimento aplicado ao trabalho e aos trabalhadores.

Segundo Pullic, A (2000), um importante passo gerencial nos anos noventa foi a popularização do Valor Econômico Adicionado (*Economic Value Added - EVA*), como métrica que expressa a produtividade dos fatores de produção e permite estimar o valor adicionado em relação aos custos, inclusive o custo do capital. A figura 05 a seguir mostra a proposição de Pulic, A. (2000), para a composição do capital na estrutura das organizações.

FIGURA 05
ESTRUTURA DO CAPITAL INTELECTUAL NO VALOR DAS EMPRESAS



Fonte: Adaptado de Pulic, A. (2000).

As análises foram executadas com os dados da FIPECAFI sobre organizações “Maiores e Melhores” do Brasil em resultado patrimonial/organizacional, comparando seus indicadores com a média do segmento de mercado. A pesquisa buscou identificar e avaliar a participação do Capital Intelectual e se esta pode ser vista como fator preponderante na geração de valor patrimonial. Essa avaliação foi executada para permitir a comparação das organizações com melhor resultado patrimonial e as ações destas organizações direcionadas para o capital intelectual, com a média do

respectivo segmento e as percepções dos administradores quanto esta orientação. Também foram avaliados indicadores de resultado patrimonial, índices de controle de investimentos e ganhos com gestão do estoque de CI.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido em caráter quanti-qualitativo, conduzida por diferentes métodos: a abordagem quantitativa contou com pesquisa bibliográfica/documental, pesquisa exploratória e *survey*, enquanto a abordagem qualitativa foi conduzida utilizando-se a pesquisa por entrevistas, buscando atender mais apropriadamente aos objetivos propostos para o trabalho. Naturalmente, possuem vantagens e desvantagens, além de limitações.

Os temas foram pesquisados e estruturados no contexto geral do trabalho. Em seguida, a classificação dos autores quanto ao tema e ideia principal dos seus estudos em ordem cronológica, para a composição da metodologia da pesquisa. Os procedimentos foram estudados e seguidos das formas que mais se enquadraram ao estudo, visando encontrar as respostas mais apropriadas. O Quadro 08 apresenta os autores e suas principais ideias:

QUADRO 08

METODOLOGIAS ESTUDADAS PARA A DEFINIÇÃO DA PESQUISA.

ANO	AUTOR	IDEIA PRINCIPAL	TEMA
2005	Yin	Estudo de caso	Quatro aplicações para o método de estudo de caso.
2002	Gil	Pesquisa exploratória	Explorar o tema e incrementar o conhecimento sobre o assunto, através de análises aprofundadas.
2001	Mattar	Pesquisa exploratória	Fornecer ao pesquisador amostragem mais coerente e abrangente.
1995	Godoy	Pesquisa qualitativa	Aumentar o conhecimento existente através de exame detalhado de uma situação em particular.
1999	Babbie	<i>Survey</i>	<i>Survey</i> : objetivo a exploração, a descrição e a explicação.
1997	Ruquoy, D.	Pesquisa qualitativa	Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. Práticas e métodos de investigação em ciências sociais.
1992	Lakatos	Pesquisa bibliográfica/documental	Uma pesquisa bibliográfica baseia-se na coleta de material de diversos autores sobre um determinado assunto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1. Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental

Uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos (1992), baseia-se na coleta de material em livros, revistas, artigos etc. Esclarece o autor que a pesquisa pode ser considerada como o primeiro passo de toda produção científica. Segundo ele, a pesquisa deve ser utilizada para compreender e/ou solucionar problemas específicos. Contudo, pode também ser utilizada aquela feita em laboratório, na forma de uma pesquisa de campo (documentação direta) que exige, como premissa, o levantamento do estudo da questão sobre o tema que se propõe a analisar e solucionar. Na pesquisa documental acontece quase o mesmo processo, só que se utiliza um material mais diversificado, que pode ser coletado em órgãos públicos ou instituições privadas.

3.2. Pesquisa exploratória e estudo de casos

A pesquisa exploratória tem por objetivo a familiarização com o tópico ou identificação de conceitos comuns sobre um determinado assunto, enfatizando determinados conceitos-fins e descobrindo novas possibilidades e dimensões da população (YIN, 2005). Em um contexto geral, foram analisados dados em caráter investigativo, conforme sugerido por YIN (2005), quando defende o estudo de casos para comprovação empírica ou para levantamento de fenômenos contemporâneos dentro da vida real, aliado aos limites impostos por estes fenômenos à vida das pessoas, com embasamento em verificações e constatações desta aplicação prática.

Esse procedimento faz com que o estudioso, além de ampliar seus conhecimentos, torne-se um leitor na busca e levantamento dos dados e informações sempre mais acuradas. Yin (2005) apresenta quatro aplicações para o método de estudo de caso:

- a) Explicar ligações de causas nas intervenções na realidade, quando muito complexas para uma abordagem através de *survey* ou pesquisas experimentais;
- b) Descrever o contexto da realidade, quando da intervenção;
- c) Avaliar de forma descritiva como ocorreu a intervenção;
- d) Explorar os eventos de ocorrência das intervenções e traduzi-los em resultados claros e específicos.

O estudo tem como foco a avaliação de eficiência diante do mercado das “Maiores e Melhores” empresas no território brasileiro, segundo FIPECAFI (2013) e foi realizada por meio da comparação entre o resultado patrimonial das organizações e dos indicadores financeiros, comparados com a melhor utilização do Capital Intelectual e com a média do respectivo segmento. Também foram avaliados os indicadores de resultado patrimonial organizacional, índices de controle de investimentos e ganhos com gestão do estoque de CI, construídos sobre os modelos conceituais do *Skandia Navigator* e da rentabilidade dos ativos, por meio dos quais foi elaborada uma curva de comportamento que pode ser validada e novamente analisada nas etapas seguintes da pesquisa, como explica Campomar (1991).

3.3 Pesquisas eletrônica *Survey*

A pressão constante por pesquisas relevantes na administração, a importância da pesquisa de campo no contexto organizacional ou social abordado e a falta de metodologia adequada dificultam a produção do conhecimento. A autora Babbie, E. (1999), adverte que o desenvolvimento da teoria é muito dependente das técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados. Segundo Babbie, E. (1999, p. 98), “o universo estudado numa *survey* são as unidades de análise, geralmente pessoas, mas podem também ser famílias, cidades, estados nações, companhias, indústrias, clubes, agências governamentais etc”.

Uma pesquisa *survey* pode ser utilizada para a obtenção de informações sobre assunto pré-determinado, direcionada a um grupo específico, também pré-determinado. Babbie, E. (1999) esclarece que o *survey* pode ter por objetivo a exploração, a descrição e a explicação de um problema, um ponto de vista, a delimitação e a metodologia com base de fundamentação teórica. Para a autora, “o universo estudado num *survey* são as unidades de análise. [...] As unidades de análise são tipicamente pessoas, mas podem também ser famílias, cidades, estados nações, companhias, indústrias, clubes, agências governamentais, etc” (BABBIE, E. 1999, p. 98). O método de pesquisa *survey* é classificado segundo Pinsonneault, A.; Kraemer, K. (1993) quanto ao seu propósito, ou seja:

- a) Para pesquisa casual ou analítica – seu objetivo é testar uma teoria e relações causais, estabelece a existência de relações causais, questiona o porquê da relação;
- b) Para pesquisa exploratória – seu objetivo é a familiarização com o tópico ou identificação de conceitos comuns sobre um determinado tópico, e assim dar ênfase à determinação de conceitos foco e descobrir novas possibilidades e dimensões da população;
- c) Para pesquisa descritiva – identificar situações, eventos, atitudes ou opiniões de uma população e/ou descrever a distribuição de algum fenômeno. Neste tipo de *survey* a hipótese não é causal, mas tem o propósito de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

A amostra ou população da pesquisa, conforme define Babbie, E. (1999), compreende a agregação teoricamente especificada de elementos de interesse da pesquisa dentro do universo estudado e cita um exemplo na sequência do anterior: dentro do povo americano, buscar-se-ia identificar os elementos que residem em determinada região, ou de determinada classe social, ou estudantes universitários. Em geral, esclarece a autora, a licença poética permite que se possa escrever os resultados da pesquisa em termos hipotéticos, relacionados ao universo proposto, estatisticamente comprovados pelos resultados obtidos.

Para Fink, A. (1995) a melhor amostra é a que pode ser representativa ou um modelo da população que atenda aos objetivos. Contudo, nenhuma é perfeita. Alguns aspectos devem ser considerados na definição da amostra, tais como a clareza do objetivo que se propõe, o que permite saber se a amostra é adequada ou não e ainda o aprimoramento dos resultados. Perrien, J. *et al* (1984) consideram o processo de amostragem, tais como a definição da população alvo, o seu contexto, sua unidade, o método utilizado, o tamanho e a seleção da amostra.

A pesquisa foi orientada segundo os autores Perrien, J. *et al* (1984), os quais classificam a amostra probabilística estratificada, assegurando-se de que os tipos de intervenientes estejam presentes na amostra; tais subgrupos da população considerada atuam para dar origem a uma amostra fundamentada, de acordo com o fator discriminante para a segmentação desta população.

A opção adotada para a pesquisa foi direcionada a empresas privadas, de capital aberto ou não, dentro do país, segmentada especificamente para gerentes, gestores e/ou funcionários alocados em áreas de administrativas e/ou engenharias. Nota-se que as opiniões, na maioria das vezes, são daqueles que atuam como observadores do conhecimento e não dos próprios geradores da propriedade intelectual das organizações.

A pesquisa centra-se nas definições encontradas na literatura, considerando a limitação de tempo e disponibilidade de empresas para pesquisar. Intencionalmente, optou-se por uma pesquisa limitada a empresas privadas e do setor da auto-industria. Os respondentes apresentam percentual de respostas entre 10% e 15% aos questionários. Para ter-se, portanto, número de resposta ideal, seriam necessários cerca de 900 (novecentos) questionários, o que não foi possível e nem foi a intenção da pesquisa, mas sim, buscar confirmações. Foram obtidas 33 respostas de um total 300 questionários, mas insuficientes para obter precisão mínima, conforme esclarecem os autores Perrien, J. *et al* (1984).

As análises buscaram atender às necessidades citadas no referencial teórico para identificar e medir o CI nas diferentes organizações, mediante questionário eletrônico fechado e pré-estruturado na forma de *survey*. Para essa compreensão, objetivou classificar e subdividir o Capital Intelectual conforme definido por Sveiby (1997) e Petrash (1996), ou seja, Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, a fim de levantar informações que possam ser utilizadas como entrada para a formatação das últimas conclusões previstas e buscadas no trabalho como seguem:

- a) Medir o capital humano: a abordagem destacou os itens que estão relacionados ao ser humano, o que está relacionado ao pessoal das organizações no campo do estudo. Objetivou-se explicar questões relacionadas com o desenvolvimento de níveis de habilidade nos funcionários. A seguir, as questões utilizadas para medir o Capital Humano:

1ª - A organização depende totalmente da experiência e habilidade dos funcionários na execução do seu trabalho;

2ª - A organização tem grande confiança na atuação dos seus funcionários em relação ao alinhamento ao seu negócio;

3ª - Os funcionários têm um alto nível de habilidade de desenvolvido;

4ª - As vagas nas equipes de trabalho são preenchidas por colaboradores experientes e qualificados;

5ª - A organização salienta que os esforços contínuos para qualificação e desenvolvimento dos colaboradores seriam dedicados àqueles que oferecem melhor desempenho e não seriam aplicados para aqueles com desempenho inferior;

6ª - A organização está lutando para fornecer trabalhadores com habilidades e práticas com programas intensivos de treinamento.

b) Para identificar o Capital Estrutural, buscou-se compreender o quanto a organização está focada na defesa dos seus direitos de propriedade intelectual, visando o desenvolvimento da qualidade de seus produtos e estimulando os funcionários a continuar na criação de ideias inovadoras. Além disso, a abordagem indicou se estas ideias são aplicadas na companhia para aprimoramento nos processos e nos resultados do trabalho. A seguir, as questões para compreensão do Capital Estrutural:

1ª - A organização incentiva a geração de patentes por parte de seus funcionários;

2ª - A organização compra ou recompensa, de forma louvável, as criações por parte dos seus funcionários;

3ª - Os processos para a garantia da qualidade dos produtos são facilmente acessíveis e compreendidos por toda organização;

4ª - A organização está preocupada com sua marca registrada e dispensa especial atenção em disseminar esta preocupação tanto internamente quanto para os clientes;

5ª - O sistema de comunicação interno e o externo é eficiente e confere as informações necessárias à quem é devido no momento;

6ª - Os processos internos estão suportando e alavancando a inovação;

c) A medida do capital relacional focou as diretrizes estratégicas da organização e indicou o quanto está decidida a envolver os clientes em seus processos, visando ampliar seu *marketshare*. Paralelamente, esta abordagem aponta se essas ações estão focadas na conquista de novos clientes. A seguir, as questões que abordaram o capital relacional:

1ª - A organização opera com todo seu potencial a plena capacidade para satisfazer os clientes;

2ª - A organização conduz diálogos com os clientes, para identificar as suas necessidades e desejos, às vezes nem de seu próprio conhecimento;

3ª - A organização trabalha intensamente com troca de informação que contribui com a abertura de novos horizontes para cooperação com mútua com clientes;

4ª - A organização procura reduzir os problemas, oferecendo soluções para os clientes;

5ª - A organização está buscando a participação de clientes em suas operações, a fim de encontrar oportunidades de desenvolvimento;

6ª - A organização tem programas para aumentar a carteira de clientes no curto/médio prazo.

3.4. Entrevistas Semiestruturadas – Pesquisa Qualitativa

Entrevistas semi-estruturadas, segundo Ruquoy, D. (1997), consistem na coleta de informações com um foco específico, diretamente com os agentes envolvidos no contexto, podendo a entrevista pode ser associada a outras técnicas de investigação. Além de tudo, fornece ao pesquisador uma bagagem teórica variada e mais acurada, do ponto de vista qualitativo, contribuindo para ampliar o conhecimento e fazer da pesquisa um material rico sobre o assunto a ser analisado.

O esforço de não se perder nos pontos de vista subjetivos sobre o tema, também pode gerar problemas, na entrevista semi-estruturada, tais como o equilíbrio entre as recomendações do entrevistador e os objetivos da investigação. Por esta razão optou-se pela entrevista, visando obter melhores resultados. Dessa forma, o entrevistado

discorre sobre o tema, ou outros componentes importantes relacionados, adicionalmente, requerem uma boa visão por parte do entrevistador, tanto no planejamento, quanto na execução da entrevista, para manter o equilíbrio entre as informações e os objetivos da pesquisa, RUQUOY, D. (1997).

Conforme RUQUOY, D. (1997) a entrevista semiestruturada é amplamente utilizada, visando obter informações com algum foco específico, de forma a adensar as respostas acerca da percepção sobre algum assunto em especial:

Utilizada como meio de coleta de dados em certas investigações, a entrevista é também muitas vezes associada a outras técnicas de inquérito. A elaboração de um questionário é frequentemente precedida de uma fase de entrevistas junto de testemunhas privilegiadas ou da própria população inquerida. Na maior parte dos casos, os investigadores realizam monografias que complementam as informações levantadas na entrevista RUQUOY, D. (1997xxx).

A aplicação de entrevistas semiestruturadas, conforme orientação de Campomar (1991) e Godoy (1995), foi realizada com gestores das organizações, preferencialmente incluídas na amostra, a fim de contrapor ou consolidar as conclusões resultantes das etapas quantitativas. Após essa etapa do trabalho, os resultados foram confrontados com os das outras etapas e comparados entre empresas, visando obter um resultado que aponte para uma tendência, especialmente nas organizações dessa região e/ou segmento. Foram analisadas informações buscando a identificação dos perfis das organizações estudadas, bem como entender a participação do capital intelectual no valor patrimonial dessas empresas.

As entrevistas foram respondidas por representantes de 09 empresas, do total de 13 utilizadas na amostra da pesquisa quantitativa, na primeira etapa, estando limitadas à disponibilidade destas. Assim sendo, apresentam-se os nomes das empresas e as áreas respondentes, conforme apresentado no quadro 09 a seguir:

QUADRO 09
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

EMPRESA	ÁREA OU FUNÇÃO
Embraer	Chefe de desenvolvimento de novos produtos
Mahle	Gestor de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias
Tecnometal	Escritório de gerenciamento de projetos
Lear	Coordenador de engenharia de produção
Moura	Gerente de Produção
Frasle	Gerente de Produção
Marcopolo	Gestão da qualidade
Mahle	Gerente de desenvolvimento de novos produtos
Fiat	Gestão de fornecedores
Aethra	Gestão da inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido ao fato de que este assunto revela-se, para algumas empresas, como uma fraqueza perante um mercado em plena era do conhecimento, muitas delas não permitiram a divulgação dos seus dados ou identificação. O Quadro 10 apresenta as principais abordagens e tipos de pesquisa adotadas pelo autor para os estudos e composição dos resultados.

QUADRO 10
DEFINIÇÕES DAS ETAPAS DA PESQUISA.

