

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

AILEM CINTIA MARQUES

**MAPEAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA SOB A ÓTICA DE SEU GESTOR**

**FLORIANÓPOLIS,
2010**

AILEM CINTIA MARQUES

**MAPEAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA SOB A ÓTICA DE SEU GESTOR**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Professora Dra. Sandra Rolim Ensslin.

FLORIANÓPOLIS,
2010

AILEM CINTIA MARQUES

MAPEAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA SOB A ÓTICA DE SEU GESTOR

Esta monografia foi apresentada como TCC, no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, à banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 30 de novembro de 2010.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de TCC do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Sandra Rolim Ensslin, Dra.

Orientador(a)

Roque Brinckmann, Dr.

Membro

Ricardo Rodrigo Stark Bernard, PhD.

Membro

FLORIANÓPOLIS

2010

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível devido ao apoio de diversas pessoas importantes na minha vida.

Gostaria de agradecer aos meus pais, que com muito esforço fez com que todos os filhos tivessem condições para estudar e trilhar o seu caminho.

Aos meus irmãos que mesmo longe, meu deu força e acreditou em mim em todos os momentos.

Agradecer ao meu namorado e parceiro, Gilcimar Borgert, que sempre presente em todos os momentos, me deu apoio, me incentivou para a conclusão deste trabalho.

À professora Dra. Sandra Rolim Ensslin, que com muita paciência me orientou para a realização deste trabalho.

Aos meus grandes amigos, Fernando, Leticia, Claudio, Denize, Sidão, Sandrinha, Ivan, Simone e Michel, que estiveram presentes em momentos em que alegria comandava e durante esta caminhada de 4 anos e meio.

E por fim, agradecer aos demais professores que fizeram parte desta fase da minha vida, aprendi diversas coisas com vários, e são lembranças e ensinamentos que levarei para o resto de minha vida.

“... nunca deixe que lhe digam
que não vale a pena acreditar no sonho que se tem
ou que seus planos nunca vão dar certo
ou que você nunca vai ser alguém.
Tem gente que machuca os outros
tem gente que não sabe amar,
mas eu sei que um dia a gente aprende.
Se você quiser alguém em quem confiar,
confie em si mesmo.
Quem acredita, sempre alcança”.

Renato Russo

RESUMO

MARQUES, Ailem Cintia. – Mapeamento do Capital Intelectual em uma empresa de tecnologia sob a ótica de seu gestor. Florianópolis, 2010. 90 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2010.

Esta pesquisa tem por objetivo investigar o comportamento de uma empresa de tecnologia, denominada UCK, situada na cidade de Florianópolis, em relação à gestão do seu Capital Intelectual (CI). O estudo de caso foi realizado com base nas informações obtidas através da aplicação de um questionário. Caracteriza-se como empírico, de caráter exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou-se a classificação das categorias do CI conforme Sveiby (1998) e para a classificação das respostas a escala Likert de cinco pontos. Os resultados encontrados demonstram que: (i) a empresa apresenta todos os elementos do CI e a categoria CE e CR apresentam-se como as mais representativas.; (ii) no que diz respeito a categoria CE identificou-se a presença média 4,55 da categoria, na categoria CH apresentou uma presença média de 4,34 e, para a categoria CR, identificou-se a presença média de 4,6; (iii) as subcategorias Diversidade, Compartilhamento de Informação, Necessidades e Vendas configuram-se como as subcategorias mais representativas; e, (iv) a maioria apresenta nível de presença similar ao nível de importância que o gestor dá ao componente do CI, divergência constatada apenas nos elementos Consultoria, Indicadores de Desempenho (CE) e Divulgação (CR). Assim conclui-se que o comportamento da empresa evidencia a realização das práticas de gestão do CI, considerando todos os elementos reconhecidos pela organização como promotores de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Capital Intelectual, nível de presença, grau de importância.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de levantamento das estruturas do CI.....	22
Quadro 2: Classificação segundo Sveiby	24
Quadro 3: Autores/Títulos sobre as pesquisas similares.....	26
Quadro 4: Autores/Objetivos sobre as pesquisas similares	28
Quadro 5: Autores/Foco das pesquisas sobre as pesquisas similares	29
Quadro 6: Exemplo do questionário aplicado.....	38
Quadro 7: Enfoque do capital estrutural (infraestrutura operacional) da pesquisa....	40
Quadro 8: Enfoque do capital humano da pesquisa.....	42
Quadro 9: Enfoque do capital de relacionamento da pesquisa.	44
Quadro 10: Capital Estrutural – nível de presença.....	53
Quadro 11: Capital Humano - nível de presença.	58
Quadro 12: Capital de Relacionamento – nível de presença.	61
Quadro 13: Capital Estrutural – grau de importância.....	64
Quadro 14: Capital Humano – grau de importância.	69
Quadro 15: Capital de Relacionamento – grau de importância.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Artigos sobre Capital Intelectual, publicados no período 2000 a 2010.....	36
Tabela 2: Subcategoria e elemento – Capital Estrutural.	47
Tabela 3: Subcategoria e elemento – Capital Humano.	49
Tabela 4: Subcategoria e elemento – Capital de Relacionamento.....	50
Tabela 5: Representatividade das categorias do CI.....	51
Tabela 6: Capital Estrutural – nível de presença nos componentes das práticas de gestão.....	53
Tabela 7: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes nos instrumentos de gestão.....	54
Tabela 8: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes de qualidade.	55
Tabela 9: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes de diversidade.	55
Tabela 10: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes.....	56
Tabela 11: Nível de presença dos componentes de gestão.....	57
Tabela 12: Nível de presença dos componentes de Competência Gerencial.	59
Tabela 13: Nível de presença das subcategorias do Capital Humano.	60
Tabela 14: Nível de presença dos elementos do Capital de Relacionamento - Clientes.	62
Tabela 15: Nível de presença dos elementos do Capital de Relacionamento – Fornecedor.	62
Tabela 16: Nível de presença das Subcategorias do Capital de Relacionamento.	63
Tabela 17: Grau de importância nos componentes das práticas de gestão.	65
Tabela 18: Grau de importância dos componentes nos instrumentos de gestão.	66
Tabela 19: Grau de importância dos componentes de qualidade.	66

Tabela 20: Grau de importância dos componentes de diversidade.....	67
Tabela 21: Grau de importância dos componentes do Capital Estrutural.....	67
Tabela 22: Grau de importância das subcategorias de Gestão.....	68
Tabela 23: Grau de importância das subcategorias de Produtos e Serviços.....	68
Tabela 24: Grau de importância dos componentes da Competência Gerencial.....	70
Tabela 25: Grau de importância das subcategorias do Capital Humano.....	71
Tabela 26: Grau de importância dos elementos do Capital de Relacionamento – Clientes.....	72
Tabela 27: Grau de importância dos elementos do Capital de Relacionamento – Fornecedores.....	73
Tabela 28: Comparação de Presença/Importância – Capita Estrutural.....	74
Tabela 29: Comparação de Concordância/Importância – Capita Humano.....	76
Tabela 30: Comparação de Concordância/Importância – Capital de Relacionamento.	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: CI conforme Edvinsson e Malone.....	23
Figura 2: CI conforme Stewart.....	24

LISTA ABREVIATURAS

CI – Capital Intelectual

CE – Capital Estrutural

CH – Capital Humano

CR – Capital de Relacionamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.2 TEMA E PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVO	15
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivo Especifico.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 NOÇÕES SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL	19
2.2 CATEGORIAS DE LEVANTAMENTO DAS ESTRUTURAS DE CI.....	21
2.3 PESQUISAS SIMILARES SOBRE A EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	25
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	32
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA/ANALISE DE DADOS.....	37
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.2 RESULTADOS OBTIDOS	46

4.2.1 Elementos e as categorias mais representativas do CI	46
4.2.2 Nível de presença dos elementos do CI	52
4.2.3 A importância do CI para a performance da empresa	63
4.2.4 CI existente VS CI valorado pela organização	74
5 CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE 1	85

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados as considerações iniciais, o tema e o problema do estudo em questão, seguido dos objetivos geral e específicos para a realização do presente trabalho. Logo após, apresenta-se a justificativa, delimitações, a organização.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Diversos estudos empíricos demonstraram a importância da gestão do Capital Intelectual para o desempenho das organizações (OLIVEIRA, BEUREN, 2003; ANTUNES, 2005; MOURA et al, 2005; REZENDE, 2005; ANTUNES, MARTINS 2007; BARROS, PONTES, FARIAS, 2007; ANTUNES, LEITE, 2008; COLAUTO, AVELINO, 2009; SILVA, FONSECA, 2009), conforme Colauto e Avelino (2009, p. 75) “no enfoque do Capital Intelectual, as empresas passaram a se preocupar com o conhecimento e com a possibilidade deste gerar vantagem competitiva para a organização que o administra”. Carvalho e Ensslin (2006, p. 55) complementam que

aquelas organizações que evidenciam, mensuram e gerenciam o CI de forma efetiva acabam por ter uma vantagem competitiva, uma vez que conseguem identificar todos os ativos a sua disposição (tangíveis e intangíveis), estando, portanto, em condições de fazer uso máximo de seu potencial.

Na literatura, a terminologia Ativo Intangível (AI) se relaciona com a terminologia Capital Intelectual (CI). Porém, ao analisar o material de apoio da pesquisa, constatou-se que a tendência em utilizar o termo Ativo Intangível esta relacionada ao foco da Contabilidade Financeira, e o termo Capital Intelectual esta relacionado com a Contabilidade Gerencial. Deste modo, o referido trabalho adotará a terminologia de Capital Intelectual, visto que o seu foco está arrolado a parte gerencial. Acrescentando que diversas denominações correlatas são agregadas ao CI, tais como patrimônio do conhecimento, patrimônio intangível, inteligência competitiva.

As organizações vêm sofrendo grandes mudanças. O valor da empresa registrado na contabilidade não é o seu valor verdadeiro, diversas vertentes devem ser consideradas para achar o seu valor real, por conseguinte, entra o que não é tangível nas empresas. Antunes e Leite (2008, p.24) ainda completam “que se advoga hoje é que o poder econômico e produtivo das organizações está cada vez mais dependente de valores intangíveis, tendo o conhecimento tanto como recurso, quanto como produto”.

Para Oliveira e Beuren (2003, p. 81)

o principal agente transformador de bens e serviços não se refere a nenhum ativo comumente encontrado nas demonstrações contábeis, e sim a um ativo pouco estudado e discutido pela contabilidade, mas que está se transformando num dos principais fatores de vantagem competitiva para as empresas. Este é o Capital Intelectual.

Com a facilidade de acesso a novas tecnologias, não sendo os ativos tangíveis a única preocupação das organizações, cada vez mais se tornam importantes os ativos baseados no conhecimento e nas informações (BARROS, PONTES, FARIAS, 2007).

1.2TEMA E PROBLEMA

A abordagem do Capital Intelectual no contexto configura-se como a mais adequada, onde o conhecimento é base para a elaboração de seus produtos/serviços.

Neste cenário fez-se a seguinte pergunta que orienta a pesquisa: Quais as práticas de gestão do CI em uma empresa de base tecnológica?

1.3OBJETIVO

A fim de responder o problema apresentado no trabalho em questão, foram ressaltados um objetivo geral e quatro objetivos específicos descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste é de investigar o comportamento de uma empresa de tecnologia, denominada UCK, situada na cidade de Florianópolis, em relação à gestão do seu Capital Intelectual.

1.3.2 Objetivo Especifico

1. Identificar os elementos e as categorias mais representativos do CI da empresa;
2. Identificar o nível de presença das categorias do Capital Intelectual;
3. Verificar a importância do Capital Intelectual para a performance da empresa; e
4. Cotejar o CI identificado com o CI valorado pela organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

No caso da proposta de pesquisa do presente trabalho, acredita-se que o tema selecionado satisfaz algumas das condições enumeradas por Castro (1977): originalidade e importância.

Para a realização deste trabalho, antecipadamente realizou-se uma pesquisa bibliométrica nos seguintes periódicos: Brazilian Business Review, BASE – Revista de Administração e Contabilidade, Revista Universo Contábil, Contabilidade Vista e Revista, Revista Contabilidade & Finanças, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Informação Contábil, Revista UNB Contábil, Revista Contabilidade e Organizações, Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis, Revista de Contabilidade da UFBA e Revista Contemporânea de

Contabilidade.

O estudo bibliométrico realizado ocorreu para verificar a originalidade da pesquisa. Também utilizou-se de tal estudo para a composição do referencial teórico.

Identificou-se 16 artigos relacionados ao tema Capital Intelectual, porém ao analisar os artigos não foram encontradas semelhanças no que se refere ao foco da pesquisa do trabalho em questão, conforme pode-se verificar ao comparar os objetivos de cada pesquisa exposto na Tabela 2 (seção 2.3) e os objetivos exposto na seção 1.3.2 deste trabalho. Ou seja, não foram identificados artigos relacionados à investigação das práticas do CI em empresas de tecnologia.

A escolha pela empresa de tecnologia UCK deu-se devido a não identificação de trabalhos relacionados ao ramo da empresa. Por se tratar de uma empresa que lida com produtos não tangíveis (ou intangíveis), fez-se necessário uma pesquisa a fundo do seu Capital Intelectual.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Diante da importância das categorias do CI relacionados ao desempenho da empresa, convém delimitar o escopo da pesquisa, para que se torne possível dar uma abordagem científica ao problema em questão.

Por tanto, o trabalho se delimita somente a empresa pesquisa, no caso a empresa UCK.

Pelo fato de a organização estar em constante transformação, em relação ao horizonte temporal da pesquisa as informações da empresa são referentes ao segundo semestre de 2010, restringindo a pesquisa a este período.

As informações fornecidas pela empresa deram-se somente com a aplicação do questionário junto ao gestor da empresa, restringindo somente as informações que o gestor possui.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa é formada por cinco seções. Na primeira seção, apresenta-se a introdução, que busca abordar (i) contextualização sobre o tema de pesquisa e a definição do problema de pesquisa; (ii) objetivo geral; (iii) objetivos específicos; (iv) a justificativa; e, (v) a delimitação da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se a revisão da literatura sobre Capital Intelectual, onde se busca apresentar: (i) noções sobre Capital Intelectual; (ii) levantar as estruturas do CI; e, (iii) verificar e demonstrar as pesquisas similares sobre o tema. Na terceira seção, busca-se apresentar a metodologia da pesquisa, onde se aborda: (i) o enquadramento metodológico; (ii) procedimentos para revisão do referencial teórico; e, (iv) procedimentos para coleta e análise dos dados. Na quarta seção, apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa, onde se aborda: (i) a identificação dos elementos e das categorias mais representativos do CI da empresa; (ii) identificação dos níveis de presença dos elementos do Capital Intelectual; (iii) verificar a importância do Capital Intelectual para a performance da empresa; e, (iv) cotejar o CI existente (identificado) com o CI valorizado pela organização. Por fim, a quinta seção será as considerações finais, elencam-se as referências utilizadas na pesquisa e o apêndice com informações sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em três partes. Primeiramente serão apresentadas noções sobre o Capital Intelectual, seguido das categorias de levantamento do CI e por fim pelas pesquisas similares sobre a evidenciação do Capital Intelectual.

2.1 NOÇÕES SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL

As empresas na busca de novos mercados tem que apresentar diferenciais em seus produtos, isso influencia diretamente todos os setores da organização. Para tanto, há de se ter um conhecimento, dificilmente mensurável e intangível. Coulato e Avelino (2009, p. 75) menciona que “no enfoque do capital intelectual, as empresas passaram a se preocupar com o conhecimento e a possibilidade deste gerar vantagem competitiva para a organização que o administra”, na atualidade, a ênfase dada ao tema é devido ao desenvolvimento econômico, industrial e cultural ocorrido (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

Com o advento de novas tecnologias, o mundo vem se transformando em passos acelerados, muitos estudiosos dizem que estamos num período de transição, de uma Sociedade Industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois utilizamos os recursos já existente junto com o conhecimento (ANTUNES, MATINS, 2006). Antunes (2005, p. 9) ainda completa que o

Capital Intelectual no contexto empresarial pode ser associado e explicado pela compreensão do que significa, atualmente, a Sociedade do Conhecimento e a consequente valorização do conhecimento como recurso econômico.

O conhecimento adquirido é uma das vertentes do Capital Intelectual, a fim de manter a competitividade, as empresas veem utilizando intensamente tais recursos, consequentemente, gerando benefícios intangíveis (ANTUNES, 2005).

O termo Capital Intelectual foi difundido no ano de 1969 por John Kenneth Galbraith, conforme Cabrita (2004, *apud* COLAUTO; BEUREN, 2005a, p. 88), porém só foi identificado como ativo na última década passada, através do artigo escrito por

Thomas Stewart para a Revista Fortune, em 1994, com o título de “O ativo mais valioso da sua empresa: capital intelectual” (COLAUTO; BEUREN, 2005b). Segundo Carvalho e Ensslin (2006, p. 56) “o eixo teórico se seguiu a esta iniciativa prática, tendo a literatura sobre o CI emergido em 1997, quando da divulgação das pesquisas pioneiras de Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1997), Sveiby (1997 e 1998)”.

O tema Capital Intelectual é discutido por diversos autores, porém não há um consenso sobre o conceito. Para Edvinsson e Malone (1998, *apud* ANTUNES, 2005, p. 11) “O Capital Intelectual é a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva”. Os autores mencionados acima utilizam a estrutura de uma árvore de forma metafórica para a explicação do entendimento sobre o Capital Intelectual, sendo que o tronco, galhos e as folhas representam o organograma da empresa, documentos e demonstrações, e a parte não visível, as raízes, representa o Capital Intelectual, ou seja, é toda a base para a parte superior da árvore (SILVA; FONSECA, 2009). Ao comparar o Capital Intelectual com as raízes de uma árvore, dá-se a entender que toda a estrutura da empresa se baseia no Capital Intelectual, que para ter frutos, faz-se necessário a gestão do CI.

Stewart (1998) diz que o Capital Intelectual é formado pelo conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiências que geram riquezas (COULATO, AVELINO, 2009).

Para Antunes e Leite (2008, p. 24) “o conceito de Capital Intelectual, abrange, portanto, os elementos intangíveis, tal como o elemento humano, detentor do recurso do conhecimento, e mais os intangíveis gerado pelo conhecimento, a exemplo as tecnologias desenvolvidas”, ou seja, são os fatores ocultos que dão suporte a parte visível às empresas.

Erickson e Rothberg (2000 *apud* ANTUNES, 2005) dão uma visão ampla ao Capital Intelectual como o “estoque de conhecimento que a organização possui, fruto da transformação do conhecimento tácito em explícito e que pode ser aumentado por meio da sistematização e estocagem do conhecimento tácito individual.” A agregação de valor aos produtos/serviços através de um conjunto de

conhecimentos, informações e *know how* tem-se uma maior vantagem competitiva (STRAIOTO, 2000 *apud* COLAUTO e AVELINO, 2009).

Em suma, Antunes e Martins (2002, p. 49) conceitua o Capital Intelectual, de forma sucinta, como “um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor à empresa”.

Em consenso com diversos estudiosos sobre o tema, pode-se dizer que o Capital Intelectual é à base de toda a estrutura organizacional, visto que a sua importância intrínseca é reconhecida, porém de difícil mensuração. A sua gestão traz diversos benefícios à empresa sendo um deles a vantagem competitiva.

As características predominantes nos conceitos apresentados são as seguintes: (i) a forma que a organização se apresenta, toda a sua estrutura interna, desde *software* até a sua estrutura organizacional; (ii) o conhecimento inerente ao ser humano, onde o conhecimento agregado e repassado é de extrema importância para as organizações; e, (iii) a relação com o meio externo, clientes/fornecedores. Ou seja, o Capital Intelectual é gerado por três elementos: desenho organizacional diferenciado, recursos humanos e inovação (LEV, 2001 *apud* ANTUNES, 2006).

2.2 CATEGORIAS DE LEVANTAMENTO DAS ESTRUTURAS DE CI

Esta seção dedica-se ao levantamento na literatura das estruturas do CI com o fim de subsidiar o trabalho prático (elaboração do questionário).

A seguir no Quadro 1 serão apresentadas as estruturas do CI encontradas na pesquisa bibliométrica realizada.

Modelos	Objetivos	Indicadores	Categorias do CI
The Technology (Brooking, 1996)	O valor de mercado das empresas é a soma dos ativos tangíveis e do CI.	Indicadores qualitativos.	Ativos de mercado Ativos de propriedade intelectual; Ativos humanos; e Ativos de infraestrutura.
Modelo da Universidade West Ontário (Bontis, 1998)	Relações causa-efeito entre elementos do CI e result. empresariais.	Não se consideram indicadores, somente relações.	Capital Humano; Capital de Estrutural; Capital de Relacionamento.
Canadian Inperial Bank (Saint-Onge, 1998)	Relação entre o CI e a aprendizagem organizacional.	Não se consideram indicadores.	Capital Financeiro; Capital de Clientes; Capital Estrutural; Capital Humano.
Navegador da Skandia (Edvinsson e Malone, 1998)	O valor de mercado da empresa está junto ao Capital Financeiro e pelo CI.	Propõe indicadores novos aos tradicionais.	Capital Humano; e Capital Estrutural.
Modelo de fluxos de CI (Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti, 1998)	Necessidade de identificar as classes de CI (<i>estoque</i>).	Índice de CI que integra os diferentes indicadores em uma medida única.	Capital humano e Capital Estrutural.
Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1998)	Diferença entre valor contábil e valor de mercado.	Indicadores de crescimento, eficiência e de estabilidade.	Estrutura Externa; Estrutura Interna; e, Competência Individual.
Navegador do Capital Intelectual (Stewart, 1998)	Uma medida geral e três medidas complementares.	Indicadores financeiros e não financeiros.	Capital Humano; Capital Estrutural; Capital de Clientes.
Direção por Competências (Bueno, 1998)	Direção Estratégia por Competências e CI.	Não se consideram indicadores.	Capital Humano; Capital Organizacional; Capital Tecnológico; Capital de Relacionamento.
Modelo Intelect (Euroforum, 1998)	Metodologia de análise e proposta de modelo CI.	Indicadores por blocos e por elementos.	Capital Humano; Capital Estrutural; Capital de Relacionamento.
Modelo Nova (Camisón, Palácios e Devece, 1999)	Metodologia para medir e gerir o CI nas organizações.	Indicadores por blocos e por elementos.	Capital Humano; Capital Organizacional; Capital Social; Capital de inovação e Aprendizado.

Quadro 1: Categorias de levantamento das estruturas do CI
Fonte: Adaptado de Colauto e Avelino (2009).

De acordo com a Quadro 1, pode-se perceber a presença, quase que constante, de duas estruturas do CI: O Capital Humano e o Capital Estrutural.

Destaque para a estrutura do Capital Intelectual apresentada pelos pesquisadores mais renomados sobre o tema: Edvinsson e Malone, Sveiby e Stewart.

Conforme Edvinsson e Malone o CI é estruturado por dois componentes básicos (conforme Figura 1): Capital Humano e Capital Estrutural, sendo o último subdivide-se em Capital Organizacional e Capital de Clientes (OLIVEIRA; BEUREN, 2003).

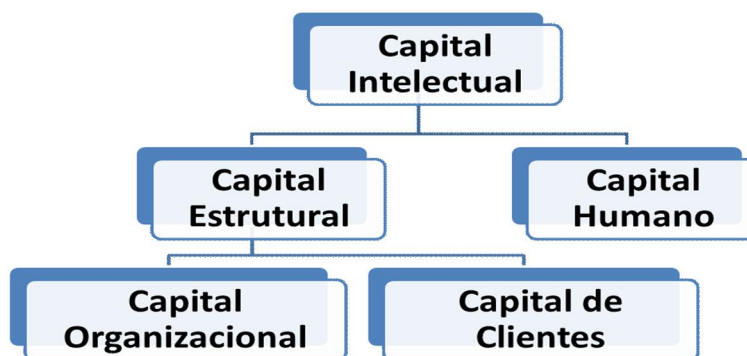


Figura 1: CI conforme Edvinsson e Malone.
Fonte: Elaborado pela autora

O Capital Humano proposto por Edvinsson e Malone, conforme exposto por Silva e Fonseca (2009, p. 121)

inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes, bem como a capacidade de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança, incluído a criatividade e a inovação organizacional.

O Capital Estrutural é composto pelos equipamentos de informática, software, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e o restante da capacidade organizacional que apoia a produção dos empregados (ANTUNES; MARTINS, 2002).

O Capital Organizacional é a capacidade em transmitir e armazenar o conhecimento, e o Capital de Clientes é a relação com o ambiente externo, com os clientes (SILVA; FONSECA, 2009). Coulato e Beuren (2005, p. 91) complementam que o “capital de clientes contempla o valor do relacionamento com os clientes, que embora soe estranho, sempre esteve presente de forma oculta no Goodwill”.

Para Sveiby, o Capital Intelectual é dividido em três partes: Estrutura Externa,

Estrutura Interna e Competência Individual, conforme demonstra o Quadro 2.

Capital Intelectual	
Estrutura Externa	Marcas, marcas registradas, relação com clientes e fornecedores, imagem da empresa
Estrutura Interna	Estrutura organizacional, estrutura gerencial, estrutura legal, sistemas, pesquisa e desenvolvimento, <i>software</i>
Competência Individual	Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis

Quadro 2: Classificação segundo Sveiby
Fonte: Antunes, 2005

Ao comparar a classificação de Edvinsson e Malone com a de Sveiby, percebe-se que a parte relacionada a terceiros (Estrutura Externa) não está agregado ao Capital Estrutural, conforme Quadro 2.

Stewart também divide o Capital Intelectual em 3 partes: Capital de Cliente, Capital Humano e Capital Estrutural (Figura 2).

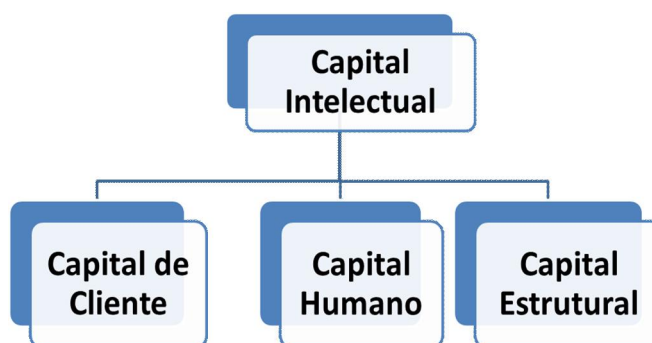


Figura 2: CI conforme Stewart
Fonte: Elaborado pela autora.

A classificação do Capital Humano e Estrutural são semelhantes ao de Edvinsson e Malone e Sveiby. Porém o Capital de Cliente, para Stewart, é

considerado o mais importante dentre os três, a razão pela qual a empresa gera riquezas, busca-se agregar o máximo de valor possível, ao longo da cadeia, ao menor custo (COLAUTO, BEUREN, 2005a).

2.3 PESQUISAS SIMILARES SOBRE A EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Foi realizada uma Pesquisa Bibliométrica nos seguintes periódicos: Brazilian Business Review (2004 a 2010), BASE – Revista de Administração e Contabilidade (2004 a 2008), Revista Universo Contábil (2005 a 2010), Contabilidade Vista e Revista (2002 a 2010), Revista Contabilidade & Finanças (2002 a 2010), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (2004 a 2010), Revista de Informação Contábil (2007 a 2010), Revista UNB Contábil (atual Contabilidade, Gestão e Governança) (2002 a 2010), Revista Contabilidade e Organizações (2007 a 2010), Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis (2003 a 2009), Revista de Contabilidade da UFBA (2007 a 2010) e Revista Contemporânea de Contabilidade (2004 a 2009), sendo que nas últimas quatro revistas citadas não houve publicação de nenhum artigo sobre o referido tema. A Revista Contabilidade e Controladoria não está disponível para consulta na internet, pois o site encontrava-se em manutenção na data da pesquisa (ver subseção 3.2).

Abaixo, segue as tabelas com os Autores, Títulos (Quadro 3), Objetivos (Quadro 4) e O Foco das Pesquisas (Quadro 5) sobre as pesquisas similares a evidenciação do Capital Intelectual.