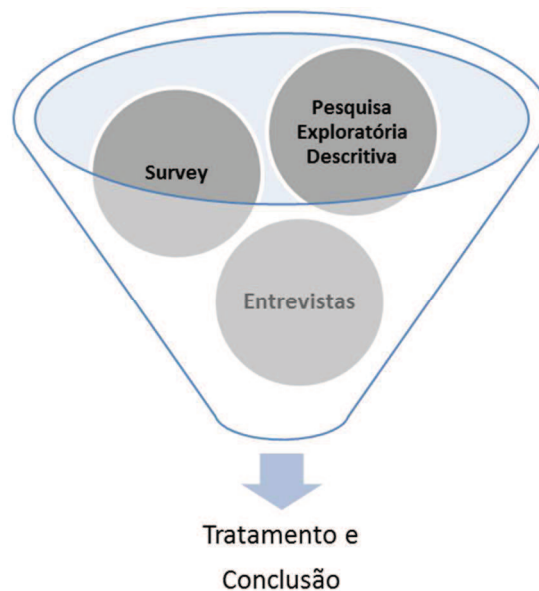
METODOLOGIA	ATIVIDADES EXECUTADAS
Pesquisa bibliográfica/documental	A pesquisa bibliográfica pode ser considerada como o primeiro passo de toda pesquisa científica”. (LAKATOS 1992, p.44)
Pesquisa exploratória Descritiva	Para fornecer amostragem mais coerente e abrangente, levantamento dos últimos dados disponibilizados (FIPECAFI – Revista Exame 2013), componentes necessários para o cálculo do VAIC™;
<i>Survey</i>	Utilizada para a obtenção de informações sobre características e/ou opiniões dos administradores das empresas relacionadas ao CI (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional), através da aplicação de questionário específico;
Pesquisa qualitativa	Para aprimorar o conhecimento existente sobre o assunto principal e a sua percepção do ponto de vista de administradores, através de entrevistas semi-estruturadas, afim de consolidar ou contrapor os resultados encontrados na pesquisa quantitativa;

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.5. Fluxo do Processo da Pesquisa, Coleta e Tratamento de Dados

A exemplo do que foi apresentado nos trabalhos de Pulic, A. (2000), esta pesquisa identificou dados das empresas conforme proposto, extraíndo-os do banco de dados da FIPECAFI, especificamente, da “Revista Exame, edição anual número 40 de 2013”. Devidamente selecionados os dados, iniciaram-se os processos de análises e tratamento, a fim de consolidar ou contrapor os resultados com abordagens quantitativa e qualitativa, para compreender de que forma que o CI influencia na formação do valor patrimonial da organização. A figura 06, a seguir, exemplifica o tratamento e consolidação dos dados da pesquisa:

FIGURA 06
COMPILAÇÃO DAS INFORMAÇÕES PARA AS CONCLUSÕES DA PESQUISA:



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram observadas limitações do trabalho: a pesquisa exploratória teve sua amostra restrita a empresas da base de dados da FIPECAFI, publicados pela “Revista Exame número 40 de 2013”, do setor auto-indústria, sendo os dados suficientes para análise, segundo exigido pelos critérios de julgamento da metodologia. A pesquisa eletrônica foi estruturada para alcançar o limite de confiança de 5% (cinco por cento) conforme indicação de Fink, A. (1995). Entretanto, não obteve respostas suficientes para atender ao número mínimo indicado pela autora, para ser considerada como decisiva para a pesquisa.

Quanto à pesquisa qualitativa, esta foi realizada, preferencialmente, com empresas que constaram nos levantamentos quantitativos da primeira etapa do trabalho. Contudo, a maioria não se sentiu à vontade para responder, temendo, segundo alguns contatados, retaliação por parte do mercado, uma vez que o tema “inovação”, “conhecimento”, “intangíveis”, largamente utilizados na atualidade, não é de domínio destas, a maioria empresas de menor porte.

Entretanto, o trabalho não teve a intenção de ser conclusivo e sim de testar a metodologia de Pulic, A. (2000) e de apresentar a importância, a necessidade e a possibilidade de se medir e de compreender o Capital Intelectual na valoração das empresas.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Levantamento dos Dados

4.1.1- *Corpus* pesquisado

A coleta procedeu-se segundo o planejado, ou seja, foi realizada na base de arquivos da FIPECAFI, apresentados pela Revista Exame em sua publicação anual número 40, datada do mês de julho de 2013. Na ocasião, foram identificadas informações referentes ao desempenho de 1.250 (mil, duzentas e cinquenta) empresas no exercício fiscal de 2012, que divulgam seus dados e participam do concurso “Maiores e Melhores” da Revista, que busca classificar tais empresas quanto ao montante de faturamento com suas vendas. A Revista publica também outras informações, disponibilizadas pela FIPECAFI, pertinentes dessas empresas que permitem estudos, conforme a proposta da pesquisa.

A base de dados da FIPECAFI relaciona empresas de vários setores da economia brasileira destacando-se os setores da Auto-Indústria, Petróleo e Gás, Mineração, Transporte, Agronegócio, Financeiro e Educação. Geralmente, as empresas estão muito pulverizadas no território nacional. Não sendo possível segregá-las por estado, optou-se por trabalhar por grupos econômicos. Pelo fato de algumas empresas não divulgarem todos os dados necessários para as análises, nos termos adotados pelo autor para realização da pesquisa, a amostra foi definida pelo “Setor da Auto-Indústria”, que apresentou 52 empresas para análises.

4.1.2 Filtragem dos dados

A opção adotada pelo autor para a elegibilidade das empresas, foi atender aos critérios e requisitos da própria metodologia escolhida para estudo, citada anteriormente. Procedeu-se pela escolha do setor “Auto-indústria” (área de atuação e de concentração de estudos por parte do autor, inclusive com artigos submetidos), seguindo exemplos de autores como Matheus, L. (2003) na sua publicação sobre o Capital Intelectual nas Indústrias Sucro-alcooleiras da região de São Carlos no Estado de São Paulo. De forma similar, Jayendrica, K. (2010), desenvolveu seu trabalho,

quando estudou o “Impacto do Capital Intelectual no Valor Patrimonial das Empresas de Manufatura em vários Setores no Mercado do Sri-Lanka”. Semelhante procedimento foi adotado também por Nereu (2007) no trabalho apresentado sobre o Capital Intelectual nas empresas citadas no prêmio de qualidade do Estado do Rio Grande do Sul.

O setor “Auto-indústria” apresentou 52 empresas, as quais foram investigadas criteriosamente tendo suas informações detalhadas na base de dados da FIPECAFI, visando identificar as empresas que apresentaram dados suficientes para análise em conjunto e para a aplicação do modelo de Pulic, A. (2000), o VAIC™. Conforme apresentado, exige-se a identificação de algumas variáveis da empresa para possibilitar o cálculo do indicador de Valor Agregado pelo Capital Intelectual. Diante dessa necessidade, foram filtradas as informações, sendo selecionadas 15 empresas que atenderam aos requisitos para a operação dos cálculos e análises.

Após a realização da coleta dos dados, conforme pode ser observado nos gráficos de 1 a 6 (pagina 114 a 123), pode-se observar separadamente os dados e resultados de cada empresa. Para o tratamento dos dados levantados, foi utilizado o VAIC. As empresas passaram por análises individuais e em conjunto para retratar as relações entre a “Riqueza Criada ou Valor Agregado” e o Valor Adicionado pelo Capital Intelectual. Dessa forma, identificaram-se os graus de relacionamento e de influência entre as variáveis citadas permitindo a compreensão do perfil de cada empresa, bem como medir a participação do “Capital Intelectual” como componente do seu “Valor Patrimonial”.

Considerando os componentes necessários para compor o modelo do VAIC, foram calculadas as variáveis independentes, associadas ao valor adicionado pelos diversos capitais da empresa, conforme o modelo proposto por PULIC, A. (2000): (i) Eficiência do Capital Intelectual (Intellectual Capital Efficiency - ICE), que contribuiu com duas métricas, a Eficiência do Capital Humano (Human Capital Efficiency - HCE), a Eficiência do Capital Estrutural (Structural Capital Efficiency - SCE) e (ii) Eficiência do Capital Empregado (Capital Employed Efficiency - CEE). As definições dessas variáveis na pesquisa são operacionalizadas pelas equações conforme apresentadas no referencial teórico, como se segue:

$CEE = VA/CE$, $HCE = VA/HC$, $SCE = VA-HC$, $IC = HCE + SCE$; quando: a) VA é o Valor Adicionado (Value Added) definido como a diferença entre receitas operacionais e despesas operacionais; b) é o Capital Humano (Human Capital) associado ao custo com funcionários, c) SC representa o Capital Estrutural (Structural Capital) dado pela subtração do capital humano do valor adicionado e d) CE - Capital Empregado (Capital Employed) é definido como o total entre capital físico e capital financeiro.

Durante a coleta dos dados foi identificada uma questão anormal que requer esclarecimento. Segundo a fórmula de Pulic, A. (2000), os dados de salários, bem como dos benefícios distribuídos por cada empresa são atribuídos de formas distintas. Entretanto, na base de dados não foram apresentadas por nenhuma das empresas estas duas informações de forma segregada (não foi possível verificar se esta variável implica no resultado), exigindo-se a apresentação das duas somadas. Observa-se, porém, que o conceito de Valor Agregado (VA) pode ser compreendido, da forma como é apresentado pela FIPECAFI, como sendo o mesmo conceito de “Riqueza Criada”. Este conceito é adotado pela Revista Exame e apresentado por Scarpim, J. *et al* (2012).

A seguir o Quadro 11, que apresenta o padrão dos dados disponibilizados no banco de dados da Revista Exame de julho de 2013, que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa:

QUADRO 11
INDICADORES DE RESULTADOS DAS EMPRESAS.

Descrição	Unidade de medida
Vendas Líquidas	USD milhões
Crescimento das Vendas	(%)
Lucro Líquido Ajustado	USD milhões
Lucro Líquido Legal	USD milhões
Patrimônio Líquido Ajustado	USD milhões
Patrimônio Líquido Legal	USD milhões
Capital de Giro Próprio	USD milhões
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada	(%)
Rentabilidade do Patrimônio Legal	(%)
Capital Circulante Líquido	USD milhões
Liquidez Geral	(Nº Índice)
Endividamento Geral	(%)
Endividamento a Longo Prazo	(%)
Riqueza Criada	USD milhões
Nº de Empregados	Nº
Riqueza Criada por Empregado	USD mil
Ebitda	USD milhões
Salários e Encargos	USD milhões
Tributos	USD milhões
Exportação	USD milhões
Exportação	(%)
Rentabilidade das Vendas	(%)
Margem das Vendas	(%)
Giro	(Nº Índice)
Liquidez Corrente	(Nº Índice)
Total do Ativo	USD milhões

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Revista Exame Maiores e Melhores Julho 2013

A utilização dos dados das empresas foi considerada segundo a definição de Hendriksen; Breda, V. (1999), os quais esclarecem que as informações sobre as atividades empresariais são necessárias, pois subsidiam decisões racionais de investimento. O aprimoramento da qualidade das informações aumenta a precisão das decisões de investimento tomadas pelos gestores. Destaca ainda, dentre os

vários tipos de relatórios contábeis, a Demonstração do Valor Adicionado (DVA), para evidenciar a “Criação e a distribuição da Riqueza”.

Nesse contexto do investimento, o autor objetivou identificar a correlação da distribuição do valor adicionado (VA) aos agentes colaboradores na formação ou “Criação da riqueza” sobre a lucratividade das empresas. Na visão de Santos (2003, p.35) a DVA, medida do lucro nos negócios empresariais, destaca-se como a “forma mais competente criada pela contabilidade”. O presente estudo procura responder ao questionamento sobre qual é a correlação existente entre o valor adicionado na formação da riqueza e a lucratividade das empresas.

Em sua dissertação de mestrado, Matheus, L. (2011) utilizou as informações da DVA publicadas pela Revista Exame Maiores e Melhores de 2010, para análise e desenvolvimento dos estudos relacionados à compreensão da demonstração do valor adicionado (DVA) e os distribuiu em dois grupos (Grupo A e Grupo B). No Grupo A foram utilizados três indicadores: riqueza criada por empregado; número de empregados; salários e encargos no período. Para o Grupo B, o autor utilizou os indicadores de “Riqueza Criada” pela empresa e o lucro líquido legal. Matheus, L. (2011), buscou comprovar o poder explicativo da distribuição do VA aos agentes sobre a lucratividade das empresas. O Quadro 12 explica as variáveis tomadas no estudo e as definições publicadas pela revista.

QUADRO 12
DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DE RESULTADOS SEGUNDO FIPECAFI.

Indicadores	Descrição dos indicadores
Lucro líquido legal	É o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontada a provisão para o imposto de renda e a contribuição social e ajustados os juros sobre o capital próprio, considerados como despesas financeiras.
Riqueza criada	Representa toda a contribuição auferida pela empresa no decorrer de determinado período, para a formação Produto Interno Bruto (PIB) do país, já deduzida à depreciação.
Número de empregados	Geralmente é utilizado para identificar o quanto cada um contribui, na geração de riqueza das empresas, considerando a média geral. Destaca-se, que, mesmo com rotatividade de pessoal, o empregado contribui, em determinados momentos, para a geração de riqueza da empresa (SANTOS,2007).
Riqueza criada por empregados	Calculo: Riqueza criada, dividida pela média aritmética do número de empregados diretos. Indica a produtividade auferida pelos empregados e respectiva contribuição média individual por empregado na riqueza gerada.
Os salários e encargos	Buscam representar o valor destinado para o pagamento de mão de obra dos colaboradores. Tal indicador é obtido dividindo-se o valor adicionado pelos gastos com pessoal. Sendo assim, a informação desses gastos com pessoal. Sendo assim, a informação desses gastos com pessoal representa quanto de riqueza criada pela organização destinou-se aos seus trabalhadores (SANTOS,2007).

Fonte: elaborado pelo autor com dados da Revista Exame (2013).

Declara Riahi-Belkaoui (1999) que a Demonstração de Valor Adicionado é fornecedora de indicadores que evidenciam os resultados de uma empresa e aspectos relacionados ao uso do capital investido (MEEK, GRAY 1988), destacando a interdependência entre grupos e variáveis, o que denominaram de “utilidade enfatizadora”. Faz-se necessária observar que Morley (1979) atribuiu à DVA a possibilidade de se constituir em informações capazes de mensurar o tamanho e a importância da empresa. É atribuído a ela, inclusive, o papel de fornecedora de indicadores distintos de evidenciação numa mesma demonstração.

De forma similar aos procedimentos dessa pesquisa, o autor Matheus, L. (2011) utilizou como população alvo a listagem das 1.216 (mil, duzentas e dezesseis) maiores empresas em volume de vendas, segundo a FIPECAFI, extraídas do portal da Revista Exame “Maiores e Melhores”, considerando indicadores econômicos e financeiros disponíveis. Conforme o autor, esses indicadores estão diretamente relacionados à demonstração do valor adicionado – DVA das empresas e os indicadores de Riqueza Criada foram considerados como os valores adicionados da empresa.

4.1.3 Apresentação e tratamento dos Dados

Partindo do exemplo apresentado no trabalho desenvolvido por Scarpin, J. *et al* (2012), na presente pesquisa foram utilizados os dados de Salários + Encargos como indicador de “Capital Humano” (CE), dispensando a realização dos cálculos conforme aplicado por Pulic, A. (2000). Entretanto, não foram efetuadas análises para identificar alguma relação entre a utilização desses dados agrupados na fonte, conforme é praxe de fornecimento de informações pelas empresas no Brasil. Fica como sugestão para que novas pesquisas apurem quaisquer influências nesse mesmo sentido em relação à contribuição do CI no Valor das Empresas.

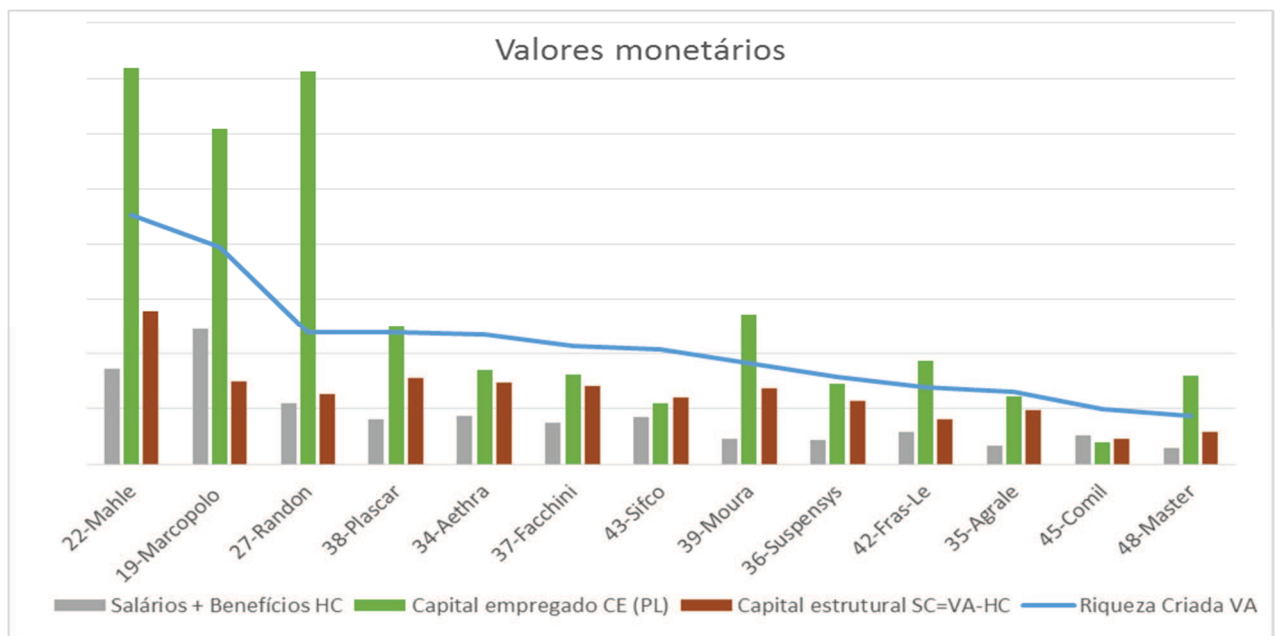
Segundo Santos (2003) a Declaração do Valor Adicionado (DVA) pode ser representada como indicador de Riqueza Criada pela organização, inferindo-se dessa forma que os indicadores representam a mesma variável se considerado o Valor Adicionado (VA), como o indicador de “Riqueza Criada pela Organização”. Utilizando esta definição, Scarpin, J. *et al* (2012) apresentam o artigo “Valor Adicionado e Lucratividade das Empresas listadas pela FINECIFI, encontrados na Revista Exame – Maiores e Melhores” no Período entre 2007 a 2010. Orientado por esses exemplos, este trabalho utilizou o mesmo indicador para o tratamento dos dados da pesquisa dessa dissertação.

Não foram considerados, para efeito da pesquisa, os dados da empresa Embraer, pois apesar de a organização estar em segundo lugar no ranking em relação ao Valor Agregado, os valores identificados após o tratamento dos dados apresentaram inconsistências que tornam essa empresa inelegível. A mesma foi excluída, sob suspeita de um potencial equívoco por responsável não identificado no processamento dos dados relatados, quando apresentado um VA igual a MUSD \$ 989.60 (Milhões de dólares) e um montante de Salários somados aos benefícios igual a MUSD\$ 995.10, (novecentos e noventa cinco mil dólares e dez centavos), praticamente equiparando-se à riqueza criada com a distribuição de riqueza com os empregados, o que seria improvável do ponto de vista de finanças, para uma empresa de lucro real.

Observa-se, também, na análise dos dados quantitativos, que a empresa Fiat apresenta o maior VA e que tanto o (Custo com pessoal - Salários e Vencimentos), considerados como investimento no CI (Capital Intelectual), o CE (Capital físico e financeiro utilizado) e o SC (Capital estrutural empregado), estavam comprovadamente superiores a 200% da média das demais empresas e, como não havia outra empresa nas mesmas condições, com valores aproximados para comparação, esta foi considerada *out of lier*. Portanto, foram consideradas no trabalho 13 empresas do setor auto-indústria do mercado brasileiro. Assim sendo, a pesquisa ocupou-se em compreender os dados dessas empresas, conforme se segue.