AUTORES	TÍTULOS
ANTUNES, MARTINS, 2002	Capital Intelectual: Verdades e mitos.
Continuação UREN, 2003	O tratamento contábil do Capital Intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil.
ANTUNES, 2005	Capital Intelectual segundo o Entendimento dos Gestores de Empresas Brasileiras.
COLAUTO, BEUREN, 2005a	Avaliação do Capital Intelectual na perspectiva tridimensionalidade da linguagem contábil. Continua

Continuação

Continuação

COLAUTO, BEUREN, 2005b	Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais.
MOURA, FERREIRA, SOUSA, PONTE, 2005	O valor do intangível em Instituições de Ensino Superior: Um enfoque do Capital Humano.
REIS, 2005	As dificuldades de mensuração e consequente divulgação nas demonstrações contábeis do Capital Intelectual: uma reflexão teórica.
REZENDE, 2005	A relevância da informação contábil no processo de avaliação de empresas da nova e velha economia – Uma análise dos investimentos em Ativos Intangíveis e seus efeitos sobre <i>Value-Relevance</i> do Lucro e Patrimônio Líquido.
ANTUNES, 2006	A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre a sua gestão.
CARVALHO, ENSSLIN, 2006	A evidenciação do Capital Intelectual: um estudo revisionista do contexto internacional.
ANTUNES, MARTINS, 2007	Capital Intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras.
BARROS, PONTES, FARIAS, 2007	Gerenciamento do Capital Intelectual: um estudo de caso em empresas do setor têxtil cearense.
ANTUNES, LEITE, 2008	Divulgação de informações sobre ativos intangíveis e sua utilidade para analistas de investimentos.
GALLON, ENSSLIN, 2008	Infraestrutura operacional em empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas e sua importância para a performance organizacional.
SOUSA et al, 2008	Um estudo sobre a evidenciação de Capital Intelectual nos relatórios da administração das 15 maiores distribuidoras de energia elétrica do Brasil nos anos de 2006 e 2007.
SOUZA et al, 2008	Atributos do Capital Humano em empresas de base tecnológica incubadas e sua importância para a performance operacional.
COLAUTO, AVELINO, 2009	Identificação do Capital Intelectual não adquirido em entidades do terceiro setor.
SILVA, FONSECA, 2009	A Utilização do Capital Intelectual como instrumento de controle gerencial: o caso de um órgão de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil.

Quadro 3: Autores/Títulos sobre as pesquisas similares

Fonte: Dados da Pesquisa

No Quadro 3 tem-se a relação dos autores/títulos dos artigos encontrados para a confecção do referencial teórico do trabalho em questão. Na pesquisa para a coleta de tais artigos como apoio, identificou-se que dentre os 18 artigos

encontrados 12 são de pesquisa empírica, assim como a pesquisa em questão, e os demais 6 são formulados através de uma pesquisa teórica.

AUTORES	OBJETIVOS
ANTUNES, MARTINS, 2002	Evidenciar a verdadeira relação existente entre a Contabilidade e o Capital Intelectual no tocante à mensuração dos valores (ativos) intangíveis, por meio do conceito do <i>Goodwill</i> .
OLIVEIRA, BEUREN, 2003	Consistiu em verificar o tratamento contábil que é dado ao capital intelectual, sob a ótica do processo de gestão, representado pelos conceitos e técnicas que são utilizados e que dão suporte à ação da administração, em empresas cujo valor de mercado é superior ao valor contábil.
ANTUNES, 2005	Avaliar o nível de entendimento do conceito de Capital Intelectual dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto na literatura, a fim de levantarem subsídios que possam mostrar a tendência do seu desenvolvimento e aplicação na realidade econômica e empresarial brasileira
COLAUTO, BEUREN, 2005a	Abordar a avaliação do capital intelectual sob o enfoque da tridimensionalidade da linguagem contábil, preconizada segundo a ótica da teoria da comunicação
COLAUTO, BEUREN, 2005b	Apresentar indicadores para a avaliação do conhecimento existente nas empresas.
MOURA, FERREIRA, SOUSA, PONTE, 2005	Que políticas estão sendo desenvolvidas na gestão do Capital Intelectual, priorizando o foco humano nas IES públicas e privadas, por meio de um levantamento das ações desenvolvidas no âmbito da capital cearense.
REIS, 2005	Demonstrar, de acordo com o exposto na literatura sobre o tema, as dificuldades de mensuração e as principais consequências de não divulgação dos valores provenientes do Capital Intelectual existente nas empresas.
REZENDE, 2005	O objetivo deste artigo é analisar os efeitos do investimento (diferido) sobre <i>valu-relevance</i> do lucro e patrimônio líquido para empresas pertencentes tanto à nova como a velha, sendo que os setores escolhidos da velha economia têm apenas finalidade comparativa.
ANTUNES, 2006	Investigar a adequação do Sistema de Informações Contábeis Gerenciais de grandes empresas brasileiras à gestão do Capital Intelectual.
CARVALHO, ENSSLIN, 2006	Contribuir para sistematizar um modelo de evidenciação do CI, principalmente para os usuários externos da organização, como os acionistas, por possuírem informações extremamente limitadas.

Continua

Continuação

ANTUNES, MARTINS, 2007	Estudar as relações existentes entre o entendimento do conceito de Capital Intelectual, por parte dos gestores, e o desempenho das empresas, de forma a verificar a adequação das medidas de desempenho atualmente existentes para captar os efeitos dos investimentos nos elementos que compõem o Capital Intelectual.
BARROS, PONTES, FARIAS, 2007	Identificar as principais características do processo de gerenciamento do Capital Intelectual em empresas do ramo têxtil cearense, por meio de verificação de campo em quatro empresas, com sede em Fortaleza.
ANTUNES, LEITE, 2008	A percepção dos analistas de investimentos sobre a importância que atribuem às informações sobre os ativos intangíveis das empresas para balizar suas decisões de investimentos.
GALLON, ENSSLIN, 2008	Identificar a composição predominante da infraestrutura operacional em EBTs incubadas e as infraestruturas que são importantes para a performance dessas empresas, na visão do gestor.
SOUSA et al, 2008	Identificar as empresas do setor elétrico, listadas na BOVESPA, que evidenciam de forma voluntária seus elementos de Capital Intelectual; quais empresas mais o evidenciam; qual a frequência de evidenciação, bem como fazer um comparativo entre as companhias da amostra nos anos de 2006 e 2007.
SOUZA et al, 2008	Identificar os atributos do capital humano relevantes para a performance organizacional das EBTs que compõem uma incubadora catarinense.
COLAUTO, AVELINO, 2009	Identificar a presença de capital intelectual desenvolvido em entidades do Terceiro Setor por meio de informações financeiras e não financeiras. Como contribuição do estudo, a concepção de um quadro de informações financeiras e não financeiras possibilita avaliar as ações que as entidades do terceiro setor estão utilizando para a valorização do Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Relacionamentos.
SILVA, FONSECA, 2009	Verificar o investimento no Capital Intelectual pode ser apontado como instrumento de controle gerencial, no caso CASNAV.

Quadro 4: Autores/Objetivos sobre as pesquisas similares

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar o Quadro 4 pode-se verificar os objetivos de cada um dos artigos selecionados para a base teórica da pesquisa. Cerro, Bervian e Silva (2007) dizem que o objetivo determina com clareza o propósito da pesquisa, ou seja, no Quadro 4 há como verificar o propósito de cada pesquisa e assim ajudar a determinar pontos sobre o referencial teórico da pesquisa.

Autores	Foco das Pesquisas
ANTUNES, MARTINS, 2002	Reconhecimento do Capital Intelectual através do <i>Goodwill</i> .
OLIVEIRA, BEUREN, 2003	Apresentação dos modelos dos principais autores; forma de avaliação dos autores; pesquisa na empresa de forma teórica.
ANTUNES, 2005	Identificação dos elementos do Capital Intelectual que a empresa investe; entendimento dos gestores sobre o Capital Intelectual; comparação do conceito dos gestores com o teórico do CI.
COLAUTO, BEUREN, 2005a	Conceito de Capital Intelectual; indicadores para avaliação conforme os principais autores.
COLAUTO, BEUREN, 2005b	Abordagem teórica sobre os indicadores para a avaliação.
MOURA, FERREIRA, SOUSA, PONTE, 2005	Compreender o reconhecimento do Capital Intelectual; identificação das ações de gestão do Capital Intelectual; interesse das IES pelos modelos de avaliação do Capital Intelectual.
REIS, 2005	Pesquisa bibliográfica sobre a mensuração do Capital Intelectual.
REZENDE, 2005	Pesquisa realizada em empresas pertencentes ao mercado de capital brasileiro; utilização de modelos existentes;
ANTUNES, 2006	Visão do gestor sobre o Capital Intelectual; Investimentos das empresas em Capital Intelectual; Informações disponibilizadas sobre o tema; e as que não são disponibilizadas.
CARVALHO, ENSSLIN, 2006	Estudo em periódicos internacionais sobre a evidenciação do CI.
ANTUNES, MARTINS, 2007	Entendimento dos gestores das empresas sobre o tema; desempenho dos investimentos realizados em Capital Intelectual.
BARROS, PONTES, FARIAS, 2007	Gerenciamento do CI; conhecimento dos gestores sobre o tema.
ANTUNES, LEITE, 2008	Pesquisa feita com analista para saber a importância do Ativo Intangível sobre os investimentos.
GALLON, ENSSLIN, 2008	Composição predominante do Capital estrutural, e elementos relevantes para a performance da empresa.
SOUSA et al, 2008	15 empresas de energia que evidenciam o Capital Intelectual, listadas na Bovespa; elementos evidenciados no CI.
SOUZA et al, 2008	Atributos do Capital Humano relevantes para a performance organizacional das empresas de base tecnológicas incubadas.
COLAUTO, AVELINO, 2009	Vasta descrição teórica sobre o tema; identificação do Capital Intelectual no terceiro setor.
SILVA, FONSECA, 2009	Gestão do Capital Intelectual.

Quadro 5: Autores/Foco das pesquisas sobre as pesquisas similares
Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme observado no Quadro 5, pode-se verificar o foco da cada pesquisa. Identificar qual foi o direcionamento que o autor (es) deram para a concretização do trabalho.

Adicionalmente os artigos de autoria de Gallon e Ensslin (2008) e Souza *et al* (2008) farão parte do conjunto de artigos a formar o Referencial Teórico, uma vez que parte do instrumento de coleta de dados – questionário – foi extraído dessas publicações.

Nos materiais analisados encontrou-se uma predominância em descobrir a percepção que os gestores das empresas têm sobre o tema Capital Intelectual (ANTUNES, 2005; ANTUNES, 2006; ANTUNES, MARTINS, 2007; BARROS, PONTES, FARIAS, 2007) e a sua forma de gestão (MOURA, FERREIRA, SOUSA, PONTE, 2005; BARROS, PONTES, FARIAS, 2007), outros artigos discutem os conceitos apresentados pelos autores mais prestigiados no assunto (BEUREN, OLIVEIRA, 2003; ANTUNES, 2005; COLAUTO, BEUREN, 2005a; COLAUTO, BEUREN 2005b; REIS, 2005; COLAUTO, AVELINO, 2009). Porém poucos artigos buscam avaliar o Capital Intelectual de uma empresa em sua totalidade (COLAUTO, BEUREN, 2005a; MOURA, FERREIRA, SOUSA, PONTE, 2005).

Conforme exposto nos Quadros 3, 4 e 5 pode-se verificar se há similaridades entre o trabalho em questão e os 18 artigos encontrados, e as divergências entre ambos também.

Apesar de o propósito da perspectiva gerencial de investigar o CI, o estudo de Moura, Ferreira, Sousa e Ponte (2005) e Souza *et al* (2008) focaliza o Capital Humano (CH) e o de Gallon e Ensslin (2008b) focaliza o Capital Estrutural (CE), enquanto que o presente trabalho tem como proposta abranger as demais categorias – Capital Estrutural e Capital de Relacionamento.

Alguns trabalhos diferem totalmente da presente pesquisa, o artigo de Sousa *et al* (2008) analisa a evidenciação do Capital Intelectual nas empresas de energia listadas na Bovespa, a pesquisa de Carvalho e Ensslin (2006) é sobre a publicação do tema em periódicos internacionais, Antunes, Martins (2002) explica a relação do Capital Intelectual com a Contabilidade através do conceito de *Goodwill* e por fim o trabalho de Antunes, Leite (2008) demonstra a importância do Ativo Intangível para investimentos.

Ao se comparar o trabalho com os artigos encontrados nos periódicos pesquisados, pode-se perceber que não há uma pesquisa feita em empresas do setor de tecnologia, onde a produção de seus produtos está ligada diretamente ao conhecimento e manuseio da mente humana. Por tanto, a originalidade do trabalho esta em explorar o Capital Intelectual de uma empresa de tecnologia situada no município de Florianópolis.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) metodologia “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos para atingir um certo fim ou um resultado desejado”, ou seja, é a descrição de procedimentos para a elaboração da pesquisa (GIL, 2007). E para discernir sobre a metodologia empregada no trabalho dividiu-se em duas partes: Enquadramento metodológico, procedimentos para revisão do referencial teórico e procedimentos para coleta/tratamentos dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para obter-se um resultado numa determinada pesquisa, determinados procedimentos tem que ser obedecidos para serem validados os resultados. Para Souza, Fialho e Otani (2007, p. 83) os procedimentos metodológicos “explica os caminhos percorridos para chegar aos objetivos propostos. Indica como foi selecionada a amostra, aponta os instrumentos de pesquisa – questionário, observação, etc. -, explica como os dados foram tratados e analisados”.

O estudo em questão tem caráter exploratório, por se tratar de uma pesquisa onde busca investigar o Capital Intelectual da empresa UCK, ou seja, busca-se aprimorar uma ideia (GIL, 2007).

O procedimento adotado foi a de estudo de caso (in loco), visto que os dados foram coletados através da aplicação de um questionário junto ao gestor da empresa em análise. Gil ainda complementa que

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A coleta de dados segundo Barros e Lehfel'd (2000, p. 89) é uma fase da pesquisa “em que se indaga e se obtêm dados da realidade pela aplicação das técnicas”. Há duas fontes para a coleta de dados, a primárias e secundárias, sendo que as primárias são os dados coletados diretamente da fonte, e os secundários são

os dados obtidos dos livros, documentos, dentre outros (COLLIS e HUSSEY, 2005). Para a elaboração deste trabalho foi utilizado a coleta de dados primários, pois a forma de se obter os dados foi diretamente da empresa pesquisada.

A pesquisa utilizou de duas abordagens: qualitativa e quantitativa. Como qualitativa por se tratar de adquirir informações do Capital Intelectual da empresa em análise. Souza, Fialho e Otani (2007, p. 40) complementam que

a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa [...] pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Neves (1996, p. 1) acrescenta que a pesquisa qualitativa é “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”.

A abordagem também se caracteriza com quantitativa, pois requer a análise de dados passíveis de quantificação. O tratamento dos dados coletados será feita por meio da utilização da estatística descritiva – média e desvio padrão (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007).

Para a coleta de dados, utilizou-se de um questionário aplicado diretamente com o gestor da empresa, considerando apenas a situação da empresa na presente data da aplicação do questionário. O questionário trás informações que segundo Cervo Bervian e Silva (2007, p. 53) “possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”.

Para a realização do estudo utilizou-se a classificação do Capital Intelectual conforme exposto por SVEIBY (1998), porém os nomes das estruturas são diferentes, visto que na pesquisa bibliométrica identificou-se que os nomes Capital Estrutural, Capital Humano e Capital de Relacionamento são os mais utilizados na atualidade, não mudando porém a sua consistência.

No questionário utilizou-se a escala Likert, ou escalas Somadas, com cinco pontos para a classificação das respostas, onde segundo Brandalise (2005, p. 4 - 5) “a amplitude das respostas apresenta informação mais precisa da opinião do respondente em relação a cada afirmação”. Para isso adotou-se que o número 5 =

concorda fortemente, 4 = concorda, 3 = neutro, 2 = discorda e 1 = discorda fortemente nas questões referentes a concordância; e para a importância da performance 5 = importância total, 4 = bem importante, 3 = neutro, 2 = pouco importância e 1 = dispensável.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de se conhecerem pesquisas anteriores sobre o tema Capital Intelectual, procedeu-se a uma busca nos seguintes periódicos: Brazilian Business Review, BASE – Revista de Administração e Contabilidade, Revista Universo Contábil, Contabilidade Vista e Revista, Revista Contabilidade & Finanças, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Informação Contábil, Revista UNB Contábil (atual Contabilidade, Gestão e Governança), Revista Contabilidade e Organizações, Revista de Contabilidade do Mestrado de Ciências Contábeis, Revista de Contabilidade da UFBA e Revista Contemporânea de Contabilidade. Ressalta-se que não foi possível realizar a pesquisa na Revista Contabilidade e Controladoria, pois não está disponível para consultas na internet, o site encontrasse em manutenção, na data em que a pesquisa foi realizada.

A pesquisa abrangeu os artigos relacionados ao Capital Intelectual, publicados entre o período de 2000 a 2010. Justifica-se a data de 2000 como marco inicial da pesquisa, por este tema ser recente tendo seu estabelecimento científico em 1998, partir da publicação dos trabalhos seminais de Stewart, Sveiby.

Foi utilizada como critério de seleção dos artigos a ocorrência de palavras-chave no título, no resumo e nas palavras chave, sendo estas: Capital Intelectual, Ativo Intangível e Intangível e o plural das palavras já citadas. A busca ocorreu no período de 02/08/2010 a 31/08/2010.

O estudo só pode ser iniciado no ano de 2000 com duas revistas, Contabilidade Vista e Revista a partir do volume 11 número 1 e UNB Contábil a partir do volume 3 número 1. A revista Contabilidade & Finanças começa a disponibilizar a partir do ano de 2001 do número 25.

Na Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis a pesquisa iniciou-se no ano de 2003 pelo volume 8 número 1 e findou-se no ano de 2009, devido as publicações que cessaram no site da revista.

Nas revistas Brazilian Business Review, BASE, Revista Brasileira de Gestão de Negócios e Revista Contemporânea de Contabilidade, a pesquisa iniciou-se no ano de 2004, sendo que na revista BASE começou pelo número 1 volume 2, na Revista Brasileira de Gestão de Negócios começou pelo número 14 volume 6 e a Revista Contemporânea de Contabilidade só esta disponível até as publicações do ano de 2009 (na presente data da pesquisa).

A pesquisa no periódico Universo Contábil inicia-se no ano de 2005, e nos periódicos Revista Contabilidade e Organizações, Revista de Informação Contábil e Revista de Contabilidade da UFBA iniciam-se no ano de 2007.

Como o foco desta pesquisa é avaliar Capital Intelectual em uma determinada empresa, o critério de classificação foi identificar trabalhos que apresentavam e/ou discutiam modelos, abordagens do capital intelectual. Sob essa perspectiva foram identificados 16 artigos sobre referido tema, conforme demonstrado a Tabela 1.

Há pouca ocorrência do tema nos periódicos analisados, destaque para os periódicos Revista Contabilidade e Organizações, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis, Revista de Contabilidade da UFBA e Revista Contemporânea de Contabilidade em que não identificaram nenhum artigo sobre o tema Capital Intelectual.

As lacunas que estão marcadas com “x”, significa que o periódico começou a ser publicado após a data da marca ou não está disponível no ano em que está marcado. A marcação “0” significa que não foram encontrados artigos sobre o tema nos referidos periódicos.

Tabela 1: Artigos sobre Capital Intelectual, publicados no período 2000 a 2010.

PERIÓDICOS	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	Total
Brazilian Business Review (BBR)	X	x	x	x	0	1	0	0	0	0	0	1
BASE - Revista de Administração e Contabilidade	X	x	x	x	0	1	0	2	0	x	x	3
Revista Contabilidade e Organizações (RCO)	X	x	x	x	x	x	x	0	0	0	0	0
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis	X	x	x	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista Universo Contábil	X	x	x	x	x	0	0	0	1	0	0	1
Contabilidade Vista & Revista	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3
Contabilidade & Finanças	X	x	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
Revista Brasileira de Gestão e Negócios (RBGN)	X	x	x	x	0	2	0	0	0	0	0	2
Revista de Informação Contábil (RIC)	X	x	x	x	x	x	x	0	0	2	0	2
Revista de Contabilidade da UFBA	X	x	x	x	x	x	x	0	0	0	0	0
Revista Contabilidade & Controladoria	site em manutenção											
Revista Contemporânea de Contabilidade	X	x	x	x	0	0	0	0	0	0	0	0
Revista UNB Contábil	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
TOTAL			1	1	0	6	2	2	2	2	0	16

Fonte: Dados da Pesquisa.

A maior ocorrência aconteceu no ano de 2005, entre os periódicos analisados, constando 6 artigos publicados em tal ano. Ao analisar a ocorrência nos periódicos,

destaque para os periódicos BASE - Revista de Administração e Contabilidade, Contabilidade Vista & Revista e Contabilidade & Finanças, onde ocorreram um maior registro de artigos sobre o tema, como uma ocorrência de 3 artigos ao longo dos anos analisados. Relembrando que a pesquisa não pode ser realizada na Revista Contabilidade & Controladoria, pois o *site* da própria encontrasse em manutenção.

A leitura dos artigos selecionados objetivou buscar informações referentes a: (i) definição de CI; (ii) modelos de avaliação de CI; e (iii) categorias de levantamento das estruturas de CI.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA/ANALISE DE DADOS

Os dados terão origem na aplicação de um questionário, sendo que o gestor da empresa UCK será o responsável por responder as questões, pois se trata de um pessoa que no exercício da sua função, tem maior relação com todos os setores da empresa e conseqüentemente está mais apto a responder as questões. O questionário foi aplicado no dia 14 de setembro de 2010, o gestor utilizou como base as informações disponibilizadas na presente data.

O questionário está dividido em três partes: (i) Capital Estrutural; (ii) Capital Humano; e (iii) Capital de Relacionamento. Utilizaram-se para designar as três partes do Capital Intelectual às denominações mais utilizadas nos artigos analisados (conforme subseção 2.3).

Para alcançar o primeiro objetivo específico utilizou-se a metodologia adaptada do conteúdo de Guthrie *et al.* (1999 *apud* CARVALHO, ENSSLIN, IGARASHI, 2006), onde o estudo fará a utilização de apenas dois caracteres como códigos correspondente: 0 corresponderá a 1 ou 2 da escala Likert do questionário, identificando que não existe a presença da categoria e/ou elemento; 1 corresponderá a 3, 4 ou 5 da escala Likert do questionário, identificando que existe a presença da categoria e/ou elemento. Portanto, ao obter o valor da média simples de cada elemento (conforme descrito logo abaixo), identificou-se qual a sua correspondência (1 ou 0), após isso calculou-se a porcentagem de presença do

elemento, sendo que para isso considerou-se que se o elemento obtivesse um média simples com o valor de 5 corresponderia a 100%, e nos demais valores, a porcentagem equivalente.

A fim de alcançar os objetivos específicos 2 e 3 fez-se a seguintes análises dos dados conforme descrito abaixo:

Para cada pergunta há duas respostas a ser dada, a primeira é em relação ao nível de presença dos elementos do Capital Intelectual na empresa e a segunda é em relação a importância do elemento do Capital Intelectual para a performance da empresa. Para ambas as respostas o tratamento dado a cada uma foi igual.

No questionário utilizou-se a escala Likert de cinco pontos, sendo que para o grau de concordância: 5 = concorda fortemente, 4 = concorda, 3 = neutro, 2 = discorda e 1 = discorda fortemente; e para a importância da performance 5 = importância total, 4 = bem importante, 3 = neutro, 2 = pouco importância e 1 = dispensável. Neste caso, a escala Likert permitiu verificar a intensidade da opinião do gestor da empresa. Abaixo, no Quadro 6, segue o exemplo de uma das perguntas feita no questionário que encontra-se no Apêndice 1.

Quadro 6: Exemplo do questionário aplicado

Identificação da presença do CAPITAL ESTRUTURAL e a sua importância para a performance		Concorda					Discorda				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
01	É crescente, na empresa, os investimentos em TI	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborada pela autora.

A parte do questionário referente ao Capital Estrutural trata de analisar os aspectos da gestão e produtos/serviços da empresa conforme detalhado no quadro abaixo, e possui 30 questões.

As questões foram mantidas conforme o questionário aplicado por Gallon e Ensslin (2008). No Quadro 7, dá-se destaque para as questões 7 e 11, pois trata de questões referentes a análise de informações vindas de terceiros, ou seja, fora da empresa. Podemos verificar que em relação às informações vindas do mercado, a empresa não utiliza tal fonte.

A seguir no Quadro 7 segue as perguntas do questionário sobre o Capital Estrutural, e a sua divisão conforme o enfoque, as categorias e as subcategorias.

Enfoque	Subcategoria	Elemento	Questão
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	Quest 01 É crescente, na empresa, os investimentos em TI Quest 27 A empresa possui internamente equipamentos com nível tecnológico adequado
		1.1.2 Investimento em P&D	Quest 02 É crescente, na empresa, os investimentos em P&D Quest 03 É crescente, na empresa, os investimentos em Treinamento
		1.1.3 Consultorias	Quest 04 A empresa busca solucionar problemas específicos com o apoio de consultores externos Quest 29 A empresa interage constantemente com o contador como apoio à gestão fiscal
		1.1.4 Investimento em Divulgação	Quest 18 Parte da Receita da empresa é destinada à participação em feiras e eventos do setor.
		1.1.5 Controles Internos	Quest 05 Os investimentos em novos métodos/sistemas de controle interno têm crescido na empresa Quest 16 As ferramentas de gestão são utilizadas para apoiar a tomada de decisões Quest 21 Há na empresa um banco de dados interno de seleção de colaboradores Quest 28 A empresa possui internamente sistemas de custos
		1.1.6 Gestão Participativa	Quest 17 As metas da empresa são definidas com a participação da equipe
	1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	Quest 06 A empresa possui indicadores de desempenho operacional/financeiro vinculados às metas Quest 07 Os indicadores de desempenho da empresa são comparados com indicadores de mercado
		1.2.2 Planejamento Estratégico	Quest 08 A empresa mantém o Plano de Negócio atualizado Quest 10 A empresa tem planejamento estratégico para todas as áreas da empresa
		1.2.3 Compart. de Informações	Quest 09 Há compartilhamento das informações em reuniões para gestão do conhecimento Quest 13 A empresa tem um programa de sugestão de colaboradores e o divulga internamente Quest 30 A empresa utiliza as ferramentas <i>feedback, coaching e counseling</i> com seus colaboradores
		1.2.4 Sistemas de Monitoramento	Quest 11 Há na empresa um sistema de acompanhamento do mercado Quest 12 A empresa tem conhecimento dos produtos/serviços dos concorrentes e dos seus preços Quest 14 A empresa tem implantado um

Continua

Continuação

			<p>programa de sugestão de clientes para melhorias internas</p> <p>Quest 15 A empresa mantém um sistema de monitoramento e avaliação de reclamações dos clientes</p> <p>Quest 19 A empresa conversa e faz pesquisa sistemática com clientes</p> <p>Quest 25 A empresa monitora os serviços terceirizados</p>
2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	<p>Quest 20 Há na empresa uma maneira sistemática p/ definição do preço dos prod./serv. oferecidos</p> <p>Quest 23 A empresa dispõe de domínio do processo gerencial</p>
		2.1.2 Atividades Operacionais	Quest 26 A empresa faz um planejamento das suas atividades operacionais
	2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	Quest 24 A empresa inova constantemente seus prod./serv. para atender as demandas do mercado
		2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	Quest 22 A empresa atende a demanda dos clientes por produtos e serviços personalizados

Quadro 7: Enfoque do capital estrutural (infraestrutura operacional) da pesquisa.

Fonte: Gallon e Ensslin (2008).

Para a análise das respostas obtidas no questionário referente ao Capital Estrutural dar-se-á o seguinte tratamento: (i) as questões são agrupadas em elementos, conforme explicita o Quadro 7, obtendo-se um média simples de cada elemento; e, (ii) os elementos serão agrupadas em subcategoria, sendo que para encontrar o valor correspondente na escala Likert de 5 pontos, far-se-á uma média simples do valor obtido na subcategoria.

Cumprir salientar que o gestor da empresa considera que: (i) todas as subcategorias e elementos do CI possuem o mesmo grau de importância, ou seja, na análise não será colocado peso nas subcategorias e elementos; e, (ii) a passagem de um ponto a outro na escala Likert também é percebida como tendo o mesmo peso, motivo pelo qual a média simples está sendo utilizada.

A segunda parte do questionário é referente ao Capital Humano, são avaliadas as habilidades, conhecimentos e atitudes dos colaboradores e gestores junto à empresa, através da análise do perfil da empresa e o tratamento que ela dá ao Capital Humano.

Referente ao perfil da empresa tem-se 30 questões, onde esta subdividida conforme o Quadro 8, em: conhecimentos, habilidades, atitudes, motivação, disponibilidade e estabilidade (sendo as três primeiras com enfoque gerencial).