O Gráfico 01, a seguir, apresenta os dados coletados e as respectivas colocações das empresas do “Setor Auto-Indústria” que divulgaram dados suficientes para o estudo. A classificação representa sua posição segundo as “Maiores e Melhores” em Vendas no ano de 2012, resultado da pesquisa realizada pela FIPECAFI, publicada em julho de 2013.

GRÁFICO 1
RANKING DAS EMPRESAS



Fonte: Elaborado pelo autor – Classificação segundo a FIPECAFI, em função da Riqueza Criada.

O Gráfico 01 mostra a classificação das empresas da amostra segundo a riqueza criada (VA), dentro do exercício e as respectivas relações com o capital humano (HC), com o capital empregado (CE), desconsiderando outras análises e indicadores dessas empresas. Observa-se que aquelas empresas classificadas (BNDES, 2013) como médias empresas, que vão desde a posição 38 do gráfico até a posição 48, respectivamente 10 empresas, apresentam-se, em 60% dos casos, gerando riquezas acima do montante de capital empregado (CE). Entretanto, para os indicadores SC e o HC, não foi possível estabelecer uma correlação linear para com o VA, exigindo maiores aprofundamentos no estudo.

Analisando-se a linha de tendência para o reflexo do uso do CE (Capital Físico e Financeiro) na composição do Valor Agregado pelas organizações, quanto maior o VA, tanto maior a exigência de aporte de Capital. Nota-se que há um desvio quanto à linha de tendência. Entretanto, não foi objeto do estudo compreender quais variáveis impactaram nessa variância, uma vez que as empresas não foram agrupadas por nicho de mercado ou por região. Considerou-se, portanto a linha de tendência crescente, conforme pode ser observado, em relação ao crescimento do VA apresentado.

Nessa representação pode-se perceber correlação positiva entre os indicadores da capacidade de geração de valor das empresas (VA), reciprocamente crescente em relação ao custo com pessoal e os benefícios (HC) empregados pelas empresas em seus funcionários. Na sequência, observa-se comportamento similar à utilização de capital físico e financeiro (CE) na geração de valor da organização, proporcionalmente ao empenho de capital realizado por essa no período. O capital estrutural (SC) é outra variável que pode ser compreendida no gráfico, quando se observa, na mesma linha de raciocínio, aumentar na medida em que o VA da empresa aumenta, ou seja, as empresas que apresentaram maior VA, foram aquelas que também apresentaram maior capital empregado.

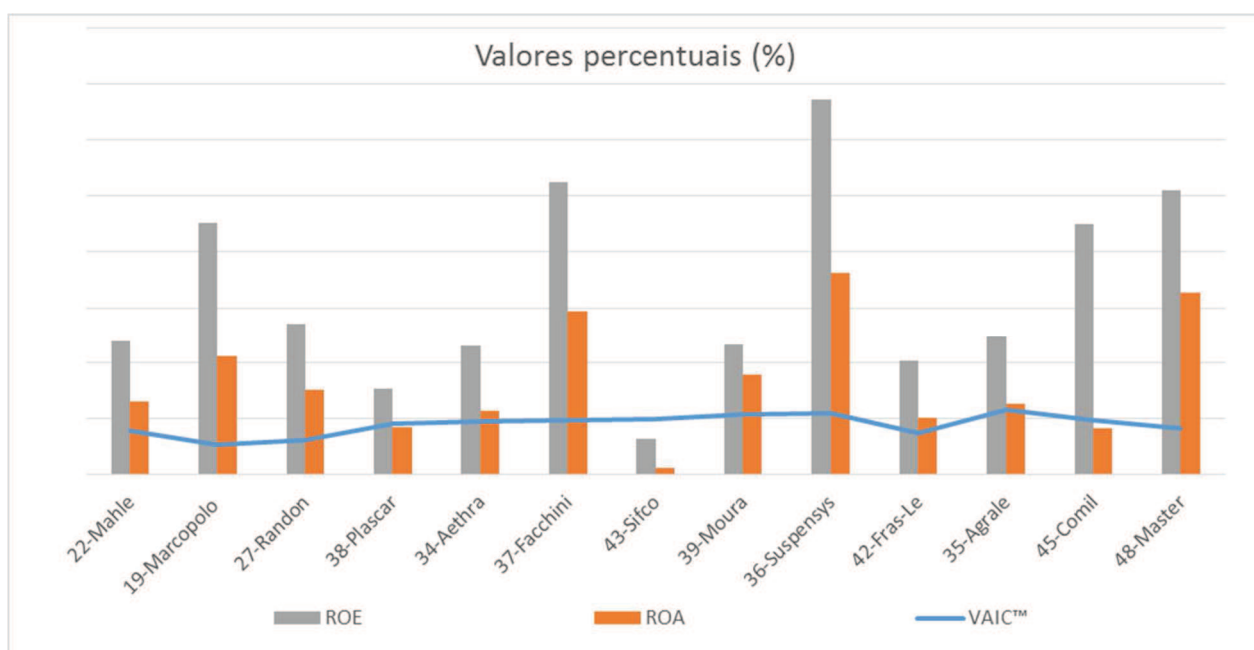
Na análise do conjunto das informações paralelamente consideradas, proporcionalmente crescentes em relação ao VA, para as variáveis HC (Custo com pessoal - Salários e Vencimentos) e o SC (Capital estrutural empregado), observa-se que há também, uma linha de tendência compartilhada pela maioria das empresas,

com exceção da segunda colocada, a empresa Marcopolo. Essa apresentou o segundo maior VA, mas o seu resultado superior à linha de tendência observada para a maioria, em contrapartida a um montante inferior de SC, leva a crer que essa empresa depende fortemente das pessoas no seu processo de geração de valor.

O Gráfico 02, a seguir, mostra as empresas (VAIC™, ROA e ROE) classificadas segundo o montante do VA e o VAIC™ e seus respectivos indicadores.

GRÁFICO 02

INDICADORES DAS EMPRESAS (VAIC™, ROA, ROE)



Fonte: Elaborado pelo autor – Classificação em função do Valor Agregado

A tabela 01 apresenta a correlação entre o percentual do VAIC™, refletido no ROA e no ROE. Apresentando uma análise paralela entre os indicadores tradicionais e este mais recente, sinaliza uma variável que necessita ser considerada num momento de valoração de uma empresa, por qualquer razão.

TABELA 01
VAIC™ x ROA e VAICTM x ROE

EMPRESA	VAIC™ (%)	ROA (%)	ROE (%)	%VAIC™ /ROA	%VAIC™ /ROE
22-Mahle	0,038541	0,065168	0,118919	59%	32%
19-Marcopolo	0,026376	0,105896	0,225791	25%	12%
27-Randon	0,030259	0,07511	0,135824	40%	22%
38-Plascar	0,045359	0,04173	0,076428	109%	59%
34-Aethra	0,046987	0,056593	0,114793	83%	41%
37-Facchini	0,048671	0,147281	0,262534	33%	19%
43-Sifco	0,04899	0,005362	0,031914	914%	154%
39-Moura	0,053911	0,088558	0,115913	61%	47%
36-Suspensys	0,054405	0,180843	0,335516	30%	16%
42-Fras-Le	0,036779	0,050131	0,10148	73%	36%
35-Agrale	0,057307	0,062999	0,123044	91%	47%
45-Comil	0,048248	0,040516	0,225092	119%	21%
48-Master	0,041236	0,163673	0,254545	25%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como em outros tipos de análises, pontos fora da curva demandam atenção para análises mais aprofundadas. Observa-se nessa tabela empresas em que o VAIC™ superou os resultados dos indicadores tradicionais, o que poderia ser um ponto de oportunidade adicional de valor patrimonial adicionado pelo capital intelectual. Tal consideração necessitaria de maiores estudos, em caso intencional de ser conclusiva, fundamentando as decisões. Esses resultados indicam relação positiva entre esse índice VAIC™ e o de lucratividade em relação aos ativos da organização (retorno sobre os ativos – ROA e retorno sobre os investimentos - ROE).

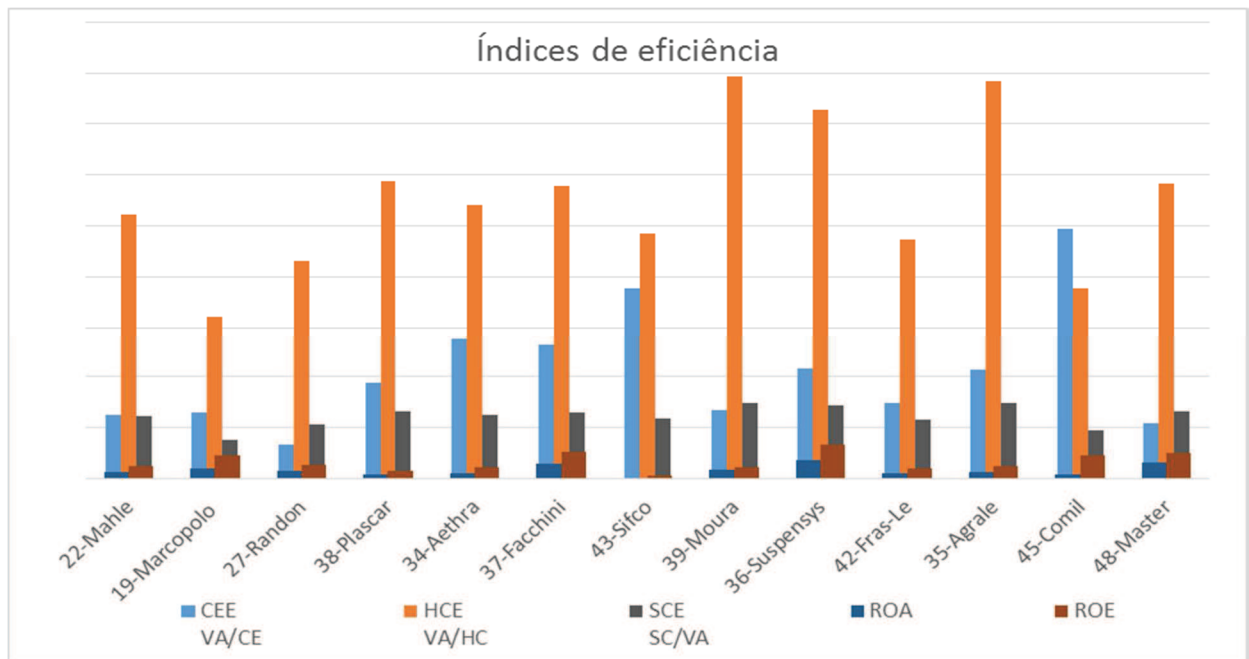
Este resultado indica que, considerando o universo das empresas do setor da auto-indústria, operantes no mercado brasileiro, a utilização desse índice pode indicar quais organizações tem maior probabilidade de apresentar desempenho financeiro superior à concorrência, conferindo-lhes maior valor patrimonial, permitindo verificar sua evolução ao longo do tempo, comparando-se os índices de vários anos. Isso colabora para que os diversos *stakeholders* tenham uma visão mais ampla, não somente dos frutos e folhas das organizações, mas também de suas raízes, podendo ser utilizada

como mais uma ferramenta para melhor compreensão e avaliação dos recursos intangíveis dessas.

O Gráfico 03 apresenta uma análise entre os componentes do VAIC™, CEE (Eficiência do capital investido), HCE (Eficiência do capital humano) e SCE (Eficiência do capital estrutural), comparados com os indicadores tradicionais de desempenho das empresas, quanto ao ROA (Retorno sobre os ativos) e ROE (Retorno sobre os investimentos).

GRÁFICO 03

COMPONENTES DO VAIC™ COMPARADOS COM ROA E ROE



Fonte: Elaborado pelo autor – Classificação em função do Valor Agregado

Analisando o resultado dos componentes do índice VAIC™, constata-se que o HCE (eficiência do capital humano na geração do valor adicionado) e o SCE (participação do capital estrutural no valor adicionado) também apresentaram fortes indícios de relação positiva face ao ROA (índice de retorno sobre os ativos). Esse resultado permite concluir que, mesmo isoladamente, esses patrimônios intangíveis (capital humano e capital estrutural e capital organizacional) também têm função importante no desempenho da organização e também podem servir de base para análise da

sustentabilidade do negócio, tanto em relação à concorrência quanto a si mesma, ao longo do tempo.

Não foram encontrados indícios que permitissem afirmar que o índice CEE (eficiência do capital financeiro na geração de valor), individualmente, se relacione com o ROA (índice de retorno sobre os ativos), não se prestando como base para analisar o desempenho da organização. Comparando-se com os outros estudos mencionados, os quais, diferentemente desse, abrangeram empresas de diversas indústrias, o resultado obtido não é igual aos resultados empíricos apresentados por Firer e Willians (2003) que não encontraram uma forte associação entre os componentes do VAIC™ e as variáveis dependentes. Contudo, é similar ao realizado por Richieri, *et al* (2006) que concluíram que o capital intelectual (VAIC™) está positivamente relacionado com o retorno sobre ativos (ROA), da mesma forma que a eficiência do capital estrutural (SCE) tem relação com o retorno sobre os ativos (ROA).

Observa-se no Gráfico 03, acima, uma média de eficiência crescente no uso dos recursos do Capital Humano (HCE) numa escala inversa ao VA apresentado pelas empresas a partir da terceira delas. Quando se analisa, com base no VAIC™, esse intervalo em que o VA decresce, ao passo que o Valor Agregado pelo Capital Intelectual aumenta, sofrendo influência pela eficiência no uso do HCE, percebe-se que as menores empresas, ou com menor capacidade de gerar riquezas, alcançam e apresentam melhor performance no uso do Capital Humano.

Quanto à eficiência do Capital Físico e Financeiro empregado (CEE) pelas empresas, pode-se dizer que o comportamento acompanha a mesma tendência: em geral, quanto menor o VA ou menor a capacidade de gerar riqueza da empresa, maior a eficiência no uso do Capital empregado. Nota-se que essas duas variáveis, HCE e CEE, por apresentarem crescimento oposto a do VA, promovem o crescimento do VAIC™. Assim, o uso enxuto dos recursos financeiros e humanos asseguram a performance da organização.

Não foi percebida, portanto, variação média de eficiência na utilização do Capital Estrutural (SCE) pelas organizações. Também não foram percebidas grandes variações nesse indicador que, no geral, permaneceu em um índice na escala inferior

do gráfico por todas as empresas que compõem a amostra estudada, não causando importantes variações nos resultados observados em relação ao Capital Intelectual das Empresas, nem comprometendo o Valor Adicionado pelo Capital Intelectual (VAIC™), que continuou apresentando tendência de crescimento inverso ao VA.

De forma geral, as empresas estudadas apresentaram valores do VAIC™ superiores, na medida em que os resultados de VA apresentados foram menores, verificando-se que as empresas menores, ou com menores resultados, apresentaram maior Valor Adicionado pelo Capital Intelectual. De acordo com a metodologia VAIC™, quando a empresa utiliza seus recursos de forma mais eficiente e explora o seu potencial de forma mais ampla pode alcançar um valor patrimonial superior aos dos concorrentes com menor VAIC™, (PULIC, 2000; CHEN e CHENG, 2005).

Nota-se uma mudança na tendência do indicador VAIC™ a partir proveniente do fato de a empresa na terceira colocação apresentar melhores resultados do VAIC™, na medida em que se encaminham para o topo da lista. Cabe frisar novamente uma inversão na linha de tendência de crescimento do VAIC™, ou seja, partindo-se dessa linha de corte, o indicador de Valor Agregado pelo Capital Intelectual apresenta uma inversão, ou seja, as empresas que apresentaram um VA menor, respectivamente apresentam um VAIC™ maior, no geral.

Nessa segunda análise, divergente da primeira, as empresas que compõem as três primeiras posições apresentaram correlação positiva, ou seja, paralelamente ao crescimento do VA, aumenta-se também o VAIC™, os investimentos no CI, o custo do Capital Humano, a aplicação de Capital Físico e Financeiro, além da eficiência no uso desses recursos. O Valor do VAIC™, na medida dos investimentos no CI e a estruturação da Gestão do Capital Intelectual, contribuem para a performance do VA daquelas empresas que apresentaram maiores resultados para o Custo com pessoal - Salários e Vencimentos, sendo considerados como investimento no CI o Capital físico e financeiro utilizado e o Capital estrutural empregado.

4.1.5 Considerações preliminares da pesquisa

Analisando paralelamente as variáveis independentes com as dependentes investigadas, percebe-se que apenas as variáveis: a) eficiência do capital humano na geração do valor adicionado (HCE); b) participação do capital estrutural no valor adicionado (SCE); e c) coeficiente de valor adicionado do capital intelectual (VAIC); encontram-se positivamente associadas ao índice de lucratividade em relação aos ativos da organização (ROA – retorno sobre os ativos). Observam-se associações positivas e fortes entre as variáveis independentes HCE, SCE e VAIC e a variável dependente ROA, considerando os dados apresentados para as empresas estudadas.

Os resultados mostraram que o CI existente nas organizações é, de fato, capaz de gerar valor, através do êxito no alcance dos objetivos. Quando as empresas apresentaram resultados relacionados à eficiência no uso dos seus recursos, investimentos ou emprego de capital nos componentes do VAIC™, para a Criação de Riqueza. Dessa forma, os resultados possibilitam argumentação e permitem aprofundar o entendimento sobre o Capital Intelectual como Componente do Valor Patrimonial. Faz-se necessário, porém, reavaliar os resultados do VAIC™ e do VA em outras empresas e exercícios, a fim de verificar se os resultados se sustentam. A amostra representa 5% do universo, após as análises dos resultados da pesquisa.

De forma geral, os resultados alcançados indicam que o modelo do VAIC™, serve para explicar a criação de valor pelas empresas, o mesmo ocorrendo com a variável do estoque de capital intelectual dado pelo CIV. É importante ressaltar que a transformação da variável implica a utilização de observações nas quais o valor calculado do intangível é positivo, fato que pode enviesar os resultados. Com relação às análises, a partir dos componentes do VAIC™, os resultados não apresentam a mesma significância estatística, em parte prejudicados pela multilinearidade, observada entre as variáveis de eficiência: CEE, HCE, SCE.

A tabela 02 apresenta uma análise individual das variáveis dependentes e das variáveis independentes, permitindo a compreensão dos efeitos no VAIC, assim como o as relações deste com os indicadores tradicionais de desempenho das organizações.