Subcategoria	Elemento	Questão
1 Competência Gerencial	1.1 Conhecimentos	<p>Ques. 04 Os colaboradores possuem o conhecimento e a experiência desejada pela empresa</p> <p>Ques. 05 Os gestores possuem conhecimentos práticos de gestão de negócio, comercial e marketing</p> <p>Ques.13 Na empresa os membros da equipe têm conhecimento técnico compatível com a função</p> <p>Ques. 15 Na empresa há um processo contínuo de capacitação dos colaboradores</p> <p>Ques.17 O nível de escolaridade dos colaboradores é compatível com os propósitos da empresa</p>
	1.2 Habilidades	<p>Ques. 07 A capacidade individual dos colaboradores permite a habilidade para inovar e realizar as tarefas</p> <p>Ques. 12 Os gestores da empresa têm boa capacidade de liderança e habilidade para se comunicar</p> <p>Ques. 23 Os clientes da empresa reconhecem e valorizam as habilidades dos colaboradores da empresa</p>
	1.3 Atitudes	<p>Ques. 03 Há na empresa uma equipe interna que atenda às necessidades da empresa</p> <p>Ques. 06 Pode-se afirmar que os colaboradores são criativos e inovadores</p> <p>Ques. 19 Os colaboradores, de maneira geral, executam suas tarefas de forma eficiente e eficaz</p>
2 Motivação		<p>Ques. 01 A empresa tem programa de remuneração, reconhecimento e de incentivos aos colaboradores</p> <p>Ques. 08 A empresa procura despertar o sentimento de auto-eficácia nos colaboradores</p> <p>Ques. 10 Pode-se afirmar que a empresa possui uma equipe motivada a alcançar os objetivos organizacionais</p> <p>Ques. 18 Pode-se afirmar que a receita por colaborador tem aumentado na empresa</p>
3 Disponibilidade		<p>Ques. 24 Gestores e colaboradores possuem carga horária satisfatória</p> <p>Ques. 25 Os colaboradores atingem o cumprimento dos prazos estipulados</p>
4 Estabilidade		<p>Ques. 02 A empresa apresenta estabilidade da equipe</p>

Continua

Continuação

<p>5 Clima Organizacional</p>	<p>Ques. 11 Há elevado sentimento de confiança entre a empresa e colaboradores, e estes se orgulham de trabalhar nela. Ques. 20 Estimula-se a experimentação, ou seja, na empresa há liberdade para tentar e falhar. Ques. 21 O clima organizacional é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas. Ques. 28 Os colaboradores estão cientes do desempenho que lhe é desejado.</p>
<p>6 Gestão Participativa</p>	<p>Ques. 09 A empresa busca fazer com que o colaborador individualmente se sinta importante no processo. Ques. 16 Todos os colaboradores da empresa têm consciência do seu papel na empresa. Ques. 26 Os colaboradores participam das decisões da empresa. Ques. 27 As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes, implementadas na empresa. Ques. 29 Os colaboradores conhecem os objetivos estratégicos e metas da organização.</p>
<p>7 Compartilhamento de Informações</p>	<p>Ques. 14 A maior parte das tarefas é desenvolvida em equipe e todos têm autonomia na execução de sua parte. Ques. 22 A empresa incentiva à gestão da informação na equipe para a disseminação do conhecimento global. Ques. 30 Os colaboradores têm acesso direto e sempre que necessário a seus gestores.</p>

Quadro 8: Enfoque do capital humano da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Souza *et al* (2008).

As respostas obtidas no questionário referente ao Capital Humano dar-se-á o seguinte tratamento: (i) as questões 03, 04, 05, 06, 07, 12, 13, 15, 17, 19 e 23 serão agrupadas em elementos (Conhecimento, Habilidades e Atitudes), conforme Quadro 8, sendo que para obter o valor correspondente na escala Likert de 5 pontos far-se-á um média simples entre cada elemento; e, (ii) depois far-se-á um agrupamento em subcategoria.

A última e terceira parte do questionário dizem respeito ao Capital de Relacionamento, trata do que a empresa consegue repassar aos seus clientes e fornecedores, ou seja, trata da imagem da empresa junto a terceiros. Esta constituído de 22 questões, com dois enfoques, clientes (divulgação,

relacionamento, mercado, necessidades, inovação e vendas) e fornecedores (gastos/custos) conforme demonstra Quadro 9.

Subcategoria	Elemento	Questões
1 Cliente	1.1 Divulgação	<p>Ques. 01 A empresa tem uma estratégia de divulgação dos produtos e/ou serviços (imagem) bem definida</p> <p>Ques. 02 A empresa participa constantemente de concursos importantes para promoção e divulgação dos produtos</p> <p>Ques. 20 A empresa possui premiações pelo reconhecimento do mercado</p> <p>Ques. 22 A empresa tem clareza na imagem a ser transmitida</p>
	1.2 Relacionamento	<p>Ques. 03 Há na empresa um canal de relacionamento com os clientes estabelecido e este é divulgado internamente</p> <p>Ques. 05 A empresa conhece o perfil individualizado dos clientes</p> <p>Ques. 09 A empresa atende às necessidades dos clientes quanto aos serviços pós-venda</p> <p>Ques. 14 Tem alianças com universidades e/ou parques tecnológicos para suporte ao desenvolvimento tecnológico</p> <p>Ques. 18 Pode-se afirmar que é baixo o número de reclamações de clientes na empresa</p>
	1.3 Mercado	<p>Ques. 04 Na empresa há definição estratégica do foco de mercado de abrangência</p> <p>Ques. 06 A empresa apresenta flexibilidade quanto ao produto, preço e prazo para atender à demanda do mercado</p> <p>Ques. 12 É crescente, na empresa, o número de novos contratos firmados com clientes</p> <p>Ques. 13 Pode-se afirmar que as vendas da empresa têm aumentado significativamente</p>
	1.4 Necessidades	<p>Ques. 07 Pode-se afirmar que é alta a frequência de repetição de pedidos dos clientes (fidelização)</p> <p>Ques. 08 A empresa disponibiliza ao cliente a possibilidade de atualização dos produtos (softwares)</p>

Continua

Continuação

	1.5 Inovação	<p>Ques. 10 É crescente, na empresa, o número de marcas registradas e/ou patentes</p> <p>Ques. 11 É crescente, na empresa, o número de novos produtos e/ou serviços</p> <p>Ques. 15 Desenvolve projetos junto a instituições de crédito para a captação de recursos de fontes externas</p> <p>Ques. 19 A empresa fornece ou está em processo de desenvolvimento de produto ou serviço sem similar no mercado</p>
	1.6 Vendas	<p>Ques. 21 A empresa estabelece metas de venda e as monitora</p>
2 Fornecedor	2.1 Gastos/custos	<p>Ques. 16 A empresa busca a redução de custos/despesas por meio de parcerias</p> <p>Ques. 17 Há na empresa uma adequada política de compra junto aos fornecedores para evitar gastos desnecessários</p>

Quadro 9: Enfoque do capital de relacionamento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

No questionário referente ao Capital de Relacionamento, as respostas obtidas receberão o seguinte tratamento: (i) as questões serão agrupadas em elementos, e depois para o cálculo do valor correspondente na escala Likert de 5 pontos, far-se-á uma média simples entre as questões de cada elemento.

A fim de alcançar o objetivo específico 4, utilizou-se de informações provenientes da seção 4.2.2 e seção 4.2.3. Ao identificar os valores dos elementos através de médias simples, conforme descrito acima, fez-se uma comparação em relação ao grau de concordância com o grau de importância para cada elemento.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para conhecer o Capital Intelectual da empresa UCK fez-se necessário um estudo de caso por meio da aplicação de um questionário junto ao gestor da empresa.

A seguir haverá uma breve apresentação da empresa, seguido dos resultados obtidos. Sendo que para a descrição dos resultados, esses serão apresentados por objetivos específicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Como já mencionado, a empresa em que ocorre o estudo de caso recebeu o nome fictício de UCK, devido a não disponibilidade do nome da empresa pelo gestor da própria.

A empresa inicia as suas atividades no ano de 1993, fazendo a comercialização de eletrônicos, no estado do Rio Grande Sul. No ano de 2001 ela é transferida para Florianópolis, e muda o seu enfoque comercial. Torna-se uma empresa prestadora de serviços, onde o seu principal serviço é o tratamento de dados, a venda de dados e programas para capturar dados.

O banco de dados oferecido pela empresa possui informações de pessoas físicas e jurídicas. O tratamento que a empresa dá aos dados são os seguintes:

- **Agregação ou Enriquecimento:** Informação adicionada onde não existia informação antes.
- **Análise de Dados:** Recebimento das informações e análise dos dados recebidos antes de iniciar os trabalhos de atualização cadastral.
- **Correção:** Informação adicionada onde já existia informação antes, porém, diferente da original.

- **Duplicação:** Marcar os registros duplicados na base de dados, que podem ou não serem excluídos, dependendo da necessidade do cliente.
- **Normalização:** Padronização dos dados do cliente.
- **Preenchimento:** É a razão entre o numero de registros com informação e o numero total de registros.
- **Validação:** Confirmação da validade dos dados.
- **Tratamento:** Adequação de informação já existente para permitir a utilização.

Atuando há 9 anos neste tipo de mercado, a empresa conta hoje com 24 colaboradores. Trabalha em parceria com mais 4 empresas do mesmo setor.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados encontrados serão apresentados a partir dos objetivos específicos desta pesquisa, os quais são: (i) identificar os elementos e as categorias mais representativos do CI da empresa; (ii) identificar o nível de presença dos elementos do Capital Intelectual; (iii) verificar a importância do CI para a performance da empresa; e (iv) cotejar o CI existente com o CI valorado pela organização.

Após a aplicação do questionário junto ao gestor da empresa, obtêm-se respostas referentes ao Capital Intelectual da empresa UCK.

4.2.1 Elementos e as categorias mais representativas do CI

Primeiramente serão analisados as categorias e os elementos que compõem o Capital Estrutural da empresa, seguido pela análise do Capital Humano e, por fim, o Capital de Relacionamento.

4.2.1.1 Capital Estrutural

A análise das categorias e elementos do Capital Estrutural demonstrará os itens que aparece na aplicação do recurso do conhecimento juntamente com as tecnologias disponíveis na empresa (BROOKING, 1996 *apud* GALLON, ENSSLIN, 2008).

Na Tabela 2 a seguir apresentará o levantamento extraído a partir das Tabela 6 a Tabela 12, onde pode-se verificar a presença ou não presença da subcategoria e elemento.

Tabela 2: Subcategoria e elemento – Capital Estrutural.

	Capital Intelectual	Presença ausência	%
	Capital Estrutural		91%
1	Gestão		84,5%
1.1	Práticas de Gestão	1	82,4%
1.1.1	Investimento em TI	1	100%
1.1.2	Investimento em P&D	1	100%
1.1.3	Consultorias	1	90%
1.1.4	Investimento em Divulgação	0	40%
1.1.5	Controles Internos	1	85%
1.1.6	Gestão Participativa	1	80%
1.2	Instrumentos de Gestão	1	86,6%
1.2.1	Indicadores de Desempenho	1	90%
1.2.2	Planejamento Estratégico	1	90%
1.2.3	Compartilhamento de Informações	1	86,6%
1.2.4	Sistemas de Monitoramento	1	80%
2	Produtos e Serviços		97,5%
2.1	Qualidade	1	95%
2.1.1	Criação e Gerenciamento	1	90%

Continua

Continuação

2.1.2	Atividades Operacionais	1	100%
2.2	Diversidade	1	100%
2.2.1	Lançamento de novos prod./serv.	1	100%
2.2.2	Prod./serv. Personalizados	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao Analisarmos a Tabela 2 pode-se constatar a presença de todas as subcategorias e de quase todos os elementos.

No elemento Práticas de Gestão, como pode-se verificar, a presença de Investimentos em TI e Investimentos em P&D estão em 100%. Ou seja, a empresa investe em novas tecnologias, tanto para a parte interna da empresa, quanto para a venda de novas tecnologias. Apenas uma categoria considerou como ausente no Capital Estrutural da empresa, sendo essa a categoria Investimento em Divulgação. Tal categoria esta relacionada a questão nº 18 (Parte da receita da empresa é destinada à participação em feiras e eventos do setor), isto não significa que a empresa não invista na sua divulgação, mas sim que ela não faz a divulgação de seus serviços em feiras e eventos com tanto vigor que tenha representativa conforme os critérios da pesquisa.

Dentro dos instrumentos de Gestão, o que possui menos presença é o Sistema de Monitoramento, sendo que tal categoria corresponde diretamente a informações vindas de fora da empresa, ou seja, em comparação com as demais categorias, a empresa não se empenha na busca do *feedback* junto aos clientes.

Em relação ao elemento Qualidade, sua presença é reduzida devido à categoria Criação e Gerenciamento, pois o domínio do processo gerencial (Questão 23) não é totalmente eficaz.

E por fim, o elemento Diversidade apresenta-se na sua totalidade, ou seja, a sua presença é de 100%, conseqüentemente as suas categorias também tem o mesmo comportamento. Pode-se interpretar que a empresa investe em novos produtos a fim de suprir as necessidades do mercado.

4.2.1.2 Capital Humano

Conforme Souza *et al* (2008) o “Capital Humano refere-se ao conhecimento do ser humano, ou seja, a inteligência da empresa”. Para se conhecer as subcategorias e os elementos mais representativos do Capital Humano da empresa UCK, fez-se uma análise do questionário, originando a Tabela 3 a seguir apresentada.

Tabela 3: Subcategoria e elemento – Capital Humano.

Capital Intelectual		Presença ausência	%
	Capital Humano		86,77%
1	Competência Gerencial	1	89,4%
1.1	Conhecimentos	1	96%
1.2	Habilidade	1	93,2%
1.3	Atitudes	1	80%
2	Motivação	1	95%
3	Disponibilidade	1	90%
4	Estabilidade	1	60%
5	Clima Organizacional	1	85%
6	Gestão Participativa	1	88%
7	Compartilhamento de Informações	1	100%

Fonte: Dados da pesquisa

De cunho da subcategoria Competência Gerencial, pode-se verificar que há presença de todos os elementos do Capital Humano. O elemento Atitude é a que tem menor percentual, por tanto constata-se que o funcionários não de empenham na totalidade, conforme a exigência da empresa.

De todas subcategorias apresentadas a que tem maior representatividade é a Compartilhamento de Informações, demonstra que a comunicação interna e a disseminação do conhecimento da empresa é eficiente. Porém em contrapartida, a

estabilidade dos funcionários é o que se apresenta mais baixo, isto pode estar ligado diretamente ao resultado obtido no elemento Atitude, ou seja, devido à baixa estabilidade do funcionário o seu desempenho pode estar comprometido.

4.2.1.3 Capital de Relacionamento

O Capital de Relacionamento trata-se da relação da empresa UCK com terceiros, ou seja, da relação da empresa com os clientes e fornecedores. A análise da representatividade partiu da mesma lógica que as demais partes analisadas do CI. Com base na Tabela 4, obtém-se o nível de representatividade da subcategoria e elementos.

Tabela 4: Subcategoria e elemento – Capital de Relacionamento.

Capital Intelectual		Presença ausência	%
	Capital de Relacionamento		91%
1	Cliente		92%
1.1	Divulgação	1	80%
1.2	Relacionamento	1	92%
1.3	Mercado	1	85%
1.4	Necessidades	1	100%
1.5	Inovação	1	95%
1.6	Vendas	1	100%
2	Fornecedor		90%
2.1	Gastos/custos	1	90%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode-se verificar na Tabela 4, todos os elementos da categoria do Capital de Relacionamento aparecem na empresa UCK.