TABELA 02
ANÁLISE INDIVIDUAL DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES E INDEPENDENTES

EMPRESA	Riqueza Criada VA	Salários + Benefícios HC	Capital empregado CE (PL)	Capital estrutural SC=VA-HC	CEE VA/CE	HCE VA/HC	SCE SC/VA	ROA	ROE	%VAIC™/ROA	%VAIC™/ROE
22-Mahle	452,3	173,4	718,976	278,9	0,629089	2,608420	0,616626	0,065168	0,118919	59,141816	32,409715
19-Marcopolo	394,9	245,3	608,5275	149,6	0,648944	1,609865	0,378830	0,105896	0,225791	24,907837	11,681775
27-Randon	238,6	110,7	713,4253	127,9	0,334443	2,155375	0,536044	0,075110	0,135824	40,285487	22,277874
38-Plascar	238,2	81,2	252,525	157	0,943273	2,933498	0,659110	0,041730	0,076428	108,696618	59,348353
34-Aethra	235,1	87,1	171,6133	148	1,369940	2,699196	0,629519	0,056593	0,114793	83,025492	40,931568
37-Facchini	214,6	74,1	163,0266	140,5	1,316350	2,896086	0,654706	0,147281	0,262534	33,046532	18,539105
43-Sifco	207,3	85,6	109,6704	121,7	1,890209	2,421729	0,587072	0,005362	0,031914	913,735362	153,507541
39-Moura	183	46,1	271,7548	136,9	0,673401	3,969631	0,748087	0,088558	0,115913	60,876867	46,509927
36-Suspensys	157,7	43,4	145,7456	114,3	1,082022	3,633641	0,724794	0,180843	0,335516	30,083835	16,215187
42-Fras-Le	139,5	59,1	188,214	80,4	0,741178	2,360406	0,576344	0,050131	0,101480	73,365994	36,242801
35-Agrale	130,1	33,2	121,9072	96,9	1,067205	3,918675	0,744812	0,062999	0,123044	90,965178	46,574171
45-Comil	99,7	52,8	40,428	46,9	2,466113	1,888258	0,470411	0,040516	0,225092	119,081967	21,434754
48-Master	87,9	30,1	161,0715	57,8	0,545720	2,920266	0,657565	0,163673	0,254545	25,193894	16,199674

Fonte: Elaborado pelo autor

O teste das variáveis explicativas em separado ocorreu devido às críticas de Andriessen (2004) ao conceito- e medida do capital estrutural. O estudo apresenta algumas limitações que podem prejudicar a generalização de resultados. A própria variação entre a composição da amostra quando empresas foram incluídas e outras excluídas, pode implicar eventuais problemas na estimação de parâmetros. Em segundo lugar, algumas variáveis da pesquisa foram calculadas a partir de elementos disponíveis na base de dados, constituindo apenas *proxis* dos constructos efetivos da teoria. No entanto, pela característica intangível do capital intelectual, este problema é recorrente em estudos sobre o tema e, de certa forma, difícil de ser evitado.

Outra limitação do estudo envolve as características de assimetria das variáveis da amostra, bem como os critérios de exclusão de *outliers* e de transformação da variável CIV. Conforme já discutido, a violação de premissas dos modelos estatísticos utilizados pode influenciar os resultados. Os resultados apresentados nessa pesquisa são compatíveis com os obtidos a partir de diferentes critérios de exclusão de dados discrepantes e de transformação de variáveis. Sugestões para estudos futuros incluem o cruzamento de dados com informações de outras bases para uma melhor definição das variáveis associadas ao capital intelectual, bem como ao refinamento das técnicas estatísticas utilizadas, quando menos sensíveis às características dos dados.

4.2. Pesquisa eletrônica

4.2.1 Análises dos questionários aplicados

Para Babbie, E. (1999), o evento de construção e operacionalização de uma pesquisa *survey*, deve contemplar os termos “Elemento”, “Universo” e “População” para se ter um resultado coerente com a verdade. A autora define um Elemento como a base sobre a qual a informação foi coletada, servindo de base para análises, ou seja, as classes: família, grupos, corporações etc. O universo, na visão da autora é a segregação teórica e hipotética de dados de um determinado elemento definido para a pesquisa *survey*. Citando um exemplo para aclarar o entendimento: se um americano individual for o elemento da pesquisa *survey*, o povo americano será o universo.

O foco da pesquisa foi identificar de que forma o Capital Intelectual participa do Valor Patrimonial das Organizações Privadas do Brasil. Assim sendo, as Empresas sediadas no Brasil, identificadas pela FIPECAFI e apresentadas como as 1250 empresas publicadas na Revista Exame, no ano de 2013 como as “Maiores e Melhores” do ano de 2012, compuseram o Universo e o Capital Intelectual, o Elemento da pesquisa *survey*, conforme explica Babbie, E. (1999). Da mesma forma procedeu-se ao construto teórico e prático do trabalho, a fim de identificar resultados que representem estatisticamente o universo e que valide determinada verdade poética, comprovadamente através dos resultados encontrados.

A pesquisa teve a intenção de identificar, de forma quantitativa, “O Capital Intelectual (ou Ativo Intangível) como Componente do Valor Patrimonial das Organizações”. Para tanto, buscaram-se respostas de funcionários de empresas privadas no Brasil. Visando atender às necessidades citadas na justificativa do trabalho, a mesma foi realizada para identificar e medir o CI em seus três níveis, em diferentes organizações. Buscou-se classificar e subdividir o Capital segundo a classificação de Sveiby (1997), já anteriormente referidas. As respostas foram classificadas segundo a escala Likert.

As questões foram agrupadas em sessões e classificadas conforme o Capital Intelectual, sendo a primeira etapa da pesquisa direcionada a identificar e medir o

Capital Humano. A segunda etapa objetivava medir o Capital Financeiro e a terceira, a medir o Capital Estrutural utilizado na Criação de Riqueza dentro das organizações. Foram coletadas 33% do total necessário para se obter valores contundentes, segundo afirma Perrien, J. *et al* (1984). Portanto, os valores apresentados pela pesquisa não podem ser considerados de plena representatividade.

As empresas constantes das repostas válidas estão contidas nos setores de Comércio Varejista, Consultoria, Mineração, Educação, Construção, Tecnologia da Informação, Logística e Transporte, Telecomunicações, Ciência e Tecnologia, Indústria de Manufatura, Terceiro Setor e Engenharia.

A classificação do porte das empresas pode ser feita a partir do número de empregados, segundo a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), do Ministério do Trabalho, ou seja: a) até 19 empregados – Micro empresa; b) até 99 empregados – Pequena; c) até 499 empregados – Média empresa e acima desse número é classificada como Grande empresa. O Quadro 13 a seguir, mostra a número o de funcionários e percentual de respostas, respectivamente agrupadas.

QUADRO 13
PERCENTUAIS DE RESPOSTAS X PORTE

Porte	N. Funcionários	% Respostas
Grande	+500	24%
Média	-500	19%
Pequena	-100	20%
Micro	-20	9%
Anônimos		27%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3.1 Capital Humano

As abordagens destas questões destacam os itens que estão relacionados ao ser humano, ao pessoal ou quadro de funcionários da empresa no campo do estudo, bem como ao desenvolvimento de níveis de habilidade dos funcionários.

- 1- A empresa depende totalmente da experiência e habilidade dos funcionários na execução do seu trabalho.

% Empresas	% Dependência de habilidades humanas
45,5%	50%
30%	75%
24%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

- 2- A sua empresa tem plena confiança na atuação dos seus funcionários, em relação ao alinhamento estratégico com seu negócio.

% Empresas	% Aderência estratégica
6%	0%
27%	25%
34%	50%
18%	75%
15%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

- 3- Todos os funcionários são altamente qualificados e possuem alto nível de habilidades.

% Empresas	% Autonomia dos funcionários
21%	25%
58%	50%
15%	75%
6%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

- 4- É prática que as vagas nas equipes de trabalho sejam preenchidas por colaboradores experientes e qualificados.

% Empresas	% Habilidade dos funcionários
16%	-
21%	25%
33%	50%
30%	75%

Fonte: Elaborado pelo autor

- 5- A empresa salienta os esforços contínuos para qualificação e desenvolvimento dos colaboradores, direcionados àqueles que oferecem melhor desempenho, mas não aplicados para aqueles com desempenho inferior.

% Empresas	% Processos de incentivo implantados
12%	100%
24%	50%
19%	33%
45%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

- 6- A empresa investe para aprimorar o desempenho dos trabalhadores em suas habilidades e práticas, com programas intensivos de treinamento interno e externo.

% Empresas	% Aderência a processos de desenvolvimento
45%	-
18%	25%
9%	50%
12%	100%
16%	Não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3.2 Capital Estrutural

As abordagens das questões a seguir destacaram a eficiência das empresas quanto ao gerenciamento de seu Capital Estrutural, ou seja, o quanto a empresa está focada na defesa dos seus direitos de propriedade intelectual para o desenvolvimento da qualidade e/ou melhoria contínua de seus produtos, estimulando, simultaneamente, os funcionários a continuar na criação de ideias inovadoras. Além disso, a abordagem indicará se essas ideias são empregadas na companhia para aprimoramento dos processos e dos resultados do trabalho.

7- A empresa incentiva a geração de patentes por parte de seus funcionários.

% Empresas	% Aderência a políticas de gestão da inovação
3,2%	100%
12%	75%
6,5%	25%
78%	Não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

8- A empresa compra ou recompensa de "forma louvável" as criações por parte dos seus funcionários.

% Empresas	% Aderência a processos de recompensas
6,5%	100%
6,5%	75%
10%	50%
77%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

- 9- Os processos para a garantia da qualidade dos produtos da empresa são "facilmente acessíveis" e "compreendidos" por toda organização, com foco no cliente.

% Empresas	% Foco no cliente
23%	100%
23%	50%
13%	25%
41%	Não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

- 10- A empresa está preocupada com sua marca registrada e dispensa especial atenção em disseminar esse engajamento, tanto internamente quanto para os clientes.

% Empresas	% Assimilação do valor da marca
29%	100%
25%	50%
25%	10%
21%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

11- O sistema de comunicação "interno e o externo" da empresa é eficiente e confere "todas" as informações necessárias a quem é devido no momento certo.

% Empresas	% Aderência a processos de gestão da comunicação
6,5%	100%
19%	75%
74,5%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

12- Os processos internos da empresa suportam e alavancam a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação.

% Empresas	% Aderência a processos de PD&I
6,5%	100%
19%	50%
29%	10%
45,5%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3.3 Capital Relacional

A medida do capital relacional centra-se nas diretrizes estratégicas e indica o quanto a empresa está direcionada em envolver os clientes em seus processos, visando ampliar seu *marketshare*. Paralelamente, esta abordagem indica se essas ações estão focadas na conquista de novos clientes.

13- A empresa opera com todo seu potencial, à plena capacidade, para satisfazer os clientes.

% Empresas	% Processos PD&I direcionados a transferência tecnológica
10%	100%
24%	25%
34%	10%
32%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

14-A empresa conduz diálogos com os clientes para identificar as suas necessidades e desejos, às vezes nem de seu próprio conhecimento.

% Empresas	% Processos de co-design em parceria com clientes
3%	100%
17%	25%
48%	10%
24%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

15- A empresa trabalha intensamente com troca de informação, o que contribui com a abertura de novos horizontes para cooperação mútua com os clientes.

% Empresas	% Processos de co-design com fornecedores
3%	100%
45%	25%
24%	10%
28%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

16- A empresa procura reduzir os problemas, oferecendo soluções para os clientes.

R - 38% das empresas esforçam-se para solucionar os problemas dos produtos dos clientes.

R - 35% das empresas possuem processo de troca de informações com o cliente, objetivando a identificação de demandas e sugestões de melhorias nos seus produtos e processos.

% Empresas	% Processos desenvolvidos de gestão de reclamações
10%	100%
35%	25%
55%	-

Fonte: Elaborado pelo autor

17- A empresa está buscando a participação de clientes em suas operações, a fim de encontrar oportunidades de desenvolvimento mútuo.

% Empresas	% Processos de desenvolvimento do conhecimento em parcerias
17%	-
24%	25%
13%	50%
10%	75%
36%	Não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

18-A empresa tem programas para aumentar a carteira de clientes no curto/médio prazo.

% Empresas	% Iniciativas de desenvolvimento para ganho de mercado
10%	100%
35%	50%
38%	-
17%	Não responderam

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4 Considerações do questionário eletrônico

4.2.4.1 Capital Humano

Das empresas estudadas, apenas 45% são parcialmente automatizadas, ou seja, investem na sua estrutura para desenvolver seus processos de forma a obter melhor desempenho operacional. 30% das empresas dependem, em seus processos, das habilidades de seus funcionários e 24% dependem totalmente das habilidades dos seus funcionários, frisando-se que quase a totalidade de processos é manual ou semi-automáticos, refletindo pouco investimento em tecnologia. De forma similar, a maioria das empresas não possui processos estratégicos sólidos e de forma disseminada dentro das organizações e, na maioria dessas empresas, os funcionários não possuem entendimento ou compreensão das estratégias do negócio.

Para cerca da metade das empresas, os funcionários possuem grandes habilidades e são autônomos na execução das suas atividades, situação favorecida pelos processos de desenvolvimento e aquisição de poder por esses funcionários. Quanto às habilidades profissionais, há uma linha de corte em 60% para baixo das empresas que investem em estudos, buscando ainda contratações e qualificando funcionários para as suas funções, em 50% das vezes tendendo para zero. Em sentido inverso, dentro dos 40%, tendendo a 100%, estão as empresas que investem em contratações direcionadas a plenas habilidades para o desempenho das funções designadas.

Quanto aos investimentos no desenvolvimento profissional dos funcionários, pouco mais de 20% do total das empresas possuem programas de desenvolvimento de competências independentes dos processos e os cerca de 80% desse total realizam treinamentos quando é requerido para a execução dos seus processos, tendendo a nenhum treinamento, sendo valores medianos para treinamentos necessários correspondentes a 45%, e aquelas com pouco ou nenhum treinamento, somando cerca de 34%. Dessa forma, a pesquisa revela que a maioria das empresas apresentaram baixo índice de investimento no desenvolvimento dos funcionários.

Paralelamente, analisando o critério de dependência das habilidades, constata-se que, em 60% das empresas, os funcionários possuem alta habilidade para execução

de suas tarefas. Entretanto, não recebem investimento da organização para o desenvolvimento profissional. Na linha decrescente dos 60%, tendendo a zero, estão aquelas empresas que continuam dependendo dos colaboradores, mas não investem em treinamentos ou no exercício de definição de competências, buscando desenvolvimento e contratando funcionários com grandes habilidades para atenderem às demandas de cada função. De forma análoga, uma parcela menor das empresas possui programa de estruturação de funções, a fim de alocar os melhores recursos, intencionando atribuí-los de forma mais eficaz e eficiente na execução do seu trabalho, do modo mais alinhado possível com a estratégia do negócio.

4.2.3.2 Capital Estrutural

A pesquisa identificou que cerca de 22% das empresas têm procedimentos e/ou conhecimentos sobre a geração de patentes e de sua importância para o Capital Estrutural da Organização, sendo que menos da metade desse percentual possui sistema de reconhecimento e/ou algum tipo de incentivo para alavancar a criação pró-inovação dos seus processos, a fim de assegurar a sua competitividade. Cerca de 78% das empresas não utilizam o seu conhecimento como vantagem competitiva, muitas vezes, por desconhecimento, tanto de suas vantagens, como da quantidade de conhecimento existente em seus processos, frequentemente vezes passados de um funcionário para outro, no *on the job*, e não por treinamentos formais, replicando formalmente o *know-how* e fortalecendo e/ou desenvolvendo novos processos.

Os dados obtidos revelaram que cerca de 52% das empresas não possuem qualquer programa, sistema ou procedimento de proteção do conhecimento como ativo intangível, através de patentes. Da mesma forma, não apresentam campanhas de incentivos à geração de conhecimento dentro da organização e/ou aquisição de conhecimento externo, a não ser que necessitem especificamente de agregar algum tipo de tecnologia. As empresas também não possuem sistemas de gestão do conhecimento para as informações já conhecidas e tampouco procuram tornar o conhecimento explícito em tácito, a fim de replicá-lo dentro da organização. Tais empresas não apresentaram alinhamento estratégico na definição dos seus processos, bem como dos conhecimentos e habilidades necessárias direcionadas para alcançarem a melhor performance possível para a organização.

Cerca de 46% das empresas pesquisadas possuem os seus processos cotidianos registrados, mas apenas a metade delas detém sistema contínuo de atualização e/ou disseminação desses conhecimentos para todos os seus funcionários, a fim de utilizar de forma o conhecimento adquirido. O restante dessas empresas possui pouco conhecimento e uso limitado desses no fortalecimento dos seus processos intencionando melhores resultados na execução dos seus trabalhos. Ainda relacionados à comunicação e disseminação do conhecimento, cerca de 1/3 das empresas possuem procedimentos formais de gestão da comunicação em sua estratégia e outro 1/3 estão em processo de desenvolvimento e/ou implantação desses com o intuito de entregar de forma eficaz a informação a quem for necessário, buscando como resultado maior competitividade perante o mercado.

Apenas 6,5% das empresas respondentes possuem sistema de registro de experiências a fim de promover o aproveitamento do conhecimento para se auto avaliarem e/ou receberem *feedbacks* internos e/ou externos para alavancar a inovação dos seus processos, não apenas sob demanda dos clientes. Cerca de 19% dessas empresas possuem sistema de ouvidoria, sugestões e *feedbacks* internos para melhoria contínua dos seus processos e produtos, sendo, na maioria dos casos, incentivados com premiações, promoções e reconhecimentos intangíveis. De forma geral, com esse percentual somado, cerca de 25% das empresas estão direcionadas a receberem críticas internas e/ou externas para aprimoramento dos processos e produtos, na intenção de usarem o conhecimento a seu favor, em prol da competitividade, gerando mais riqueza.

4.2.4.3 Capital Relacional

A pesquisa identificou que 10% das empresas possuem programas de integração com os clientes, visando o desenvolvimento de novas tecnologias para o bem comum, na geração de ideias de aperfeiçoamento de seus processos e produtos. Identificou também que 24% das empresas administram processos para promover a participação dos clientes na melhoria interna buscando atender às demandas relacionadas aos seus produtos. Contudo, a maioria das empresas possui pouca integração, tendendo ao zero, com os seus clientes focando o aprimoramento do conhecimento, com vistas

ao crescimento do Capital Intelectual dentro dessas organizações, de forma a permitir que este seja multiplicado, tanto internamente quanto no mercado.

De forma geral, pode-se verificar que há uma minoria de empresa que possui processos de integração com os seus clientes: em média, 10% das empresas respondentes possuem esse tipo de integração, visando à melhoria contínua, sendo que, desse percentual, apenas 3% buscam desenvolvimento conjunto de novos produtos e/ou abertura de novos mercados. Os 90% restantes pouco se esforçam, tendendo ao zero para criar produtos novos e/ou abrir novos mercados para seus produtos, quase não utilizando seu *know-how* para aprimorá-los. Por essa razão, observa-se que uma pequena parcela das empresas detém uma grande fatia do mercado, frisando que muitas recebem pouca contribuição dos clientes na melhoria dos seus processos e produtos, as quais, paralelamente, utilizam pouco do seu capital estrutural na ampliação dos seus processos e procedimentos em prol da competitividade.

4.3 Entrevistas

4.3.1. Escolha dos entrevistados

As empresas selecionadas para essa etapa do trabalho foram aquelas que constaram da pesquisa quantitativa exploratória, formando um total de 15 empresas. Entretanto, desse total apenas 09 empresas responderam à entrevista. As demais buscaram justificar suas posições foram enquadradas nos seguintes grupos de justificativas:

- a) não viam relevância no tema;
- b) não se sentiam confortáveis com o assunto;
- c) não sabiam responder.

No geral, as empresas que não responderam foram aquelas classificadas como micro ou pequenas, aparentemente, por não terem estratégias direcionadas à gestão dos seus ativos tangíveis e intangíveis.

4.3.2 Tratamento e análise dos dados

No primeiro momento, as empresas foram abordadas de forma a compreender qual seria a percepção do Capital Intelectual na sua estrutura organizacional, bem como acessar informações gerais relacionadas ao CI das mesmas. Buscou-se encontrar dados que amarrassem o CI a questões práticas como produtividade, competitividade e valor patrimonial, na ótica dos representantes das empresas.

No primeiro instante, todos os entrevistados consideram que a diminuição ou aumento do *turn over* (rotatividade de funcionários, que entram e que saem do quadro de funcionários da empresa) é um fator primordial para a manutenção da vantagem competitiva diante da concorrência, relacionado à manutenção do conhecimento. A questão da retenção dos talentos nas empresas é considerada importante, tanto quanto as políticas para incentivar o desenvolvimento longo e duradouro desses profissionais dentro da organização, o que é visto como uma importante vantagem competitiva.

Os entrevistados foram questionados quanto à percepção da importância da gestão do Capital Intelectual e o quanto as empresas estão focadas em aproveitar os resultados dessa gestão para a geração de vantagem competitiva e benefícios econômicos. A maioria considera que existe vantagem competitiva no CI, observando que sua gestão pode proporcionar vantagens perante o mercado, mas a maioria não tem conhecimento ou não domina soluções que assegurem resultados eficientes para a gestão dos intangíveis. Apesar de concordarem que é importante e que seguramente gera benefícios, tal gestão ou organização de esforços faria com que os colaboradores permanecessem motivados, bem treinados e comprometidos com os valores da empresa para trabalharem com maior produtividade e, assim, contribuiriam de forma proativa na gestão da empresa como um todo.

Ainda no quesito gerenciamento dos intangíveis, a maioria respondeu que não possuem processos e/ou procedimentos internos para gerenciá-los, não conseguindo identificá-los nem compreender quais seriam seus motivadores. Para a maioria das empresas são desconhecidas ferramentas, regras e procedimentos validados, que possam atender a tais demandas, mesmo por que estas, em alguns casos, até desconhecem a necessidade de motivar e gerenciar os profissionais. Aquelas que mais se destacaram, estando mais direcionadas ao gerenciamento profissional do CI, declararam que existem avaliações de competência anuais e planos de desenvolvimento individual, como ferramentas de “gestão do CI”, tarefa do departamento de recursos humanos da empresa, com o objetivo de:

- a) aumentar as competências;
- b) disseminar da cultura da empresa;
- c) motivar e reconhecer;
- d) desenvolver e aplicar uma política de recrutamento;
- e) ampliar a experiência profissional;
- f) realizar a gestão dos talentos;
- g) promover a gestão do desempenho;
- h) comportamento face aos clientes;
- i) promover a formação profissional);

Dentro das funções elencadas no parágrafo anterior, os respondentes foram indagados se, dentro das suas percepções, existem, quais são e como são apresentados os esforços das empresas para a disseminação da cultura da organização, relacionada à gestão do Capital Intelectual, na qual o reconhecimento da aquisição de competências funcione como fator de motivação para os colaboradores, sendo o aprimoramento da experiência profissional adquirida um dos principais critérios avaliativos junto à política de recrutamento.

Seis empresas responderam que, no momento do ingresso dos novos colaboradores, todas as regras referentes à gestão da carreira são apresentadas e esclarecidas, alinhando as expectativas do funcionário a suas metas pessoais. Além disso, as empresas esclareceram que, anualmente, realizam iniciativas, eventos e campanhas para disseminar a cultura do desenvolvimento de competências e comunicação entre colaboradores e gestores.

Paralelamente às políticas de disseminação da cultura pró-desenvolvimento de competências e conhecimento, atreladas ao auto-desempenho e, conseqüentemente, ao aprimoramento do valor da empresa para os clientes. Foram questionadas quanto a estratégias delineadas pelos líderes, a fim de contemplar investimentos em treinamentos, gestão dos talentos e aprimoramento do desempenho dos colaboradores face aos clientes. Cerca da metade das empresas afirmaram que, quando necessário, existem programas de formação profissional, tanto internos como externos, no sentido de aferir os procedimentos internos e conhecimentos vinculados às necessidades dos clientes.

Os entrevistados foram questionados quanto aos indicadores de desempenho das empresas e à forma como são gerenciados; como se dá o funcionamento do processo de avaliação de desempenho planejado pela organização e se a seleção dos indicadores de desempenho considera os recursos intangíveis utilizados na obtenção dos objetivos. Buscou-se compreender também a existência de padrões para a comparação, de modo a possibilitar e corrigir o que não está em conformidade. Cerca de 80% realizam avaliações de desempenho atreladas às políticas das organizações, utilizando-se de padrões e exemplos visando a compreensão do contexto e da expectativa das empresas com relação a conhecimentos e competências necessárias.

Uma abordagem necessária para compor a amostra pesquisada foi a compreensão, por parte dos entrevistados, da forma que as empresas utilizam, investem e gerenciam o seu Capital Estrutural (Cultura da empresa; Aprendizagem; Processos de mudança; desenvolvimento dos recursos humanos; Orientação para o cliente nas suas demandas; Política da qualidade; Estratégia delineada em função da missão da empresa; política de internacionalização; Imagem da empresa; Canais de distribuição). 100% responderam, mas não foi possível encontrar evidências de que esses processos estão claros para os dirigentes dessas organizações. O que pôde ser percebido é que há uma tendência modal entre os entrevistados, na tentativa de elevar as posições das empresas.

Dentro do contexto do Capital Estrutural, as empresas foram questionadas quanto a processos estratégicos intrínsecos na missão projetada para obtenção de processos que assegurem a manutenção da confiabilidade destas, sob a ótica dos clientes, na qual a política de qualidade e a eficácia dos canais de distribuição funcionem como reflexo da marca e contribua para a internacionalização do negócio. Apenas um dos entrevistados declarou que sua empresa possui claramente, na sua missão, o compromisso de fortalecer e manter a marca. Entretanto, sete das empresas, cerca de 80% do *corpus*, declararam que existem procedimentos para gestão de *feedbacks* dos clientes externos, bem como dos internos, os quais foram registrados em um banco de dados. Declararam, na maioria, que existe pesquisa de satisfação de clientes e toda uma estrutura para atuar nas possíveis oportunidades de melhoria. Por outro lado, a minoria confirmou a existência de formalização, como um banco de dados, que permita o monitoramento de reincidências, tendências etc.

O Capital Estrutural pode ser reconhecido também em processos relacionados ao conhecimento gerido pela organização, ou seja, a Propriedade Intelectual (PD&I) (Criatividade dos colaboradores; Know-how; Vantagem competitiva; Proteção intelectual; Introdução no mercado de novos bens/serviços; Investimento em PD&I; Compra de licenças; Patentes para aumentar o conhecimento; Parcerias com Universidades/ICTs). Os entrevistados foram indagados sobre qual seria a forma que as empresas utilizam e/ou processam o conhecimento gerado ou adquirido através de suas relações de investigação ou de parcerias. As respostas foram variadas, uma vez

que se nota não ser uma prática comum nas pequenas e micro empresas BNDES (2013), a realização de parcerias estratégicas para fomentar os processos de inovação de bens/serviços.

Cerca de 90% dos entrevistados, não possui estratégia que contemple a criatividade dos colaboradores como alavancagem para o crescimento, assim como *know-how* adquirido pela empresa em seus processos de melhoria de modo a proteger a propriedade intelectual, criando vantagens competitivas. Apenas duas empresas responderam que existe programa interno de gestão de inovações. E apenas em uma, o entrevistado declarou que há política e estratégia de investimentos efetuados para alavancar a inovação, aquisição de licenças, patentes, projetos de PD&I, contratação/parcerias com universidades/ICTs, bem como um sistema de gestão de *portfólio* de PD&I, visando alavancagem da inovação empresarial. Algumas empresas possuem consórcios com universidades e montadoras. Quanto a parcerias com o governo, nenhuma empresa declarou alguma parceria ou uso de incentivos para PD&I, ou reserva exclusiva de recursos para investimentos nesse sentido, visando ampliar cada vez mais as inovações.

Nesta etapa da pesquisa, buscou-se compreender de que forma as empresas enxergam o Capital Relacional (Relacionamento com clientes; Fornecedores; Consultores externos; *Stakeholders*; Parcerias) e se existem procedimentos para consolidar o relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores, *stakeholders* etc. direcionado para a produção de bens/serviços de excelência. Mas não foi evidenciada por nenhuma empresa a existência consolidada de processos de interação entre fornecedores e clientes, a fim de desenvolver ou aprimorar produtos e processos. Igualmente não foi encontrado, na visão dos entrevistados, procedimentos para aprimorar a visibilidade no que diz respeito ao reconhecimento da marca da empresa associada à satisfação dos clientes, contribuindo para o sucesso da empresa e aumento do *marketshare*.

O Quadro 14, a seguir, mostra um resumo das principais vozes que obtiveram respostas nas entrevistas e apresentam uma consciência na maioria das empresas em diferentes aspectos, da presença dos intangíveis como importantes componentes dos seus processos e da dependência das habilidades das pessoas.

QUADRO 14
RESUMO DAS ENTREVISTAS

%	Tema	Abordagem das empresas
100%	Vantagens em gerenciar o conhecimento	Gestão poderia proporcionar vantagens perante o mercado competitivo.
100%	Perda de <i>Know-how</i>	Retenção de talentos é um fator primordial para a manutenção da vantagem competitiva, relacionado à manutenção do conhecimento.
0%	Gestão de intangíveis	Possuem processos para gerenciar os seus ativos intangíveis, que não conseguiram identificar e não foram capazes de compreender.
30%	Valor das competências	Reconhecem e medem as competências de forma a assegurar possível competitividade perante os concorrentes, com o objetivo de: a) aumentar as competências; b) disseminar da cultura da empresa; c) motivar e reconhecer; d) desenvolver e aplicar política de recrutamento; e) ampliar a experiência profissional; f) realizar a gestão dos talentos; g) promover a gestão do desempenho; h) comportamento face aos clientes;
80%	Reconhecem o valor dos intangíveis	Realizam avaliações de desempenho atreladas às polícias das organizações; Utilizam padrões para promover a compreensão do contexto e das expectativas dos <i>stakeholders</i> relacionados a conhecimentos e competências.
100%	Investem e gerenciam o Capital Estrutural	Estratégia delineada em função da missão da empresa; política de internacionalização; Imagem da empresa; Canais de distribuição, registro de feedbacks dos <i>stakeholders</i> .
10%	Formalização reconhecimen-to	Apenas um dos entrevistados declarou que sua empresa possui, na sua missão, claramente o compromisso de fortalecer e manter a marca.
90%	Alavancagem do conhecimento	Não há estratégia para a criatividade dos colaboradores, assim como gestão do know-how adquirido e nenhum processo de modo a proteger a propriedade intelectual.

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da pesquisa foram atendidos e o trabalho apresentou evolução nos critérios de identificação na literatura, quanto à classificação do Capital Intelectual e quais métodos são utilizados para identificá-lo e medi-lo, uma vez que identificou-se autores como Petrash (1996), Sveiby (1997), Stewart (1998), Riahi-Belkaoui, A; *Intellectual capital and firm* (2003), dentre outros. Foram analisadas também abordagens quanto à classificação, descrição e valoração do Capital Intelectual, tanto no campo da contabilidade, quanto no financeiro. De posse do conhecimento dessas variáveis, pode-se proceder a uma avaliação mais acurada de uma empresa, a exemplo da aplicação nos modelos da Skandia EDVINSSON, L.; *Developing intellectual capital at Skandia*, (1997).

Alcançou-se também o objetivo de aplicar a metodologia VAIC™ de Pulic, A. (2000), nos dados coletados da base da Revista Exame edição de 2013 com as “Maiores e Melhores” do Brasil, quando foi possível calcular o indicador para as empresas do setor da autoindústria. A aplicação da metodologia permitiu identificar e medir o Capital Intelectual das empresas, além de possibilitar uma comparação com indicadores tradicionais, considerados em momentos de valoração de empresas e de tomadas de decisão. Viabilizou, também, conhecer variáveis relacionadas ao desempenho como resultado das habilidades dos administradores, no uso dos recursos disponíveis para a organização.

Na etapa da pesquisa eletrônica, o objetivo era aprofundar o entendimento em relação ao Capital Intelectual nas empresas, do ponto de vista dos administradores de empresas, quantitativamente, através de questionários enviados por meio de correio eletrônico. A intenção foi conhecer, através de outros meios, o capital intelectual sem aplicação de fórmulas matemáticas, até para evitar críticas como a de Andriensen (2004), o qual questiona o VAIC™, como extremista do ponto de vista financeiro. Na verdade, essa etapa junta-se ao trabalho apenas como um bônus, uma vez que não se obteve resultados, em número de respostas, conforme sugere Fink, A. (1995). Contudo, os resultados, apesar de pequenos e pouco representativos, apresentaram tendência corroborativa aos encontrados na pesquisa quantitativa exploratória.

As entrevistas de caráter qualitativo tiveram o interesse de coletar percepções por parte das pessoas responsabilizadas pelas tomadas de decisão nas empresas, preferencialmente com aquelas que compuseram a amostra e foi possível perceber que, apesar de que a maioria das empresas não obtiveram sólidos processos de gestão do capital intelectual, existe a percepção, por parte dos administradores da participação do CI na valoração das empresas. Aliada a essa percepção justificam-se, na visão dos administradores, os investimentos no CI, comprovando-se os retornos destes, através do levantamento dos processos internos e da identificação do Capital Intelectual presente nesses processos, com a orientação dos autores citados na pesquisa e quantificação ou valoração desses.

De forma geral, os objetivos da pesquisa foram satisfeitos pois, ao longo dos estudos e das investigações sobre dados, metodologias, práticas de autores focados na mesma área de concentração, ou seja, valoração das organizações, considerando o CI como componente do Valor Patrimonial. Analisadas paralelamente, as pesquisas quantitativas (survey) e a qualitativa (entrevistas) indicaram que, de forma corroborativa às análises quantitativas dos dados da pesquisa exploratória através da metodologia VAIC™, o Capital Intelectual participa positivamente da formação do Valor Patrimonial das empresas e necessita ser considerado nos momentos de valoração dessas, sejam em momentos de compra ou venda. As metodologias encontradas se mostraram capazes de avaliar o CI como componente significativo para a composição do Valor Patrimonial.

No âmbito da pesquisa realizada e no cruzamento dos dados da pesquisa quantitativa e qualitativa, os resultados confirmam que o Capital Intelectual também chamado Ativos Intangíveis, pode ser medido como componente do Valor Patrimonial da Empresa. Os objetivos do trabalho foram satisfeitos, uma vez que proporcionou a compreensão do Capital Intelectual na visão de estudiosos, o que se comprovou nas análises dos dados coletados durante a pesquisa. No contexto geral, foi possível compreender, na literatura de que forma o Capital Intelectual é definido e como esse participa na Capacidade de Geração de Valor Patrimonial das Organizações e ainda testar a metodologia e os dados, encontrados globalmente.

Há alguns séculos, os pesquisadores vêm realizando estudos com a intenção de apresentar formas de identificação e de métricas para se calcular o Ativo Intangível ou Capital Intelectual, bem como sua capacidade de gerar valor patrimonial para as organizações. Partindo da ótica do investidor, o valor patrimonial de uma organização consiste em uma atividade que requer avaliação criteriosa e simultânea de indicadores de maneira estruturada, permitindo identificar os fatores que mostram os retornos dos investimentos nesse sentido, quando se pôde entender de que forma o CI é percebido como componente do Valor Patrimonial para as organizações.

Verificou-se a relação existente entre o capital intelectual das organizações, medindo-o através do método VAIC™ (Value Added Intellectual Coefficient), criado por Pulic, A. (2000), escolhido a exemplo de CHAGAS, J. et al (2010), por utilizar-se de dados publicados nos balanços destas organizações, portanto acessíveis e de domínio público, e o retorno sobre os seus ativos (ROA). Os indicadores ROE (*Return on Equities*) e ROA (*Return on Assets*), assim como o VAIC™ (*Value Added of Intellectual Capital*), todos esses citados no trabalho, conforme os autores estudados, são capazes de representar o valor da organização, seja para análises de compra, venda ou fusões de organizações, bem como para justificar os dividendos conferidos aos acionistas.

Os resultados obtidos demonstram que a utilização do índice VAIC™ pode indicar um direcionamento do desempenho financeiro dessas organizações e que o Capital Intelectual pode ser identificado como componente do Valor Patrimonial das Organizações. Considerando as empresas estudadas, que compõem o grupo da autoindústria do mercado brasileiro, compreendido na publicação da Revista Exame (2013), listadas no Ranking das “Maiores e Melhores” do ano exercício de 2012, dentro de um universo de 1250 (mil, duzentas e cinquenta) empresas, selecionadas por critério de cumprimento de quesitos, investigadas as 52 empresas do setor da autoindústria, das quais 13 empresas compuseram a amostra. Os resultados foram corroborados, ainda que não relevantes do ponto de vista dos autores sobre o tamanho da amostra para a pesquisa *survey*, investigação quantitativa sobre a percepção sobre o Capital Intelectual dentro das organizações.

Na sequência, observou-se que, qualitativamente, os resultados também validaram os resultados encontrados com a aplicação do VAIC™. A pesquisa não pretendeu ser

conclusiva, sugerindo inclusive que esta seja replicada em uma amostra mais numerosa. Entretanto, foi possível identificar que o Capital Intelectual está presente no Valor Patrimonial e necessita ser considerado nos momentos de avaliação de uma empresa.