Com o enfoque no Cliente, os itens Necessidades e Vendas são os que se destacam no Capital de Relacionamento. No item Necessidades, demonstra que a empresa UCK supri as necessidades dos seus clientes, resultando na fidelização de seus clientes e atualização de seus produtos. E no elemento Vendas (questão 21 – A empresa estabelece metas de venda e as monitora), demonstra que o setor comercial da empresa estabelece metas a serem atingidas e as monitoras se são alcançadas ou como anda as vendas.

O menos representativo em comparação com os demais, ainda tem uma alta porcentagem, sendo que a sua representatividade só é afetada por premiações de reconhecimento do mercado (questão 20 – A empresa possui premiações pelo reconhecimento do mercado).

Com relação aos fornecedores, o elemento Gastos/Custos mostrar-se com alta representatividade, ou seja, a empresa, por meio de parcerias, cuida de seus gastos.

Na Tabela 5 a seguir, pode-se verificar a representatividade de cada uma das categorias do CI que a empresa possui.

Tabela 5: Representatividade das categorias do CI.

Capital Intelectual	%
Capital Estrutural	91%
Capital Humano	86,77%
Capital de Relacionamento	91%

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante disto, no que diz respeito à categoria que mais possui representatividade, constata-se que o Capital Estrutural e o Capital de Relacionamento, detêm 91% cada uma.

4.2.2 Nível de presença dos elementos do CI

A seguir serão apresentados os níveis de presença de cada subcategoria/elemento do Capital Estrutural, Capital Humano e Capital de Relacionamento.

4.2.2.1 Capital Estrutural

O Capital Estrutural é relacionado à parte interna da empresa como *software*, banco de dados e restante da capacidade organizacional da empresa.

A análise feita a seguir esta dividida conforme o enfoque: Gestão e Produtos e Serviços. A seguir a Quadro 10 demonstra a resposta obtida segundo questionário aplicado junto ao gestor da empresa UCK.

Enfoque	Subcategoria	Elemento	Questão	Resposta
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	Quest 01	5
			Quest 27	5
		1.1.2 Investimento em P&D	Quest 02	5
			Quest 03	5
		1.1.3 Consultorias	Quest 04	5
		1.1.4 Investimento em Divulgação	Quest 29	4
	1.1.5 Controles Internos	Quest 18	2	
		Quest 05	4	
	1.2 Instrumentos de Gestão	1.1.6 Gestão Participativa	Quest 16	4
			Quest 21	5
		1.2.1 Indicadores de Desempenho	Quest 28	4
			Quest 06	5
		1.2.2 Planejamento Estratégico	Quest 07	4
		1.2.3 Compart. de Informações	Quest 08	4
Quest 10			5	
1.2.4 Sistemas de Monitoramento		Quest 09	5	
	Quest 13	4		
	Quest 30	4		
	Quest 11	4		
	Quest 12	4		
	Quest 14	3		
	Quest 15	5		
	Quest 19	4		
	Quest 25	4		

Continua

Continuação

2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	Quest 20	5
			Quest 23	4
		2.1.2 Atividades Operacionais	Quest 26	5
	2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	Quest 24	5
2.2.2 Prod./Serv. Personalizados		Quest 22	5	

Quadro 10: Capital Estrutural – nível de presença.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme exposto no Quadro 10 podemos identificar as respostas apresentadas sobre o Capital Estrutural da empresa UCK em relação ao nível de presença de cada elemento.

Em geral, o nível de presença fica entre concorda fortemente (valor 5) e concorda (valor 4), conforme comparação com escala Likert, destaque para as questões 14 (A empresa tem implantado um programa de sugestão de clientes para melhorias internas) e 18 (Parte da receita da empresa é destinada à participação em feiras e eventos do setor), onde, respectivamente, a resposta do gestor foi discorda (valor 2) e neutra (valor 3).

A seguir na Tabela 6 apresenta-se o nível de presença de cada componente das Práticas de Gestão. Mostra-se a média e o desvio padrão obtidos.

Tabela 6: Capital Estrutural – nível de presença nos componentes das práticas de gestão.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	5	0
	1.1.2 Investimento em P&D	5	0
	1.1.3 Consultorias	4,5	0,7
	1.1.4 Investimento em Divulgação	2	0
	1.1.5 Controles Internos	4,25	0,5
	1.1.6 Gestão Participativa	4	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 6 podemos identificar as respostas obtidas em relação aos componentes Investimento em TI e Investimentos em P&D, em ambas obtêm-se uma média 5 com desvio padrão de 0 (zero), ou seja, ficando com valor de 5 e recebe a classificação de concorda fortemente com o nível de presença do

elemento, conforme a escala Likert. Para o componente Gestão Participativa, a empresa fica com uma média de 4 (concorda) e desvio padrão igual a 0.

Em relação a Consultorias, conforme exposto na Tabela 6, a empresa fica com média igual a 4,5 e com desvio padrão de 0,7, ou seja, com um dispersão baixa, classificando o elemento Consultoria como concorda. Para o elemento Controles Internos o nível de dispersão também é baixo (desvio padrão de 0,5) e o valor obtido conforme a escala Likert é de 4,25, sendo classificado também em concorda.

Destaque para Investimento em Divulgação, onde a empresa apresenta um nível de presença igual a 2 com desvio padrão de 0, classificando em discorda, ou seja, o nível de presença deste elemento é baixo, não aparece muito na empresa.

A seguir na Tabela 7 apresenta-se o nível de presença de cada componente dos Instrumentos de Gestão. Mostra-se a média e o desvio padrão obtidos.

Tabela 7: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes nos instrumentos de gestão.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	4,5	0,7
	1.2.2 Planejamento Estratégico	4,5	0,7
	1.2.3 Compart. de Informações	4,33	0,57
	1.2.4 Sistemas de Monitoramento	4	0,63

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 7 pode-se observar as médias obtidas e o desvio padrão, para os componentes Indicadores de Desempenho e Planejamento Estratégico, a empresa obteve uma média igual a 4,5 com desvio padrão próximo a 1, apresentando pouca dispersão, classificando ambos os componentes em concorda, conforme escala Likert.

Para o componente Compartilhamento de Informações a média foi de 4,33 e o desvio padrão de 0,57, sendo classificado como concorda. E o componente Sistemas de Monitoramento, apesar de obter a menor média, ainda se classifica como concorda, pois a sua média foi de 4 e o desvio padrão de 0,63.

O nível de presença dos componentes da Qualidade será apresentado na Tabela 8, onde podemos verificar a média e o desvio padrão.

Tabela 8: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes de qualidade.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	4,5	0,7
	2.1.2 Atividades Operacionais	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 8, pode-se perceber que a média obtida no componente Criação e Gerenciamento foi de 4,5 com desvio padrão de 0,7 (baixa dispersão), ficando classificada como concorda. Já o componente Atividades Operacionais, a empresa, obteve um média 5 com desvio padrão igual a 0, ou seja, a sua classificação em relação ao nível de presença do componente foi de concorda fortemente.

Na Tabela 9 apresenta-se o nível de presença dos componentes de Diversidade, onde pode se verificar através das médias e desvio padrão.

Tabela 9: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes de diversidade.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	5	0
	2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Ambos os componentes da subcategoria Diversidade apresentaram o valor mais alto. Os componentes Lançamento de novos produtos/serviços e Produtos e Serviços Personalizados obtiveram uma média de 5 e desvio padrão igual a 0, classificando-se como concorda fortemente.

Em suma, pode-se observar através da Tabela 10 que a maioria dos componentes dos elementos do Capital Estrutural se enquadra em concorda fortemente e concorda.

Tabela 10: Capital Estrutural – nível de presença dos componentes.

Enfoque	Subcategoria	Elemento	Média
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	5
		1.1.2 Investimento em P&D	5
		1.1.3 Consultorias	4,5
		1.1.4 Investimento em Divulgação	2
		1.1.5 Controles Internos	4,25
		1.1.6 Gestão Participativa	4
	1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	4,5
		1.2.2 Planejamento Estratégico	4,5
		1.2.3 Compart. de Informações	4,33
		1.2.4 Sistemas de Monitoramento	4
2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	4,5
		2.1.2 Atividades Operacionais	5
	2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	5
		2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 10 pode-se verificar os valores agrupados através da média simples em cada componente dos elementos do Capital Estrutural.

Quase todos os elementos apresentam um nível alto de presença. Como já mencionado, o elemento Investimentos em Divulgação tem classificação em discorda, ou seja, para a empresa UCK a reserva de uma parte da receita para a divulgação da empresa em meios ao qual ela pertence não aparece muito no Capital Estrutural da mesma.

No enfoque da gestão, a empresa UCK, conforme as respostas do seu gestor, mantém a média próximo a 4, porém o valor do desvio padrão dos dois elementos são bem distintos, conforme apresenta a Tabela 11.

Tabela 11: Nível de presença dos componentes de gestão.

Enfoque	Subcategoria	Média	Desvio Padrão
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	4,12	1,12
	1.2 Instrumentos de Gestão	4,33	0,24
2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	4,75	0,35
	2.2 Diversidade	5	0
MÉDIA		4,55	0,43

Fonte: Dados da pesquisa.

Agrupando as médias obtidas através dos componentes, tem-se a média simples da subcategoria Práticas de Gestão, onde obtém-se o valor de 4,12 com um desvio padrão de 1,12, conforme exposto na Tabela 11, classificando a subcategoria em concorda com o nível de presença. Pode-se, também, verificar o valor obtido na subcategoria Instrumento de Gestão, onde a média ficou em 4,33 e o desvio padrão em 0,24, dispersão baixa. Classificando a subcategoria em concordo com o nível de presença.

Para a subcategoria Qualidade (Tabela 11), obteve-se uma média de 4,75 e um desvio padrão de 0,35, ou seja, uma baixa dispersão. Sendo assim, para o nível de presença da subcategoria fica a classificação de concordo.

Em relação à subcategoria Diversidade, a classificação fica em concordo fortemente, visto que a média obtida foi de 5 e o desvio padrão foi de 0. Conforme exposto na Tabela 11.

Em linhas gerais, o Capital Estrutural da empresa UCK demonstra um alto nível na presença das suas subcategorias e elementos. Sendo que para as subcategorias relacionados aos seus produtos/serviços (Qualidade e Diversidade) a empresa apresenta a maior classificação, ou seja, a empresa investe em todos os meios envolvidos na produção. Nas Práticas de Gestão, o único elemento que a empresa demonstra um nível de presença menor relacionado a divulgação, mais específico, a divulgação da empresa em eventos do setor.

4.2.2.2 Capital Humano

O Capital Humano esta relacionado a parte interna da empresa, ao conhecimentos adquirido, mais diretamente aos funcionários.

A análise a seguir possui três elemento para Competência Gerencial, para as demais subcategorias não há elementos.

A seguir o Quadro 11 demonstra a resposta obtida segundo questionário aplicado junto ao gestor da empresa UCK, em relação ao Capital Humano.

Quadro 11: Capital Humano - nível de presença.

Subcategoria	Elemento	Questão	Resposta
1 Competência Gerencial	1.1 Conhecimentos	Ques. 04	5
		Ques. 05	5
		Ques. 13	5
		Ques. 15	5
		Ques. 17	4
	1.2 Habilidades	Ques. 07	5
		Ques. 12	5
		Ques. 23	4
	1.3 Atitudes	Ques. 03	4
Ques. 06		4	
Ques. 19		4	
2 Motivação	Ques. 01	5	
	Ques. 08	4	
	Ques. 10	5	
	Ques. 18	5	
3 Disponibilidade	Ques. 24	5	
	Ques. 25	4	
4 Estabilidade	Ques. 02	3	
5 Clima Organizacional	Ques. 11	5	
	Ques. 20	4	
	Ques. 21	4	
	Ques. 28	4	
6 Gestão Participativa	Ques. 09	5	
	Ques. 16	5	
	Ques. 26	4	
	Ques. 27	4	
	Ques. 29	4	
7 Compartilhamento de Informações	Ques. 14	5	
	Ques. 22	5	
	Ques. 30	5	

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposta no Quadro 11 pode-se verificar as resposta obtidas em relação ao nível de presença das subcategorias. Ao analisar a Tabela 11 verifica-se que o único item que obteve uma pontuação mais baixa, porém não significativa, é o de Estabilidade que está em neutro, os demais se classificam em concorda fortemente e concorda.

A Tabela 12 pode-se verificar o nível de presença dos elementos da Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Tabela 12: Nível de presença dos componentes de Competência Gerencial.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1 Competência Gerencial	1.1 Conhecimentos	4,8	0,44
	1.2 Habilidades	4,66	0,58
	1.3 Atitudes	4	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto acima, pode-se verificar os elementos que constituem a subcategoria Competência Gerencial. O nível de presença do Conhecimento obteve um valor igual a 4,8 sendo classificado como concorda, com um desvio padrão baixo (0,44). Já o nível de presença do elemento Habilidades possui um média de 4,66 classificando-se com concorda, e possui um desvio padrão baixo. Dentre os três elementos o com nível de presença menor é a Atitude, com média igual a 4 e desvio padrão igual a 0. Apesar de ser o com menor presença, se classifica como concorda.

A seguir, na Tabela 13, demonstra-se o nível de presença de cada subcategoria do Capital Humano, através da média junto com o desvio padrão.

Tabela 13: Nível de presença das subcategorias do Capital Humano.

Subcategoria	Média	Desvio Padrão
1 Competência Gerencial	4,47	0,43
2 Motivação	4,75	0,5
3 Disponibilidade	4,5	0,7
4 Estabilidade	3	0
5 Clima Organizacional	4,25	0,5
6 Gestão Participativa	4,4	0,54
7 Compartilhamento de Informações	5	0
MÉDIA	4,34	0,38

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 13 pode-se perceber o nível de presença de cada subcategoria. Quase todas apresentam um alto nível de presença, destaque para a subcategoria Compartilhamento de Informações, com média igual a 5 e desvio padrão 0, ou seja, a subcategoria se apresenta em sua totalidade.

A subcategoria com menos presença é a Estabilidade, ficando com média igual a 3, e desvio padrão de 0, classificando-se em neutro, ou seja, o nível de presença da subcategoria não está aquém, e também não é representativo na empresa.

Ao analisarmos todas as subcategorias pertencentes ao Capital Humano, pode-se verificar o empenho dos funcionários em relação à empresa, porém a estabilidade pode ser um fator que interfere para que os funcionários demonstrem um maior comprometimento com a mesma.