REFERÊNCIAS

- ABELENE C.; **Mobile Learning Report**. Disponível em: <<http://www.acu.edu/technology/mobilelearning/documents/ACU2009-10MobileLearningReport.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2014.
- ACS, Zoltan *et al.* **Innovation and Small Firms**. The MIT Press, 1990, 212 p.
- AIRBUS. **Airbus Supply Portal – End-user Guide**. Disponível em: <http://www.airbus.com/fileadmin/media_gallery/files/supply___world/Airbus_Supply_End-users_Guide-Jun2012.pdf>. Acesso em: 19 set. 2013.
- AIRBUS. **Design Offices and Engineering Centres**. Disponível em: <<http://www.airbus.com/company/aircraft-manufacture/how-is-an-aircraft-built/design-offices-and-engineering-centres/>>. Acesso em: 19 set. 2013.
- AIRBUS. **Production**. Disponível em: <<http://www.airbus.com/company/aircraft-manufacture/how-is-an-aircraft-built/production/>>. Acesso em: 19 set. 2013.
- AIRBUS. **Airbus for Suppliers**. Disponível em: <<http://www.airbus.com/tools/airbusfor/suppliers/>>. Acesso em: 5 set. 2013.
- AIRBUS. Airbus Supply – **The Supplier Portal** – External Presentation. Disponível em: <http://www.airbus.com/fileadmin/media_gallery/files/supply___world/Airbus-Supply-Portal-External-Presentation-Jun2012.pdf>. Acesso em: 19 set. 2013.
- ANDRIESSEN, D.; IC valuation and measurement: classifying the state of the art. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, p. 230-242, 2004.
- ANDRIESSEN, D. **Making sense of intellectual capital**: Designing a method for the valuation of intangibles. Butterworth-Heinemann, 2004.
- ANTUNES, M.; A eficiência das informações divulgadas em "melhores & maiores" da revista exame para a previsão de desempenho de organizações. In: **Revista Contabilidade e finanças**. São Paulo, vol.15 n., jun. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000400003>. Acesso em 18 set. 2013.
- ANTUNES, M.; **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ARK, B. et al. Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe, **European Investment Bank Papers**, 2009, v. 14, p. 63-93.
- ARUM, R.; ROKSA, J. **Academically adrift**: Limited learning on college campuses. Chicago, IL: University of Chicago Press. 2011.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. p. 247-58.
- BALDWIN, J.; Gellatly, Guy. *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Edward Elgar Pub, Hardcover, 2004.

BANDEIRA, A. **Ativos intangíveis e atividades de P&D**. Porto: Vida Econômica, 2010.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Prentice Hall, 2002.

BATES, A.W.; SANGRA, A.; **Managing technology in higher education: Strategies for transforming teaching and learning**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2011.

BECKER, G.; Human Capital: Theoretical and Empirical Analysis – Special Reference to Education. **Columbia University Press**, USA, 1964.

BEDAQUE JUNIOR, Alípio. **Alianças Estratégicas e Inovação de Valor: Estudo de Caso dos Jatos Regionais 170/190 da Embraer**. 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp010480.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

BERG, H. A. **Models of intellectual capital valuation: A comparative evaluation**. Knowledge Summit Doctoral. Consortium, 2002.

BEUREN, I. et al. **Análise dos reflexos das divergências entre ifrs e us gaap na evidência contábil de organizações inglesas listadas na Ise**, 2008.

Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos82008/68.pdf>>. Acesso em 10 out. 2013.

BISPO, J. **Criação e distribuição de riqueza pela Zona Franca de Manaus**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, v.3, n. 1, 2001.

BOSCOV, C.; BISPO, J. A comparação da distribuição de riqueza gerada entre os setores de serviço, comércio e indústria. **Contexto**, Porto Alegre, v. 10, n. 17, p.59-70, 2010.

BRAGA, P. Demonstração do valor adicionado (DVA): um estudo comparativo do perfil de distribuição de riqueza pelas empresas estatais e privadas do Brasil. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UnB/UFPB/UFRN, Natal, 2008.

BREALEY, R.; MYERS, S. **Principles of Corporate Finance**. 7 ed. Boston: McGraw-Hill, 2003.

BRENNAN, N.; CONNELL, B. Intellectual capital: current issues and policy implications. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 3, p. 206-240, 2000.

BROOKING, A. Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise, Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. **American Economic Review**, v. 53, n. 3, p. 433-443, 1963.

BURCHELL, S.; CLUBB, C. Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom. **Accounting Organizations and Society**. v.10, n.4, p.382-413, 1985.

CAMPOMAR, M.; Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração, **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, Jul/Set. 1991.

CAVALCANTI, M. et al. **Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão para a Nova Economia**, COPPE/UFRJ, 2001.

CHAMBERLAIN, E. **The Theory of Monopolistic Competition**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1933.

CHAN, B.; et al. Destinação de riqueza aos acionistas e aos empregados: comparação entre empresas estatais e privadas. **RAC**, v. 11, p.199-218, 2007.

CHAN, B. et al. Distribuição do valor Adicionado: Comparação entre Empresas Estatais e Privadas do Setor de Serviços Públicos. **RAC**, v. 11, n.4, Out./Dez. 2007:199-218, 2007.

CHAN, B.; et al. Distribuição do valor adicionado: comparação entre empresas estatais e privadas do setor de serviços públicos. In: **3º.Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**, São Paulo, 2003.

CHATZKEL, J. A conversation with Göran Roos. **Journal of Intellectual Capital**, v. 3, n. 2, p.96-117, 2002.

CHEN, M.; et al. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial result. **Journal of intellectual capital**. v.6, n. 2, p. 159-176, 2005.

CHRISTENSEN, C.et al.; Disrupting College: How disruptive innovation can deliver quality and affordability to postsecondary education. **Center for American Progress**. Disponível em:http://www.americanprogress.org/issues/2011/02/disrupting_college.html. Acesso em: 10 set. 2013.

CODESSO, M. Relação entre o ágio das ações com a governança corporativa das organizações brasileiras de capital aberto. **Revista da UNIFEB**. n. 10. Disponível em:<<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/27/25>>. Acesso em: 20 set. 2013.

COLAUTO, R. et. al. Um estudo sobre a influência de *Accruals* na correlação entre o lucro contábil e a variação do capital circulante líquido de organizações. **Revista de Administração contemporânea**, n. 10, v.2, Curitiba, abr./jun. 2006. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200006&script=sci_arttext>. Acesso em 22 set. 2013.

CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis). **Pronunciamento Técnico n.9.** Demonstração do valor Adicionado, 2008. Disponível em <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em 10 mai. 2014

CONSENZA, J. A Eficácia da Demonstração do valor Adicionado. **Revista Contabilidade & Finanças**, ano 14, Edição Comemorativa, 2003.

Critérios para os indicadores utilizados para análise de desempenho e os termos contábeis utilizados. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>> Acesso em: 26 out. 2011.

CUNHA, J. **Demonstração contábil do valor adicionado – DVA – um instrumento de mensuração da distribuição da riqueza das empresas para os funcionários.** Dissertação (Mestrado). Faculdade Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2002. Disponível em:<
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04072006-110008/en.php>>. Acesso em 12 mar. 2014.

CUNHA, J. et al. A demonstração do valor adicionado como instrumento de mensuração da riqueza. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo, n. 37, p. 7-23, jan/abr.2005.

DALMÁCIO, F. Indicadores para análise da demonstração do valor adicionado. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n.149, set./out. 2004, p.89-97.

DAMODARAN, A. **Finanças Corporativas:** Teoria e Prática. Bookman, 2.ed., 2004.

DAVIS, P. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores: **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, v. 5, n.1, jan./jun. 2010.

DE LUCA, M. **Demonstração do valor adicionado.** Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). FEA/USP. 1991.

DE LUCA, M. **A contribuição da demonstração do valor adicionado no processo mensurado do PIB e em algumas análises macroeconômicas.** Tese (Doutorado em Contabilidade e Controladoria) FEA/USP, 1996.

DE LUCA, M. Cunha, J.V.A.; Ribeiro, M.S.; Oliveira, M. C. (2009). **Demonstração do valor adicionado do cálculo da riqueza criada pela empresa ao valor do PIB.** São Paulo. 2 ed. Editora Atlas, 2009.

DUTTA, S.; LANVIN, B. **The Global Innovation Index 2013 – The Local Dynamics of Innovation.** 2013. Disponível em:<http://www.wipo.int/export/sites/www/freepublications/en/economics/gii/gii_2013.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2013.

EDVINSSON, L. Developing intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, jun. 1997, p. 366–373.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: Descobrimo o valor patrimonial real de sua organização pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998, p.28.

EMBRAER. **Conheça a Embraer**. Disponível em: <<http://www.embraer.com.br/pt-BR/ConhecaEmbraer/TradicaoHistoria/Pagin.aspx>>. Acesso em: 10 set. 2013.

EMBRAER. **Linha do Tempo**. Disponível em: <<http://www1.embraer.com.br/timeline/portugues/>>. Acesso em: 10 set. 2013.

EXOSTAR. **The Exostar Vision**. Disponível em: <http://www.exostar.com/About_Exostar.aspx>. Acesso em: 18 set. 2013.

FEIJÓ, J. **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas**. UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. Dissertação (Mestrado). Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios. 2007. Disponível em: <http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp140628.pdf>. Acesso em 12 fev. 2014.

FINK, A. **The survey handbook**. Thousand Oaks: Sage, 1995. (The Survey Kit)

FIRER, S.; WILLIAMS, S.M.; Intellectual capital and traditional measures of corporate Performance. **Journal of intellectual capital**, v.4, n. 3, p. 348-360, 2003.

FREMAN, E. Stakeholder theory in perspective. Salma DAMAK-AYADI Associate Teaching and Research Fellow, and Ph.D student, European Centre for Research in Finance and Management (C.R.E.F.I.G.E.), (1984).

FREGONESI, A. **Investimentos socioambientais na demonstração do valor adicionado**: formação ou distribuição do valor adicionado? São Paulo, 2009. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (2009).

FRIEDMAN, M.; **Capitalism & Freedom**. Trad. Michelle Hapetian, [S.l.], 1962.

GALLO, F. et al. **Mensuração da carga tributária efetiva**: existem divergências entre os enfoques econômico e contábil. São Paulo, 2006.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Organizações**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GONZALEZ, R. et al.; **Vale a pena correr risco em fundos de investimentos alavancados no Brasil**, 2005.

GRACIOLLI, C. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**, Programa de pós-graduação em Administração. Dissertação (Mestrado). UFSM, 2005. 136p.

GRUNOW, A. Finalidade da utilização do preço da transferência nas maiores indústrias do Brasil. **Revista de Contabilidade do Mestrado da UFRJ**, v.16, n.2, 2011. Disponível em: < <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5433>. > Acesso em 14 mar. 2014.

GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. **Oferta de Sistemas Complexos de Produção para o Suprimento de Serviços e Sistemas Integrados**: Uma trajetória evolutiva. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200104091.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2013.

HAIR JR., et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre. 5 ed.: Bookman, 2005.

HAND, J.; LEV, B. Intangible Assets (Oxford Management Readers): Values, measures and risks. **Oxford University Press**, 2003.

HASHIMOTO, H.; SANTOS, A. Demonstração do valor adicionado: algumas considerações sobre carga tributária. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 153-164, 2003.

HENDRIKSEN, E.; VAN BREDA, M. **Teoria da contabilidade**. 6. ed., São Paulo: Atlas, p. 286, 2007.

HENDRIKSEN, E.; VAN BREDA, M. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

INVESTOPEDIA. **Original Equipment Manufacturer**. Disponível em:<<http://www.investopedia.com/terms/o/oem.asp>>. Acesso em: 5 set. 2013.

IUDÍCIBUS, S. de et al. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

JENSEN, M.; JOHANSON, U. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Europe an Financial Management**, v. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

JOHNSON, L.; PETRONE, K. Is Goodwill an Asset? **Commentary, Financial Accounting Standards Board**, 1999.

JOHNSON, M. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. Boston, MA: **Harvard Business School Publishing**. 2010.

NEVES, JR. I.; Artigo - Valor da Organização e Sua Relação com a Estrutura de Capital, Rentabilidade: um Estudo Empírico das 1000 Organizações Melhores Listadas na **Revista Exame**, 2011.

KAPLAN, E; NORTON, P. The Balanced Scorecard – Measures that Drives Result patrimonial, **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 17-9, 1992.

KAROL S.; A Taxonomy of Intellectual Capital: Polish Banks Perspective 2006 - 2009. University of Gdańsk - **Faculty of Management**, Poland, 2012.

KASSAI, S. **Análise por envoltória de dados aplicada à análise de balanços: um estudo exploratório em organizações do setor elétrico brasileiro**, 2003.

KAYO, E. **A estrutura de capital e o risco das organizações tangível e intangível intensivas**. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, 2002.

KROETZ, C.; CONSENZA, J. Considerações sobre a eficácia do valor adicionado para a mensuração do resultado econômico e social. **IX Convenção do Rio Grande do Sul**, 12 a 15 de agosto de 2003 – Gramado – RS, 2003.

KRUGLIANSKAS, I.; PEREIRA, J. M. Gestão de Inovação: a Lei de Inovação Tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 18, Jul./Dez. 2005.

LAKATOS, M. MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico** /4 Ed-São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

LEAL, R.; et al. Finanças Corporativas no Brasil. **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em: <
<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1469&Secao=FINANÇAS&Volume=2&Numero=2&Ano=2003>>. Acesso em: 10 nov. 2013.

LEV, B. Intangibles: Management, measurement and reporting. **Brookings Institution Press**, 2001.

LIMA, E. et al.; Artigo: **Capital Intelectual e Medição**: um estudo de caso em uma organização de telecomunicação, 2008.

LIMA, E. et al. Comparação de Desempenho entre as Organizações Melhores e Maiores apontadas como melhores para trabalhar. **Revista de Contabilidade**. Disponível em: <
<http://www.e-publicacoes.uerj.br/ojs/index.php/rcmccuerj/article/view/5520>>. Acesso em: 22 out. 2013.

LIMA, F. et al. Redução ao Valor Recuperável dos Ativos: Análise do CPC 01 nas organizações de capital aberto. **Revista Exame**, 2011. Disponível em: <
<http://webmail.aedb.br/seget/artigos12/32216841.pdf>>. Acesso em 23 set. 2013.

LIMA, M. Análise da relação entre a estrutura de capital e o custo médio ponderado de capital (CMPC): um estudo no setor de siderurgia e metalurgia, 2009.

LIMA, M. Uma contribuição ao estudo sobre a elaboração do balanço social em entidades do terceiro setor: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da Contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2007.

LYRA, R.; **Análise Hierárquica dos Indicadores Contábeis Sob a Ótica do Desempenho Empresarial**. Tese (doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2008.

MACHADO, E. **A Influência de certos factores contextuais no nível de sofisticação dos sistemas de custeio de algumas organizações portuguesas**, Repositório Institucional da Universidade de Aveiro – Portugal. (Dissertação de mestrado), 2007.

MACHADO, E. et al. Destinação de riqueza aos empregados no Brasil: comparação entre empresas estatais e privadas do setor elétrico (2001-2007). **Revista Contabilidade & Finanças** –USP, São Paulo, v. 20, n. 50, p.110-122, 2009.

MANAGERIAL FINANCE, v. 20, n. 9, ABI/INFORM Global, p. 56,1994.

MARSHALL, A; Principles of Economics: An introductory volume. 1890/1907. Trad. brasileira. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARTINS, A. E. **Capital Intelectual – Ensaio Exploratório de Modelo Explicativo**. Dissertação (Mestrado), ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Organização, Lisboa, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZAUD, F.; LAGASSE, M. Vertical sub-contracting relationships strategy, the Airbus First-tier suppliers' coordination. **Cahiersdu GRES**, cahier n. 2, 2007.

MCLEAY, S. Value Added: A comparative study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 8, n. 1, p. 31-56, 1983.

MEEK, K.; GRAY, S. The value added statement: an innovation for US companies **Accounting Horizons**, v. 2, n. 2, June 1988, p. 73-81, 1988.

MOHNEN, P.; ROSA J. Barriers to Innovation in Service Industries. In: **Canada. Statistics Canada Research Paper**, n.7. Ottawa: Statistics Canada, 1999.

MORAES, P. **Uso da demonstração de valor adicionado como ferramenta de mensuração dos tributos de empresas selecionadas do Brasil**. Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de São Paulo, 2008.

MORCH, R. et al. A Demonstração do valor Adicionado como instrumento de análise do impacto tributário para as empresas do setor elétrico. **Revista de informação Contábil – RIC**, Recife, v. 2, n. 4, p. 1-16. out./dez, 2008.

MORLEY, M. The value added statement in Britain. **The Accounting Review**, v. 54, n. 3, p. 618-629, 1979.

MUHAMMAD, N. **Intellectual Capital Efficiency and Firm's Performance: Study on Malaysian Financial Sectors**. Faculty of Business Management, University Technology Mara, Kelantan, Malaysia, 2009.

MYERS, S. Determinants of corporate borrowing. **Journal of Financial Economics**, v. 5, n. 2, p. 147-175, 1977.

MYERS, S. The capital structure puzzle. **The Journal of Finance**, v. 39, n. 3, p. 575-592, 1984.

NEIVA, R. **Valor patrimonial de mercado da organização: modelos de avaliação econômico-financeira de organizações, exemplos de avaliação com cálculos de valores, subsídios para privatização, compra e venda, cisão, fusão e incorporação**. p.18. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ORO, I.; **Análise da relação entre a estrutura de capital e o custo médio ponderado de capital (CMPC): um estudo no setor de siderurgia e metalurgia**, 2011.

PERRIEN, J.; et al. **Recherche en marketing: méthodes et décisions**. Montreal: Gaetan Morin Editeur, p. 615, 1984.

PETRASH, G. Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. **Europe an Management Journal** 14(4), p. 365-373, 1996.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. **Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment** - University of California, Irvine, 1993.

PINTO, E. **Valor Adicionado do setor elétrico: uma contribuição das empresas do setor na formação de riquezas**. Dissertação (Mestrado) Programa interinidades do setor de energia da Universidade de São Paulo, 2003.

PONG, C. Accounting for a Disappearance: A Contribution to the History of the Value Added Statement in the UK, **The Accounting Historians Journal**, v. 32, p. 173-199, 2005.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PREUSS, R. Vollbeschäftigt mit Personalmangel (Full time personnel fault), in: *Süddeutsche Zeitung*, p. 3, München, 2007.

PULIC, A. **MVA and TM analysis of randomly selected companies from FTSE250**, 2004. Disponível em <: <http://www.measuring-ip.at/Papers/ham99txt.htm>.> Acesso em 10 fev. 2013.

PULIC, A. TM an accounting tool for IC management. **International journal of technology management**, v. 20. N.5/6/7/8, p. 702-714, 2000a.

RAE Eletrônica, v. 4, n. 2, Art. 18, Jul./Dez. 2005.

RANJANI, R.; JAYENDRIKA, W. **The impact of Intellectual Capital and Its Components on Firm's Market Value: a comparative Study Based On Manufacturing and Services Sectors in Sri Lanka**, 2012.

RAO, P. Value Added Reporting: In Theory, Practice and research. **New Delhi/India: Deep & Deep Publications**, 2001.

Revista Exame, Maiores e Melhores, anuário número 40, editora Abril, São Paulo 2013.

REHMAN, et al., Intellectual Capital Impact in Organization. **International Journal of Business and Social Science**, 2012.

RIAHI-BELKAOUI, A. Intellectual capital and firm result of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views. **Journal of intellectual capital**, v. 4, n. 2, p. 215-226, 2003.

RIAHI-BELKAOUI, A. Value added reporting and research: stare of the art. Westport, Connecticut – London: **Quorum Books**, 1999.

RIAHI-BELKAOUI, A.; Frekat, M. The magic in value added: merits of derived accounting indicator numbers. **Managerial Finance**, v. 20. n. 9, 1994.

RIAHI-BELKAOUI, A.; PICUR, R. **Net value added as an explanatory variable for returns**, 1994.

RICHARDSON, et al. Therapeutic Exercise for Spinal Segmental Stabilization in Low Back Pain: Scientific Basis and Clinical Application. **Churchill Livingstone**, Edinburgh, p. 117, 1999.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, JR. M. A DVA como Instrumento para Mensuração da relação custo benefício na Concessão de Incentivos Fiscais: Um estudo de caso. **Anais EnANPAD**, 2003.

ROGERS, E. Diffusion of innovation. 3. Ed. New York: **The Free Press**, 1983.

ROOS, J.; et al Intellectual capital: Navigating the new business landscape. **Macmillan Press**, 1997.

ROSS, S. et al. **Administração Financeira: Corporate Finance**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S. et al. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2008.

RUTHERFORD. B. Published Statements of added: a survey of three years' experience. **Accounting and Business Research**, Winter, 1980.

- RUQUOY, D.; Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: Albarelo, Luc et al. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**, 1997.
- SANDRONI, P. **Dicionário de Economia do Século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.
- SANTOS, P. **Valor econômico agregado (VEA) como fator condicionante para a valoração das ações das companhias brasileiras de capital aberto**, 2012.
- SANTOS, S. **O endividamento externo de Portugal no período 2000-2011**, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Curso de Ciências Econômicas, 2012.
- SANTOS, A. **Demonstração contábil do valor adicionado – DVA**: Um instrumento para medição da geração e distribuição de riqueza das empresas. Tese (Livre docência). FEA/USP.1999.
- SANTOS, A. **Demonstração do valor adicionado**: como elaborar e analisar a DVA. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, A. **Demonstração do Valor Adicionado**. São Paulo: Atlas, 2003.
- SANTOS, A. et al. Análise dos impactos da privatização na distribuição de riqueza a partir da demonstração do valor adicionado. **Revista universo contábil – FURB**, Blumenau, v. 3, n. 1, p. 06-21. mai./ago, 2003.
- SANTOS, M.; SILVA, M. Utilização da demonstração do valor adicionado – DVA como ferramenta na medição da riqueza no setor de telefonia no Brasil. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 46, p. 39-45, out./dez, 2009.
- SCARPIM, J. et al. **Valor Adicionado e Lucratividade das Empresas Listadas na Revista Exame Maiores e Melhores no Período de 2007-2010**. EnANPAD, Rio de Janeiro, 2012.
- SILVA, S.; **Desempenho das organizações estrangeiras e domésticas durante crises**. **Repositório Institucional da Universidade de Aveiro – Portugal**. Dissertação de mestrado, 2011.
- SILVEIRA, E. **Demonstração do Valor Adicionado (DVA)**: Uma análise da geração e distribuição da riqueza nas empresas de energia elétrica o Brasil (período:1999 – 2001), Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da informação e Documentação. Universidade de Brasília, 2003.
- STALLWORTH, H. DIGREGORIO D. **Improper Revenue Recognition**, issue of Internal Auditor, 2004.
- STEWART, T. **Capital intelectual**: A nova vantagem competitiva das organizações. 8. ed., Ed.: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

T&C Amazônia, ano VI, n. 13, fev. de 2008. Disponível em:
https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/006_ed013_politica_inoCEEo.pdf.>
Acesso em: 4 abr. 2013.

TAKAKI, E. et. al. Proteção intelectual e análise de mercado da biodiversidade brasileira. **Revista de Ciências Agrárias**, Belém, PA, n. 48, p. 143-159, jul./dez. 2007.

TEECE, D. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TEECE, D. **Managing intellectual capital**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

TEECE, D. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. **Califórnia management review**, v. 40, p. 55-79, 1998.

TEIXEIRA, A. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas organizações**: estudo em organizações da cadeia têxtil-confecção em Sergipe/Brasil; Universidade Autónoma del México, 2012.

TINOCO, J.; MORAES, P. Uso da Demonstração do Valor Adicionado – DVA, como ferramenta de medição da carga tributária no Brasil. Revista eletrônica de Gestão de Negócios – **eGesta**. v. 4, n. 1, p. 1-32. jan./mar, 2008.

TIWARI, R.; BUSE, S. Barriers to Innovation in SMEs: Can the Internationalization of R&D Mitigate Their Effects? in: Proceedings of the First European Conference on Knowledge for Growth: Role and Dynamics of Corporate R&D, Seville, Spain, out. 2007.

TRIEST, S.; VIS, W.; Valuing patents on cost-reducing technology: A case study. **International Journal of Production Economics** 105, p. 282, 2007.

VAN DER ZAHN, *et al.* **Intellectual Capital and the Efficiency of Value Added**. Paperback (AUS), Agosto, 2004.

VICENTE, G. **Distribuição do Valor Adicionado aos Recursos Humanos dos Bancos Localizados no Brasil, no Triênio 1998-2000**: análise comparativa. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da informação e Documentação, 2003.

VIEIRA, J. **Modelo de análise da demonstração do valor adicionado para a gestão das organizações**, UFSC, 2012.

VIEIRA, P.; SANTOS, A. Um estudo empírico sobre a carga tributária das sociedades cooperativas agropecuárias a partir da demonstração do valor adicionado. In: VII CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA, 7, 2007, São Paulo. **Anais Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**.

WORLD BANK. Knowledge for Development World Development Report. New York: Oxford University Press, 1998.

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

YLINENPÄÄ, H.; HAVENGA, K. Competence Development in Swedish, South African and Russian Small and Medium Size Enterprises: An Exploratory Study of Attitudes and Preferences Across Countries. *Management Dynamics: Contemporary Research*. **Journal of the Southern Africa Institute for Management Scientists**, v.7, n.1, p. 17-34, 1998.

YOUNG, S.; O'BYRNE, S. **EVA e gestão baseada em valor patrimonial: guia prático para implementação**. Bookman, 2003.

ANEXO 1 - Planilha de Cálculos de Indicadores

EMPRESA	Riqueza Criada VA	SALARIOS	Salários + Benefícios HC	ATIVOS	PASSIVOS	Capital empregado CE (PL)	Lucro Líquido	Capital estrutural SC=VA-HC	CEE VA/CE	HCE VA/HC	SCE SC/VA	VA/100 (%)	VAIC™ (CEE+HCE+SCE)	ROA	ROE
22-Mahle	452,3	173,40	173,4	1312	593,024	718,976	85,5	278,9	0,629089149	2,608419839	0,616626133	4,52	3,85414	0,065168	0,118919
19-Marcopolo	394,9	245,30	245,3	1297,5	688,9725	608,5275	137,4	149,6	0,648943556	1,609865471	0,378830084	3,95	2,63764	0,105896	0,225791
27-Randon	238,6	110,70	110,7	1290,1	576,6747	713,4253	96,9	127,9	0,334442863	2,155374887	0,536043588	2,39	3,02586	0,07511	0,135824
38-Plascar	238,2	81,20	81,2	462,5	209,975	252,525	19,3	157	0,943272943	2,933497537	0,659109992	2,38	4,53588	0,04173	0,076428
34-Aethra	235,1	87,10	87,1	348,1	176,4867	171,6133	19,7	148	1,369940442	2,699196326	0,629519353	2,35	4,69866	0,056593	0,114793
37-Facchini	214,6	74,10	74,1	290,6	127,5734	163,0266	42,8	140,5	1,316349602	2,89608637	0,654706431	2,15	4,86714	0,147281	0,262534
43-Sifco	207,3	85,60	85,6	652,8	543,1296	109,6704	3,5	121,7	1,890209209	2,421728972	0,587071877	2,07	4,89901	0,005362	0,031914
39-Moura	183	46,10	46,1	355,7	83,9452	271,7548	31,5	136,9	0,673401169	3,969631236	0,748087432	1,83	5,39112	0,088558	0,115913
36-Suspensys	157,7	43,40	43,4	270,4	124,6544	145,7456	48,9	114,3	1,082022373	3,633640553	0,724793912	1,58	5,44046	0,180843	0,335516
42-Fras-Le	139,5	59,10	59,1	381	192,786	188,214	19,1	80,4	0,741177596	2,360406091	0,576344086	1,40	3,67793	0,050131	0,10148
35-Agrale	130,1	33,20	33,2	238,1	116,1928	121,9072	15	96,9	1,067205218	3,918674699	0,744811683	1,30	5,73069	0,062999	0,123044
45-Comil	99,7	52,80	52,8	224,6	184,172	40,428	9,1	46,9	2,466112595	1,888257576	0,470411234	1,00	4,82478	0,040516	0,225092
48-Master	87,9	30,10	30,1	250,5	89,4285	161,0715	41	57,8	0,545720379	2,920265781	0,657565415	0,88	4,12355	0,163673	0,254545

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO 2 - Base de dados da Revista Exame 2013

Indicadores 2012

	2-Fiat	5-Embraer	7-Renault	13-CNH-CASE
Vendas Líquidas (USD milhões)	11440	4505.9	4177.3	2498.8
Crescimento das Vendas (%)	2.4	2.3	20.1	3.4
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	727	28.7	72.7	64.1
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	722.9	81	111.3	83
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	1071.5	2972.4	732.8	720.3
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	1001.8	2921.8	706.3	708.7
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustado (%)	39.3	0.9	9.3	8.9
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	40.6	2.7	14.7	11.7
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	0	1812.6	650.3	305.1
Liquidez Geral (Nº Índice)	0	1.1	1.1	1.3
Endividamento Geral (%)	84.4	60.5	72.7	61.7
Endividamento a Longo Prazo (%)	42.6	34.5	28.4	11.3
Riqueza Criada (USD milhões)	4409	989.6	0	0
Nº de Empregados	1580.5	1598.9	0	503.1
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0.3	0.1	0	0
Ebitda (USD milhões)	1293.7	620.4	167.1	250
Salários e Encargos (USD milhões)	664.7	995.1	0	0
Tributos (USD milhões)	2523	250.6	0	0
Exportação – Valor (USD milhões)	1480	3818.9	835.5	349.8
Exportação – % das Vendas (%)	12.9	84.8	20	14
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0	0	0
Margem das Vendas (%)	6.4	0.6	1.7	2.6
Giro (Nº Índice)	1.7	0.6	1.6	1.3
Liquidez Corrente (Nº Índice)	0	1.9	1.6	1.3
Total do Ativo (USD milhões)	6889.4	7527.2	2679.9	1878.5

Indicadores 2012

	15- Iveco	19- Marcopolo	22- Mahle	24- Maxion	26- Magnetti Marelli
Vendas Líquidas (USD milhões)	2420.4	1172.5	1000	1063.9	814
Crescimento das Vendas (%)	12	4.5	15.5	8.5	0.8
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	166.4	137.4	85.5	118	25.7
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	172.6	177.3	97.7	115.7	26.7
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	489.1	607.9	718.5	494.7	140.3
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	478.9	60.4	688.1	475.8	131.2
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0	0	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustado (%)	32.7	20.2	10.5	21.9	15.3
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	34.6	26.2	12.5	22.2	16.8
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	258.4	353.2	127.6	98.2	46.5
Liquidez Geral (Nº Índice)	1.3	1.3	0.9	0.8	0.8
Endividamento Geral (%)	63.9	53.1	45.2	51.7	68.6
Endividamento a Longo Prazo (%)	13.7	18.7	18.8	21.9	11.9
Riqueza Criada (USD milhões)	0	394.9	452.3	446.7	0
Nº de Empregados	307.5	872.7	943.7	0	0
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0	0	0	0	0
Ebitda (USD milhões)	312.6	135.4	209.1	173.4	75.6
Salários e Encargos (USD milhões)	31.5	245.3	173.4	0	0
Tributos (USD milhões)	0	71.7	197.3	157.6	0
Exportação – Valor (USD milhões)	266.7	240.3	392.7	0	0
Exportação – % das Vendas (%)	11	20.5	39.3	0	0
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0	0	0	0
Margem das Vendas (%)	6.9	11.7	8.5	11.1	3.2
Giro (Nº Índice)	1.8	0.9	0.8	1	1.8
Liquidez Corrente (Nº Índice)	1.4	1.8	1.4	1.3	0.8
Total do Ativo (USD milhões)	1354	1297.5	1312	1024.8	446.4

Indicadores 2012

	27- Randon	33- Cofap	34- Aethra	35- Agrale	36- Suspensys
Vendas Líquidas (USD milhões)	985	487.1	422.1	347.2	621.8
Crescimento das Vendas (%)	7.2	2.2	12.2	5.9	8.4
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	96.9	45.1	19.7	15	48.9
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	139.4	48.9	21.4	20.4	51.6
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	713.5	5.6	171.5	121.8	145.8
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	701.4	0.6	161.1	119	142.3
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0	0	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada (%)	12.8	0	10.5	11.8	28.4
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	18.7	0	12	16.5	30.6
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	306.1	99.7	6.9	59.3	109.5
Liquidez Geral (Nº Índice)	1	0.5	0.6	1.4	1.5
Endividamento Geral (%)	44.7	98.1	50.7	48.8	46.1
Endividamento a Longo Prazo (%)	25.5	17	22.5	10.1	18.3
Riqueza Criada (USD milhões)	238.6	0	235.1	130.1	157.7
Nº de Empregados	471.9	0	324.5	174.6	166.4
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0.1	0	0.1	0.1	0.1
Ebitda (USD milhões)	100.8	0.7	38.8	17.3	79.5
Salários e Encargos (USD milhões)	110.7	0	87.1	33.2	43.4
Tributos (USD milhões)	59.3	0	127.9	84.9	63.6
Exportação – Valor (USD milhões)	121.7	0	56.7	51.2	9.3
Exportação – % das Vendas (%)	12.4	0	13.4	14.8	1.5
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0	0	0	0
Margem das Vendas (%)	9.8	9.3	4.7	4.3	7.9
Giro (Nº Índice)	0.8	1.7	1.2	1.5	2.3
Liquidez Corrente (Nº Índice)	2.2	0.6	1.1	1.6	2.5
Total do Ativo (USD milhões)	1290.1	289.4	348.1	238.1	270.4

Indicadores 2012

	37- Facchini	38- Plascar	39- Moura	40- Tenneco	41-Takata- Petri
Vendas Líquidas (USD milhões)	412.6	393.8	293.6	326.9	221.1
Crescimento das Vendas (%)	9.1	6.4	6.4	5.5	4.8
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	42.8	19.3	31.5	20.5	11.7
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	44.9	18	50.7	20.9	15.2
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	162.9	252.4	271.9	25.1	119.6
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	158.6	240	267	23.4	117.7
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0	0	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustado (%)	25.7	7.6	11.1	28.1	9.1
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	27.7	7.5	18.2	29.2	12
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	90.4	8.1	89	30.6	95.1
Liquidez Geral (Nº Índice)	1.4	0.8	1.9	0.9	2.2
Endividamento Geral (%)	43.9	45.4	23.6	80.5	34.5
Endividamento a Longo Prazo (%)	15.9	18	9.6	37.8	13.6
Riqueza Criada (USD milhões)	214.6	238.2	183	0	0
Nº de Empregados	432.8	373.4	206.6	188.9	0
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0	0.1	0.1	0	0
Ebitda (USD milhões)	73	41.4	49.9	37.7	22.9
Salários e Encargos (USD milhões)	74.1	81.2	46.1	62.5	0
Tributos (USD milhões)	68.5	101.1	90.4	0	0
Exportação – Valor (USD milhões)	2.5	15.8	34.7	17.9	0
Exportação – % das Vendas (%)	0.6	4	11.8	5.5	0
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0	0	0	0
Margem das Vendas (%)	10.4	4.9	10.7	6.3	5.3
Giro (Nº Índice)	1.4	0.9	0.8	2.5	1.2
Liquidez Corrente (Nº Índice)	2.1	1.1	2.8	1.6	3.5
Total do Ativo (USD milhões)	290.6	462.5	355.7	129	182.7

Indicadores 2012

	42- Fras-Le	43- Sifco	45- Comil	46- Tower	47- Autometal
Vendas Líquidas (USD milhões)	259.1	496.7	246.3	226.2	215.6
Crescimento das Vendas (%)	2.7	18.7	28.4	5	0.4
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	19.1	3.5	9.1	0.2	52.5
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	22.8	0.5	10.5	1.1	95.3
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	188	109.7	40.4	22.4	588.3
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	181.4	106.4	38.4	20.4	584.6
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0	0	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada (%)	9.7	3.2	21.4	1.1	8.4
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	11.9	0.4	26	5.3	15.4
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	112.3	66	80.8	23.8	168.7
Liquidez Geral (Nº Índice)	1.1	0.7	1	0.6	1.3
Endividamento Geral (%)	50.6	83.2	82	76	42.3
Endividamento a Longo Prazo (%)	25.8	47.3	40.1	11.4	16.7
Riqueza Criada (USD milhões)	139.5	207.3	99.7	36.4	153.6
Nº de Empregados	284	252.7	306.5	127	0
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0.1	0.1	0	0	0
Ebitda (USD milhões)	33.8	45.1	17.2	1.7	41.7
Salários e Encargos (USD milhões)	59.1	85.6	52.8	0	0
Tributos (USD milhões)	58	126.7	56.2	3	47.1
Exportação – Valor (USD milhões)	101.6	31.1	42.2	0	0
Exportação – % das Vendas (%)	39.2	6.3	17.2	0	0
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0	0	0	0
Margem das Vendas (%)	7.4	0.7	3.7	0.1	24.3
Giro (Nº Índice)	0.7	0.8	1.1	2.4	0.2
Liquidez Corrente (Nº Índice)	2.2	0.7	1.9	0.6	1.7
Total do Ativo (USD milhões)	381	652.8	224.6	93.6	1019.9

Indicadores 2012

	48- Master	52- Pedertractor
Vendas Líquidas (USD milhões)	278.9	85.9
Crescimento das Vendas (%)	14	20
Lucro Líquido Ajustado (USD milhões)	41	1.5
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	54.1	1.1
Patrimônio Líquido Ajustado (USD milhões)	161	37
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	158.8	35.5
Capital de Giro Próprio (USD milhões)	0	0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada (%)	21.2	4
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	28.3	3
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	66.4	9.6
Liquidez Geral (Nº Índice)	1.3	0.8
Endividamento Geral (%)	35.7	55.2
Endividamento a Longo Prazo (%)	15.4	8
Riqueza Criada (USD milhões)	87.9	17.3
Nº de Empregados	125.8	141.9
Riqueza Criada por Empregado (USD mil)	0.1	0
Ebitda (USD milhões)	39.5	11.4
Salários e Encargos (USD milhões)	30.1	0
Tributos (USD milhões)	32.6	1.3
Exportação – Valor (USD milhões)	20.8	0
Exportação – % das Vendas (%)	7.4	0
Rentabilidade das Vendas (%)	0	0
Margem das Vendas (%)	14.7	1.7
Giro (Nº Índice)	1.1	1
Liquidez Corrente (Nº Índice)	2.3	0.8
Total do Ativo (USD milhões)	250.5	82.7

ANEXO 3 - Pesquisa eletrônica

O Capital Intelectual (ou Ativo Intangível) como Componente do Valor Patrimonial das Organizações.