4.2.2.3 Capital de Relacionamento

O Capital de Relacionamento esta ligado a terceiros em relação a empresa. Sendo representado pelos clientes e fornecedores.

A seguir, no Quadro 12, será demonstrado os elementos que compõem o Capital de Relacionamento da empresa UCK, e a respostas que o gestor deu a questões do questionário.

Quadro 12: Capita de Relacionamento – nível de presença.

Subcategoria	Elemento	Questões	Resposta
1 Cliente	1.1 Divulgação	Ques. 01	5
		Ques. 02	4
		Ques. 20	3
		Ques. 22	4
	1.2 Relacionamento	Ques. 03	5
		Ques. 05	5
Ques. 09		5	
Ques. 14		4	
1.3 Mercado	Ques. 18	4	
	Ques. 04	4	
	Ques. 06	5	
1.4 Necessidades	Ques. 12	4	
	Ques. 13	4	
1.5 Inovação	Ques. 07	5	
	Ques. 08	5	
	Ques. 10	5	
1.6 Vendas	Ques. 11	5	
	Ques. 15	4	
	Ques. 19	5	
2 Fornecedor	2.1 Gastos/custos	Ques. 21	5
		Ques. 16	4
		Ques. 17	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisarmos o Quadro 12 pode-se verificar as repostas obtidas junto ao gestor. Houve um predominância no valor 5, nas questões, porém em relação ao elemento Divulgação, a questão 20 (A empresa possui premiações pelo reconhecimento do mercado) foi classificada com neutra, pois obteve um valor 3, conforme o gestor.

Na Tabela 14 a seguir será apresentado o valor encontrado para cada elemento do Capital de Relacionamento.

Tabela 14: Nível de presença dos elementos do Capital de Relacionamento - Clientes.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1 Cliente	1.1 Divulgação	4	0,81
	1.2 Relacionamento	4,6	0,54
	1.3 Mercado	4,25	0,5
	1.4 Necessidades	5	0
	1.5 Inovação	4,75	0,5
	1.6 Vendas	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar na Tabela 14 o nível de presença dos elementos do Capital de Relacionamento, com o enfoque no cliente.

Os elementos Necessidades e Vendas são os que possuem o maior nível de presença, ou seja, a sua média ficou em 5 e com desvio padrão de 0. Já os elementos Divulgação, Relacionamento, Mercado e Inovação ficaram com a classificação em concordo, ficando as médias em 4, 4,6, 4,25 e 4,75, respectivamente, e o desvio padrão de todos os elementos citados anteriormente obtiveram dispersão baixa.

Na Tabela 15 a seguir pode-se verificar o nível de presença do elemento Gastos/Custos.

Tabela 15: Nível de presença dos elementos do Capital de Relacionamento – Fornecedor.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
2 Fornecedor	2.1 Gastos/custos	4,5	0,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme expressa a Tabela 15, pode-se identificar que o nível de presença do elemento Gastos/Custos está em concordo, visto que a média que o elemento apresenta é de 4,5 e o desvio padrão baixo (0,7).

A Tabela 16 demonstra o nível de presença de cada subcategoria do Capital de Relacionamento.

Tabela 16: Nível de presença das Subcategorias do Capital de Relacionamento.

Subcategoria	Questões	Resposta
1 Cliente	4,6	0,41
2 Fornecedor	4,5	0,7
MÉDIA	4,55	0,55

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstra a Tabela 16 pode-se verificar que o nível das subcategorias do Capital de Relacionamento são 4,6 e 4,5, obtendo uma média para a categoria de 4,55.

Resumidamente pode-se constatar que o nível de presença dos elementos constantes no Capital de Relacionamentos está alto, visto que a média da presença não foi inferior a 4. Ou seja, pode concluir que o relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores é de extrema importância para a empresa, pois há preocupação em atender as necessidades dos clientes em todos os aspectos citados no questionário e a parcerias com fornecedores para a diminuição no valor dos gastos da empresa.

4.2.3A importância do CI para a performance da empresa

A seguir serão apresentados grau de importância dos elemento/categoria do Capital Estrutural, Capital Humano e Capital de Relacionamento. Isto mostrará o quanto o elemento é importante para a performance da empresa conforme a opinião do gestor.

4.2.3.1 Capital Estrutural

Na análise a seguir, demonstrará a importância que o gestor dá aos elementos pertencentes ao Capital Estrutura.

O Quadro 13 apresenta a resposta que o gestor deu a cada questão sobre o grau de importância para os componentes do Capital Estrutural em relação a performance da empresa, ou seja, no que os componentes pode interferir para que a empresa possa apresentar bons resultados

Quadro 13: Capital Estrutural – grau de importância.

Enfoque	Subcategoria	Elemento	Questão	Resposta	
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	Quest 01 Quest 27	5 5	
		1.1.2 Investimento em P&D	Quest 02 Quest 03	5 4	
		1.1.3 Consultorias	Quest 04 Quest 29	3 2	
		1.1.4 Investimento em Divulgação	Quest 18	1	
		1.1.5 Controles Internos	Quest 05 Quest 16 Quest 21 Quest 28	3 4 5 2	
		1.1.6 Gestão Participativa	Quest 17	3	
	1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	Quest 06 Quest 07	3 1	
		1.2.2 Planejamento Estratégico	Quest 08 Quest 10	4 5	
		1.2.3 Compart. de Informações	Quest 09 Quest 13 Quest 30	5 3 4	
		1.2.4 Sistemas de Monitoramento	Quest 11 Quest 12 Quest 14 Quest 15 Quest 19 Quest 25	1 4 1 5 3 5	
	2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	Quest 20 Quest 23	3 3
			2.1.2 Atividades Operacionais	Quest 26	5
		2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	Quest 24	5
			2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	Quest 22	5

Fonte: Dados da pesquisa

Houve uma grande variação nas respostas apresentadas pelo gestor da empresa UCK. Para o componente Sistemas de Monitoramento houveram questões que apresentaram valores iguais a 1 e outras em que o valor foi igual a 5.

No enfoque dos produtos realce para a subcategoria Diversidade, onde os valores foram todos os mais altos.

A seguir, na Tabela 17, apresenta-se o grau de importância dos componentes da Prática de Gestão, junto com o resultado obtido através da média simples e o desvio padrão.

Tabela 17: Grau de importância nos componentes das práticas de gestão.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	5	0
	1.1.2 Investimento em P&D	4,5	0,7
	1.1.3 Consultorias	2,5	0,7
	1.1.4 Investimento em Divulgação	1	0
	1.1.5 Controles Internos	3,5	1,29
	1.1.6 Gestão Participativa	3	0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar-se a Tabela 17, pode-se perceber que os componentes da Prática de Gestão com maior significância são os de Investimentos em TI e Investimentos em P&D, onde o primeiro obteve uma média de 5 com desvio padrão igual a 0 e o segundo uma média de 4,5 com desvio padrão de 0,7.

Os componentes Controles Internos e Gestão Participativa ficaram com classificação neutra, sendo que um obteve média de 3,5 com desvio padrão de 1,29 e o outro com média de 3 com desvio padrão de 0, respectivamente.

Porém dois componentes das Práticas de Gestão tiveram médias baixas, classificando em pouca importância e dispensável, são eles: Investimento em Divulgação com média igual a 1 e desvio padrão igual a 0, e Consultorias com média igual a 2,5 e desvio padrão igual a 1,29.

Os componentes do Instrumento de Gestão obtiveram grande variação nas médias encontradas, igual a subcategoria anterior, sendo que nenhum componente obteve importância total (Tabela 18).

Tabela 18: Grau de importância dos componentes nos instrumentos de gestão.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	2	1,41
	1.2.2 Planejamento Estratégico	4,5	0,7
	1.2.3 Compart. de Informações	4	1
	1.2.4 Sistemas de Monitoramento	3,16	1,83

Fonte: Dados da pesquisa.

Planejamento Estratégico e Compartilhamento de Informações são os componentes do Instrumento de Gestão que obtiveram o grau de importância como bem importante, respectivamente, a média ficou em 4,5 e 4, e o desvio padrão em 0,7 e 1.

O Sistema de Monitoramento ficou em neutro, porém o destaque é para os Indicadores de Desempenho, em que a média ficou em 2 com desvio padrão de 1,41, classificando-se com pouco importância.

Na tabela a seguir, demonstra o grau de importância dos elementos da Qualidade. Bem diferente dos elementos já citados, este apresenta quem grau de importância relevante.

Tabela 19: Grau de importância dos componentes de qualidade.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	3	0
	2.1.2 Atividades Operacionais	5	0

Fonte: Dados da pesquisa

As Atividades Operacionais apresenta um grau de importância alto, classificando-se como importância total e a Criação e Gerenciamento fica apenas um nível abaixo do anterior (classificação bem importante), sendo que o primeiro tem a média igual a 5 e o segundo com média igual a 3, e o desvio padrão igual a 0, em ambos.

A subcategoria Diversidade apresenta o resultado dos seus componentes iguais, conforme Tabela 20.

Tabela 20: Grau de importância dos componentes de diversidade.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	5	0
	2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

O valor obtido nos dois componentes foi de 5 na média e 0 no desvio padrão, ou seja, a classificação de ambos os componentes ficou como importância total para a performance da empresa.

Em análise gerais dos resultados obtidos os elementos que se destacam são aqueles ligados aos Produtos e Serviços: Qualidade e Diversidade (Tabela 21).

Tabela 21: Grau de importância dos componentes do Capital Estrutural.

Enfoque	Subcategoria	Elemento	Valor Obtido
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	1.1.1 Investimento em TI	5
		1.1.2 Investimento em P&D	4,5
		1.1.3 Consultorias	2,5
		1.1.4 Investimento em Divulgação	1
		1.1.5 Controles Internos	3,5
		1.1.6 Gestão Participativa	3
	1.2 Instrumentos de Gestão	1.2.1 Indicadores de Desempenho	2
		1.2.2 Planejamento Estratégico	4,5
		1.2.3 Compart. de Informações	4
		1.2.4 Sistemas de Monitoramento	3,16
2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	2.1.1 Criação e Gerenciamento	3
		2.1.2 Atividades Operacionais	5
	2.2 Diversidade	2.2.1 Lançam. de novos prod./serv.	5
		2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 21 podemos verificar através do agrupamentos dos valores através da média simples que o Investimento em Divulgação é dispensável para a empresa UCK, não há interesse em investimentos nessa área da empresa.

Ao agrupar as médias obtidas nos componentes do Capital Estrutural obtêm-se as médias de cada subcategoria. Na Tabela a seguir (Tabela 22) é apresentado o grau de importância das subcategorias da Gestão.

Tabela 22: Grau de importância das subcategorias de Gestão.

Enfoque	Subcategoria	Média	Desvio Padrão
1 Gestão	1.1 Práticas de Gestão	3,25	1,44
	1.2 Instrumentos de Gestão	3,41	1,09

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às demais subcategorias, as Práticas de Gestão apresentaram um desvio padrão alto (1,44), porém a média foi o menor de todas as subcategorias (3,25), conforme Tabela 22.

A média obtida pelo elemento Instrumento de Gestão é igual a 3,41 e o desvio padrão igual a 1,09 (Tabela 22), classificando-se como neutro o grau de importância na performance da empresa.

A seguir, na Tabela 23, tem-se o grau de importância do elemento do Capital Estrutural, Qualidade.

Tabela 23: Grau de importância das subcategorias de Produtos e Serviços.

Enfoque	Subcategoria	Média	Desvio Padrão
2 Produtos e Serviços	2.1 Qualidade	4	1,41
	2.2 Diversidade	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na subcategoria Qualidade (Tabela 23), o grau de importância para a performance da empresa foi de bem importante, visto que a média alcançada foi de 4 com um desvio padrão de 1,41.

A subcategoria Diversidade obteve a maior média entre as demais subcategorias, classificando-se como importância total, sendo que a média ficou em 5 e o desvio padrão em 0. Ou seja, diversificar os produtos/serviços, para a empresa UCK, é muito importante.

Em vistas gerais, para o gestor, as subcategorias ligadas aos produtos/serviços da empresa tem alto nível de importância, já as subcategorias relacionadas a Gestão não possuem muita acuidade, sendo classificados como neutros. Portanto, pode-se perceber que a subcategoria Diversidade é o que possui maior grau de importância para o gestor. Seguido da subcategoria Qualidade. Os elementos Instrumentos de Gestão e Práticas de Gestão não são de grande valia para o gestor, visto que as suas médias ficaram em 3,14 e 3,25, respectivamente.

4.2.3.1 Capital Humano

Na análise a seguir, demonstrará a importância que o gestor dá aos elementos pertencentes ao Capital Humano.

A seguir no Quadro 14 será demonstrado as respostas obtidas junto ao gestor da empresa em relação ao Capital Humano.

Quadro 14: Capital Humano – grau de importância.

Subcategoria	Elemento	Questão	Resposta
1 Competência Gerencial	1.1 Conhecimentos	Ques. 04	4
		Ques. 05	5
		Ques. 13	4
		Ques. 15	5
		Ques. 17	4
	1.2 Habilidades	Ques. 07	4
		Ques. 12	5
		Ques. 23	5
	1.3 Atitudes	Ques. 03	5
Ques. 06		4	
Ques. 19		3	
2 Motivação	Ques. 01	5	
	Ques. 08	4	
	Ques. 10	4	
	Ques. 18	3	
3 Disponibilidade	Ques. 24	5	
	Ques. 25	3	

Continua

Continuação

4 Estabilidade	Ques. 02	3
5 Clima Organizacional	Ques. 11	4
	Ques. 20	4
	Ques. 21	3
	Ques. 28	4
6 Gestão Participativa	Ques. 09	4
	Ques. 16	4
	Ques. 26	4
	Ques. 27	4
	Ques. 29	4
7 Compartilhamento de Informações	Ques. 14	4
	Ques. 22	5
	Ques. 30	5

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra o Quadro, a maioria das respostas ficaram em 4, ou seja, aparece como importante.

Destaque para as questões 2, 18, 19, 21, e 25, onde as repostas obtidas foi de 3, ou seja, o gestor considera como neutro.

A seguir, na Tabela 24, a média e o desvio padrão obtidos em cada elemento da subcategoria Competência Gerencial.

Tabela 24: Grau de importância dos componentes da Competência Gerencial.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1 Competência Gerencial	1.1 Conhecimentos	4,4	0,54
	1.2 Habilidades	4,66	0,58
	1.3 Atitudes	4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode verificar na Tabela 24, todos os elementos da subcategoria Competência Gerencial ficaram a média entre 4 e 4,66, portanto pode-se perceber que tais elementos possuem importância para o gestor. Destaque para o elemento Habilidades, onde a sua média esta mais próximo de 5.