Página 1

SURVEY TESTE - O CAPITAL INTELECTUAL COMO COMPONENTE DO VALOR PARTIMONIAL DAS ORGANIZAÇÕES.

Você está convidado a participar desta pesquisa que busca identificar a percepção individual de funcionários de empresas privadas no Brasil. Sua opinião é de extrema importância para a construção de uma dissertação de mestrado.

A pesquisa survey visa atender às necessidades citadas na justificativa do trabalho e foi realizada para identificar e medir o CI em diferentes organizações. Buscar-se-á ainda classificar e subdividir o Capital Intelectual (ou Ativo Intangível) em: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Para responder as questões a seguir você deve apresentar a sua opinião em relação a cada questão proposta, foi uma classificação segundo escala Likert.

Capital Humano - As abordagens do primeiro grupo destacariam-se os itens que estão relacionados ao ser humano, o que está relacionado ao pessoal ou quadro de funcionários da empresa no campo do estudo, explicando desta forma relacionadas com o desenvolvimento de níveis de habilidade nos funcionários (assim por diante).

19-A sua empresa depende totalmente da experiência e habilidade dos funcionários na execução do seu trabalho. *

Discordo totalmente.

A maioria dos processos é automática.

Grande parte dos processos depende de pessoas.

Depende das habilidades de pessoas

Totalmente de acordo.

20-A sua empresa tem plena confiança na atuação dos seus funcionários em relação ao alinhamento estratégico com seu negócio. *

Discordo totalmente.

São necessários frequentes ajustes às estratégias do negócio.

Alguns funcionários atuam autonomamente alinhados à estratégia dos negócios.

A maioria dos funcionários atuam autonomamente alinhados à estratégia dos negócios.

Toda organização trabalha plenamente alinhada à estratégia.

21-Todos os funcionários altamente qualificados e possuem alto nível de habilidades. *

Discordo totalmente.

A minoria dos funcionários atua autonomamente em suas funções.

Parte dos funcionários requer supervisão na execução de suas atividades.

A maioria dos funcionários possuem auto nível de habilidades em suas funções.
Concordo totalmente.

22-É uma prática que as vagas nas equipes de trabalho sejam preenchidas por colaboradores experientes e qualificados. *

Discordo totalmente.

Às vezes os novos funcionários são experientes.

Quase sempre os funcionários detêm as qualificações e experiência para as suas funções.

A maioria dos funcionários são selecionados com auto nível de habilidades em suas funções.

Todos os funcionários possuem habilidades e qualificações para as funções para as quais são contratados.

23-A empresa salienta que os esforços contínuos para qualificação e desenvolvimento dos colaboradores dedicados àqueles que oferecem melhor desempenho e não aplicados para aqueles com desempenho inferior. *

Não existe esta determinação.

Alguns funcionários recebem incentivos para seu desenvolvimento pessoal, vinculado ao seu desempenho, mas isso ocorre informalmente.

Existe uma política de incentivo vinculada ao desempenho individual, mas é pouco divulgada.

Há divulgação sobre a política de benefícios relacionados ao desempenho individual, mas não recebe grande credibilidade.

Todos os funcionários conhecem e se beneficiam da política de benefícios para qualificação profissional vinculada ao seu desempenho.

24-A empresa investe para aprimorar o desempenho dos trabalhadores em suas habilidades e práticas, com programas intensivos de treinamento interno e externo. *

Não é comum esta prática.

Raramente funcionários recebem treinamento para seu desenvolvimento profissional.

Os treinamentos acontecem quando é necessário para cada função.

A empresa possui um programa de investimento em treinamento.

A empresa possui programa de treinamento para melhoria contínua de seus funcionários.

A seguir procura-se compreender como a sua empresa gerencia seu Capital Estrutural, ouseja, o quanto a empresa está focada na defesa dos seus direitos de propriedade intelectual para o desenvolvimento da qualidade e/ou melhoria contínua de seus produtos e ao mesmo tempo e estimular os funcionários a continuar na criação de ideias inovadoras. Além disso, a abordagem indica se estas ideias são empregues na companhia para aprimoramento nos processos e nos resultados do trabalho.

25-A empresa incentiva a geração de patentes por parte de seus funcionários. *

Não existe uma política de incentivos ou de gestão.

Raramente há algum esforço neste sentido.

Algumas vezes patentes são geradas por esforços dos funcionários e recebem apoio da organização.

Existe interesse por parte da empresa, há esforços, mas ainda não existe um processo consolidado.

Há uma política para incentivar a geração de patentes e uma gestão estratégica dessas iniciativas.

26-A empresa compra ou recompensa de "forma louvável" as criações por parte dos seus funcionários. *

Não existe recompensa formal.

A minoria das criações é recompensada. Apenas quando representam grande melhoria recebem bônus.

Grande parte das criações é recompensada, através de bônus ou premiações, mas não atendem às expectativas individuais.

A maioria recebe atenção dos líderes, mas existem oportunidades para melhorar o gerenciamento e motivação dos funcionários.

Existe uma política de recompensas estruturada para gerar motivação para novas criações.

27-Os processos para a garantia da qualidade dos produtos da empresa são "facilmente acessíveis" e "compreendidos" por toda organização, com foco no cliente. *

Não são claros ou são desconhecidos da maioria.

Apenas um grupo tem conhecimento do todo.

Existem procedimentos, instruções de trabalho e planos de controle, mas ficam a cargo do pessoal da qualidade.

Existem procedimentos gerais, mas não são sempre atualizados e disseminados através de treinamento dos funcionários.

Todos os processos e procedimentos são atualizados e os funcionários treinados para assegurar as demandas do cliente.

28-A empresa está preocupada com sua marca registrada e dispensa especial atenção em disseminar esta preocupação tanto internamente quanto para os clientes. *

Não é cultural a preocupação com a "Marca".

Isto é responsabilidade do marketing.

As equipes que se relacionam com os clientes internos e externos têm essa função.

A empresa está disseminando esse conceito para que se consolide.

Existem programas de divulgação interna e externa da imagem da empresa através de campanhas.

29-O sistema de comunicação "interno e o externo" da empresa é eficiente e confere "todas" as informações necessárias à quem é devido e no momento certo. *

Não é possível mensurar esse indicador.

Há um sistema de comunicação interno, mas o externo apenas o setor de vendas realiza.

Há um sistema de comunicação os clientes internos e externos, mas não é possível mensurar sua eficiência.

A empresa possui um programa de aprimoramento do sistema de comunicação interno e externo, incluindo feedbacks.

Existe um programa de gestão dos "stakeholders", fornecendo informações e monitorando os "feedbacks", para gerar planos de ação.

30-Os processos internos da empresa estão suportando e alavancando a pesquisa, desenvolvimento e inovação. *

As inovações ocorrem informalmente e não são mensuradas.

Há sistemas de fomento para geração de idéias inovadoras.

Há um esforço para alavancar a geração de ideias inovadoras em todas as áreas da empresa, inclusive com recompensas.

A empresa possui um programa de comunicação, fomento, registro e gestão de ideias e/ou projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A empresa possui sistema de gestão de pesquisa, desenvolvimento e inovação alavancados por recursos e parcerias internos e externos.

A medida do capital relacional foca nas diretrizes estratégicas da empresa e indica o quanto a empresa está direcionada em envolver os clientes em seus processos, visando ampliar seu *marketshare*. Paralelamente, esta abordagem indica se essas ações estão focadas na conquista de novos clientes.

31-A empresa opera com todo seu potencial a plena capacidade para satisfazer os clientes.

Os clientes não participam dos processos de melhoria interna.

A empresa se empenha na solução das demandas geradas por seus clientes, bem como nos processos de melhoria dos processos internos.

Há um esforço para promover a participação dos clientes nos processos de melhoria interna para atender às demandas relacionadas aos seus produtos.

A empresa possui um programa de inclusão de clientes nos processos de geração de ideias para solução de problemas em seus próprios produtos.

A empresa possui sólidos processos de envolvimento dos clientes na geração de ideias de melhorias nos seus processos e produtos.

32-A empresa conduz diálogos com os clientes para identificar as suas necessidades e desejos, às vezes nem de seu próprio conhecimento.

Não há uma diretriz semelhante na empresa.

A equipe de pós venda se encarrega de ouvir o cliente.

Há um esforço para compreender as necessidades junto ao cliente para atender às suas demandas.

A empresa possui um programa de assistência aos clientes.

A empresa possui processos de gestão de demandas de clientes para atendimento à todas as demandas e para geração de idéiasde melhorias nos seus processos e produtos.

33-A empresa trabalha intensamente com troca de informação que contribui com a abertura de novos horizontes paracooperação com mútua com clientes. *
 Não há uma diretriz semelhante na empresa.
 A equipe de pós venda se encarrega de ouvir o cliente.
 Há um esforço para compreender a conjuntura do mercado junto ao cliente para identificar oportunidades.
 A empresa possui um programa de integração de clientes e fornecedores para identificação de demandas de melhoria nos produtos.

34-A empresa possui processos de integração entre fornecedores e clientes em fase de pré desenvolvimento para geração de idéiasde melhorias nos seus processos e produtos.
 A empresa procura reduzir os problemas oferecendo soluções para os clientes. *
 Não há uma diretriz semelhante na empresa.
 Raramente a empresa sugere melhorias aos seus clientes.
 A empresa se ocupa no entendimento dos problemas do cliente visando colaborar com ideias para solução de problemas.
 A empresa possui um processo de troca de informações com o cliente para identificação de demandas e sugestões de melhoriasnos seus produtos e processos.

35-A empresa possui processos de melhoria continua nos processos integrado com fornecedores e clientes, apresentandofrequentemente soluções inovadoras para seus clientes. A empresa está buscando a participação de clientes em suas operações a fim de encontrar oportunidades dedesenvolvimento mútuo. *
 Não há uma diretriz semelhante na empresa.
 Raramente a empresa recebe sugestões melhorias dos seus clientes.
 A empresa está aberta à participação dos clientes com sugestões de melhorias nos seus processos.
 A empresa troca informações dos clientes afim de receber sugestões de melhorias nos seus processos.
 A empresa tem política de integração visando a participação dos clientes nos seus processos em busca sugestões de melhoriasnos seus processos internos.

36-A empresa tem programas para aumentar a carteira de clientes no curto/médio prazo. *
 A empresa aguarda a solicitação dos clientes.
 Raramente a empresa busca novos clientes ou novos produtos.
 A empresa se empenha na busca de novos clientes e/ou produtos.
 A empresa possui um sistema de captação de novos negócios.

A empresa realiza prospecção de novos negócios junto do cliente e seus mercados a fim de levantar oportunidades de curto emédio prazos.

Identificação:

Nome:

Email:

Setor de atuação:

Quantidade de funcionários da instituição:

Empresa:

ANEXO 4 - Entrevista Semi-estruturada

QUESTIONÁRIO

Caro Senhor (a)

Estou finalizando minha dissertação de mestrado na UFMG, em Administração e o meu tema é o "Capital Intelectual ou Ativo Intangível" como componente do valor patrimonial das organizações. Dentro desse contexto a sua empresa foi selecionada como umas das 15 empresas que compõem a base de dados dos meus estudos. Para tanto necessito realizar uma fase de pesquisa qualitativa, através de entrevista semi-estruturada.

Solicito sua participação na entrevista composta de 20 questões e também que me indique colegas que possam participar da mesma.

Pergunto a você: Você estaria disposto ou disponível para responder à entrevista composta por 20 questões e/ou me indicar alguns colegas seus (preferencialmente níveis administrativos)?

Definição de Capital Intelectual adotada no presente estudo:

O Capital Intelectual é formado pela atuação sinérgica dos ativos intangíveis, entendidos como recursos geradores de benefícios econômicos futuros tais como: Capital Humano – Capital Estrutural – Ativos de Propriedade Intelectual e Capital Relacional.

Definições dadas aos ativos intangíveis componentes do Capital Intelectual por Brooking (1996):

Capital Humano: conhecimento coletivo de uma empresa, capacidade de solução de problemas de forma criativa, capacidade de exercer a liderança e as habilidades de gestão e empreendedorismo.

Capital Estrutural: tecnologias, metodologias e processos, a cultura corporativa, métodos de gestão da força de vendas, estrutura financeira, bancos de dados de informações sobre o mercado ou clientes, sistemas de comunicação (e-mail, telefonia, etc.)

Capital Relacional: marcas, fidelidade dos clientes, repetição de negócios com os clientes, volume de vendas e informações acumuladas com as vendas, canais de distribuição, diversos contratos de licenciamento e franquias e etc.

Propriedade Intelectual: KnowHow, segredos industriais, direitos autorais, patentes e demais direitos sobre projetos.

Questões.

Identificação:

1. Qual o seu nome completo?
2. Qual a sua função / cargo na empresa?
3. Há quanto tempo o senhor (a) atua na sua função na empresa?
4. Quantos anos de experiência profissional o senhor(a) têm?
5. Qual a sua formação acadêmica?

Informações gerais relacionadas ao Capital intelectual na sua empresa:

6. Na sua opinião considera-se que a diminuição ou aumento do “turnover” é um fator primordial para a manutenção da vantagem competitiva diante da concorrência, relacionado à manutenção do conhecimento?
7. Na sua opinião a gestão do Capital Intelectual é importante para a geração de vantagem competitiva e benefícios econômicos para a sua empresa? Por que?
8. Há na sua empresa procedimentos internos para gerenciar os seus ativos intangíveis, quais seriam estes e seus motivadores?

Capital Humano (Aumentar as competências; disseminação da Cultura da Empresa; Motivação e Reconhecimento; Política de recrutamento; Experiência profissional; Gestão do Talento; Gestão do desempenho; Comportamento face aos clientes; Formação profissional):

9. Como é disseminada a cultura da organização relacionada à gestão do Capital Intelectual, na qual o reconhecimento da aquisição de competências funcione como fator de motivação para os colaboradores e a experiência profissional adquirida seja um dos principais critérios avaliativos junto a política de recrutamento?
10. A estratégia delineada pelos líderes contempla o investimento em treinamentos, a gestão do talento e do desempenho dos colaboradores face aos clientes e quando necessário existe um programa de formação profissional no sentido de aferir os procedimentos vinculados às necessidades dos clientes?
11. No processo de avaliação de desempenho planejado pela organização, a seleção dos indicadores de desempenho considera os recursos intangíveis utilizados para a obtenção dos objetivos, assim como a existência de padrões para a comparação, de modo a possibilitar corrigir o que não está em conformidade?

Capital Estrutural (Cultura da empresa; Aprendizagem; Processos de mudança; desenvolvimento dos recursos humanos; Orientação para o cliente nas suas demandas; Política da qualidade; Estratégia delineada em função da missão da empresa; política de internacionalização; Imagem da empresa; Canais de distribuição):

12. A cultura da empresa face aos processos de mudança incentiva o desenvolvimento dos recursos humanos no que concerne ao compartilhamento das informações e do reconhecimento, de modo a que as obtenções dessas competências sejam orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes e aumento do retorno

13. Na missão da empresa está projetada uma estratégia na qual a política de qualidade e a eficácia dos canais de distribuição funcionem como reflexo da marca e contribua para a internacionalização do negócio?

14. Há um procedimento para gestão de feedbacks dos clientes externos, bem como dos internos e são registrados em um banco de dados?

Propriedade Intelectual (PD&I) (Criatividade dos colaboradores; Know-how; Vantagem competitiva; Proteção intelectual; Introdução no mercado de novos bens/serviços; Investimento em PD&I; Compra de licenças; Patentes para aumentar o conhecimento; Parcerias com Universidades/ICTs):

15. Nos processos de inovação de bens/serviços a estratégia contempla a criatividade dos colaboradores como alavancagem para o crescimento, assim como know-how adquirido pela empresa em seus processos de melhoria de modo a proteger a propriedade intelectual e a criar vantagens competitivas?

16. Há investimentos efetuados pela empresa para alavancar a inovação, aquisição de licenças, patentes, projetos de PD&I, contratação/parcerias com universidades/ICTs, bem como um sistema de gestão de portfólio de PD&I, visando alavancagem da inovação empresarial?

17. Existe alguma parceria ou uso de incentivos do governo para PD&I, ou uma reserva para investimentos nesse sentido visando ampliar cada vez mais as inovações?

Capital Relacional (Relacionamento com clientes; Fornecedores; Consultores externos; Stakeholders; Parcerias):

18. Existem procedimentos para consolidar o relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores, stakeholders, etc. direcionado para a produção de bens/serviços de excelência? Quais?

19. Existem procedimentos para aprimorar a visibilidade no que diz respeito ao reconhecimento da marca da empresa associada à satisfação dos clientes, contribuindo para o sucesso da empresa e aumento do “marketshare”?

20. A empresa busca/estabelece parcerias de pesquisa com outras empresas: clientes, fornecedores, concorrentes, etc.?