O nível de importância das subcategorias do Capital Humano, calculado através das média simples, apresenta-se na Tabela 25 a seguir.

Tabela 25: Grau de importância das subcategorias do Capital Humano.

Subcategoria	Média	Desvio Padrão
1 Competência Gerencial	4,35	0,33
2 Motivação	4	0,81
3 Disponibilidade	4	1,41
4 Estabilidade	3	0
5 Clima Organizacional	3,75	0,5
6 Gestão Participativa	4	0
7 Compartilhamento de Informações	4,66	0,57

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se perceber a subcategoria que obteve maior nível de importância para o gestor, foi a subcategoria Compartilhamento de Informações. Ou seja, pode considerar que para o gestor a troca de informação entre os funcionários é de extrema importância. A subcategoria subsequente é o Competência Gerencial, com média de 4,35. Ao analisar em conjunto a subcategoria Estabilidade com Clima Organizacional, percebe-se que a sua importância é neutra em ambos, porém pode-se inquirir que a confiança que os funcionários tem com a empresa está associado ao nível estabilidade que a empresa possui

4.2.3.2 Capital de Relacionamento

Na análise a seguir, demonstrará a importância que o gestor dá aos elementos pertencentes ao Capital de Relacionamento.

No Quadro 15 tem-se as repostas obtidas em relação ao Capital de Relacionamento da empresa. Sendo que está dividido com o enfoque em Clientes e Fornecedores.

Quadro 15: Capital de Relacionamento – grau de importância.

Subcategoria	Elemento	Questões	Resposta
1 Cliente	1.1 Divulgação	Ques. 01	5
		Ques. 02	2
		Ques. 20	1
		Ques. 22	3
	1.2 Relacionamento	Ques. 03	5
		Ques. 05	5
Ques. 09		5	
Ques. 14		1	
1.3 Mercado	Ques. 18	4	
	Ques. 04	4	
	Ques. 06	5	
	Ques. 12	3	
1.4 Necessidades	Ques. 13	4	
	Ques. 07	5	
1.5 Inovação	Ques. 08	5	
	Ques. 10	5	
	Ques. 11	5	
1.6 Vendas	Ques. 15	3	
	Ques. 19	5	
2 Fornecedor	2.1 Gastos/custos	Ques. 21	5
		Ques. 16	4
		Ques. 17	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao observar o Quadro 15, percebe uma grande variação nas resposta obtidas junto ao gestor. Para o elemento Divulgação a variação entre as resposta é uma das maiores entre todos os elementos.

Tabela 26: Grau de importância dos elementos do Capital de Relacionamento – Clientes.

Subcategoria	Elemento	Média	Desvio Padrão
1 Cliente	1.1 Divulgação	2,75	1,70
	1.2 Relacionamento	4	1,73
	1.3 Mercado	4	0,82
	1.4 Necessidades	5	0
	1.5 Inovação	4,5	1
	1.6 Vendas	5	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando a Tabela 26 pode-se perceber dois elementos como os mais importantes para o gestor da empresa, em relação ao Capital de Relacionamento com enfoque no cliente. Os elementos Necessidades e Vendas são os que aparecem mais (média igual a 5). Ou seja, ao analisarmos profundamente as questões relacionadas aos elementos, percebe-se que há grande importância do gestor em suprir as necessidades dos clientes e manter um monitoramento nas vendas realizadas.

O elemento Divulgação é o que tem maior destaque, pelo fato de ter obtido uma média igual a 2,75. Ou seja, para a empresa não há importância na divulgação de seus produtos, o que contradiz com o cenário que estudiosos dizem, pois para vender os seus produtos e serviços tem que ter divulgação dos mesmos.

Os demais elementos possuem médias entre 4 e 4,5, classificando-se como importante empresa, portanto, ao analisar todos os elementos pertencentes ao Capital de Relacionamento com enfoque na cliente, a empresa tem visão da importância do seu meio externo, cliente.

Na Tabela 27 a seguir tem-se a média obtida dos elementos com enfoque no Fornecedor do Capital de Relacionamento.

Tabela 27: Grau de importância dos elementos do Capital de Relacionamento – Fornecedores.

Subcategoria	Elemento	Questões	Resposta
2 Fornecedor	2.1 Gastos/custos	4,5	0,7

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar a Tabela 27 pode-se ter a média do elemento Gastos/custos, o qual é 4,5. Enquadra-se o grau de importância concordo, ou seja, para a empresa, na visão do gestor, o elemento Gastos/Custos tem certo grau de importância. Porém não tão relevante como os demais elementos já mencionados.

4.2.4 CI existente VS CI valorado pela organização

A seguir será feita uma análise do Capital Intelectual que a empresa possui em relação ao que a mesma considera importante. Porém a análise será feita em três partes, conforme a divisão adotada para o trabalho.

4.2.4.1 Capital Estrutural

As informações a seguir serão referentes à comparação do nível de concordância do componente com o grau de importância apresentado pelo gestor da empresa UCK.

Na Tabela 28 têm-se os valores obtidos em relação ao nível de presença e o grau de importância dos componentes do Capital Estrutural.

Tabela 28: Comparação de Presença/Importância – Capita Estrutural.

Componentes	Presença (média)	Importância (média)
1 Gestão		
1.1 Práticas de Gestão	4,12	3,25
1.1.1 Investimento em TI	5	5
1.1.2 Investimento em P&D	5	4,5
1.1.3 Consultorias	4,5	2,5
1.1.4 Investimento em Divulgação	2	1
1.1.5 Controles Internos	4,25	3,5
1.1.6 Gestão Participativa	4	3
1.2 Instrumentos de Gestão	4,33	3,41
1.2.1 Indicadores de Desempenho	4,5	2
1.2.2 Planejamento Estratégico	4,5	4,5
1.2.3 Compart. De Informações	4,33	4

Continua

Continuação

1.2.4 Sistemas de Monitoramento	4	3,16
2 Produtos e Serviços		
2.1 Qualidade	4,75	4
2.1.1 Criação e Gerenciamento	4,5	3
2.1.2 Atividades Operacionais	5	5
2.2 Diversidade	5	5
2.2.1 Lançam. De novos prod./serv.	5	5
2.2.2 Prod./Serv. Personalizados	5	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 28 tem-se os valores encontrados conforme o nível de concordância e o grau de importância dos componentes para a performance da empresa. Quanto às Práticas de Gestão pode-se inferir que: (i) o Investimento em TI apresenta o nível de presença igual ao de importância; (ii) o elemento Consultoria apresenta maior distinção entre o nível de concordância e o de importância; (iii) o Investimento em Divulgação apresenta os menores índices tanto em concordância quanto em importância. E quanto aos Instrumentos de Gestão pode-se concluir que: (i) os Indicadores de Desempenho demonstram um alto nível de concordância, porém um baixo grau de importância; (ii) os demais itens apresentam os níveis de importância e concordância próximos.

Ao analisar os componentes referentes aos Produtos e Serviços, observa-se uma maior consonância entre os dois. Quanto à Qualidade pode-se concluir que: (i) em relação à Criação e Gerenciamento pode-se perceber que a média da concordância é alta, porém a da importância está neutra; (ii) as Atividades Operacionais, a concordância está igual à da importância, demonstrando uma consonância na comparação. Na comparação dos componentes da Diversidade tem-se a seguinte conclusão: ambos os componentes apresentam alto nível de concordância e importância.

Importante observar o comportamento dos elementos Consultorias, Controles Internos, Indicadores de Desempenho e Criação e Gerenciamento, onde a discrepância entre os valores obtidos do nível de presença com o grau de

importância das categorias são bem acentuados. Ou seja, tais categorias possuem uma forte presença no Capital Estrutural da empresa, porém não são de grande relevância. No enfoque das Práticas de Gestão, é o que possui maior diferença entre o que a empresa tem e o que considera importante.

4.2.4.2 Capital Humano

As informações a seguir serão referentes ao análise da comparação do Capital Humano presente na empresa com o que é considerado importante para o gestor.

A seguir na Tabela 29, demonstrará os valores obtidos em relação ao nível de presença dos componentes e o grau de importância.

Tabela 29: Comparação de Concordância/Importância – Capita Humano.

Componentes	Concordância (média)	Importância (média)
1 Competência Gerencial	4,47	4,3
1.1 Conhecimentos	4,8	4,4
1.2 Habilidades	4,66	4,66
1.3 Atitudes	4	4
2 Motivação	4,75	4
3 Disponibilidade	4,5	4
4 Estabilidade	3	3
5 Clima Organizacional	4,25	3,75
6 Gestão Participativa	4,4	4
7 Compartilhamento de Informações	5	4,66

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 34 têm-se os valores encontrados conforme o nível de concordância e o grau de importância dos componentes para o desempenho da

empresa. Analisando as subcategorias e os elementos do Capital Humano podem inferir que: (i) o elemento Habilidades e Atitudes, e a subcategoria Estabilidade, condiz à totalidade no que apresenta a empresa a o seu grau de importância; e, (ii) todas as subcategoria/elementos possuem um nível de presença maior que o grau de importância, com exceção das subcategorias e elementos citados anteriormente.

Destaque para as subcategorias Estabilidade e Clima Organizacional. O primeiro possui o nível de presença e o grau de importância igual a 3, ou seja, pode-se constatar que não é de interesse do gestor modificar tal situação, pois o gestor não considera importante, o que pode afetar o rendimento dos funcionários. Já o Clima Organizacional demonstra um nível de presença (4,25) acima do grau de

4.2.4.3 Capital de Relacionamento

As informações a seguir serão referentes ao análise da comparação do Capital de Relacionamento presente na empresa com o que é considerado importante para o gestor.

Tabela 30: Comparação de Concordância/Importância – Capital de Relacionamento.

Componentes	Concordância (média)	Importância (média)
1 Cliente		
1.1 Divulgação	4	2,75
1.2 Relacionamento	4,6	4
1.3 Mercado	4,25	4
1.4 Necessidades	5	5
1.5 Inovação	4,75	4,5
1.6 Vendas	5	5
2 Fornecedor		
2.1 Gastos/Custos	4,5	4,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 30 têm-se os valores encontrados conforme o nível de presença e o grau de importância dos componentes. Analisando as subcategorias e os elementos do Capital de Relacionamento podem inferir que: (i) os elementos Necessidades, Vendas e Gastos/Custos condiz totalmente o nível de presença com o nível de importância dos elementos; (ii) o elemento que possui maior diferença entre o nível de presença com o grau de importância é a Divulgação; e, (iii) a presença dos elementos, se não iguais, são maiores que o grau de importância.

O elemento Divulgação é o que apresenta maior destaque, pois ao analisar o valor da presença com o grau de importância, percebe-se que há uma discrepância enorme, visto que o elemento se apresenta quase que na sua totalidade, porém é um elemento que não é considerado como importante.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo investigar o comportamento de uma empresa de tecnologia, denominada UCK, situada na cidade de Florianópolis, em relação à gestão do seu Capital Intelectual.

Em síntese, constatou-se que o comportamento da empresa frente às práticas de gestão do CI, demonstra que ela as realiza, considerando as variáveis dos elementos selecionados pelo questionário utilizado.

Com base no objetivo geral, surgiram 4 objetivos específicos que nortearam para a realização do trabalho: (i) identificar os elementos e as subcategorias mais representativas do CI da empresa; (ii) identificar o nível de presença das categorias do Capital intelectual; (iii) verificar a importância do Capital Intelectual para a performance da empresa; e, (iv) cotejar o CI existente com o CI valorado pela organização.

Para responder as indagações acima, foi constituído um questionário totalizando 82 perguntas a partir dos questionários de Ensslin e Gallon (2008) e Souza *et al* (2008). Para investigar o CI da empresa utilizou-se da classificação das categorias de Sveiby, com as denominações mais utilizadas em pesquisa realizada com artigos relacionados ao assunto. Portanto, a divisão do questionário ficou da seguinte forma: Capital Estrutural com 30 questões, Capital Humano com 30 questões e Capital de Relacionamento com 22 questões.

Em resposta a indagações, foi possível constatar que:

- as categorias mais representativas são: Capital Estrutural e Capital de Relacionamento. Sendo que em relação à subcategoria Práticas de Gestão, os elementos Investimento em TI e Investimento em P&D e a subcategoria Diversidade, os elementos Lançamento de Novos produtos/serviços e Produtos/serviços são os mais representativos do Capital Estrutural. Do Capital Humano é a subcategoria Compartilhamento de Informações e do Capital de Relacionamento são os elementos Necessidades e Vendas;

- todos os elementos e subcategorias estão presentes, sendo que: no Capital Estrutural quase todos os elementos apresentam nível de presença alto, somente o elemento Investimento em Divulgação apresentou um nível baixo; no Capital Humano todos os elementos apresentam um nível de presença alto, porém quando se trata das subcategorias o Estabilidade é o único que apresenta um nível mais baixo, porém não insignificativo; e no Capital de Relacionamento todos os elementos e subcategorias apresentam-se com um nível de presença alto;
- em relação ao Capital Estrutural, os elementos Investimento em TI, Atividades Operacionais, Lançamento em novos Produtos/Serviços e Produtos/Serviços Personalizados são considerados como os mais importantes para a performance da empresa, o elemento Investimento em Divulgação e indicadores de Desempenho apresentam a menor importância na categoria. A subcategoria Compartilhamento de Informações é o considerado com maior importância para a categoria Capital Humano, já a subcategoria Estabilidade é o com menor importância. No Capital de Relacionamento, os elementos Necessidades e Vendas são os com maior importância para a empresa, e a Divulgação o com menor importância;
- e os elementos Investimento em TI, Planejamento Estratégico, Atividades Operacionais, Lançamento em novos Produtos/Serviços e Produtos/Serviços Personalizados são os que o nível de presença corresponde com o grau de importância. Os demais elementos e subcategorias a presença é maior que a importância, porém os elementos Consultorias, Indicadores de Desempenho e Divulgação apresentam uma discrepância quando comparados o nível de presença com a importância.

Em linhas gerais, pode-se perceber que a gestão do Capital Intelectual da empresa está focado na parte estrutural da empresa e na relacionamento da empresa com terceiros.

Para tanto, torna-se indispensável que a pesquisa realizada sofra desdobramentos futuros, sugerem-se que no trabalho futuros: (i) analisar o CI da mesma empresa em outro período de tempo; (ii) analise o CI de outra empresa do

mesmo ramos, para verificar se o comporta é igual; e, (ii) aplicar o questionário em outro ramo que o da empresa analisada.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**. n. 41, 2006. Disponível em: <
http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad41/maria_pg21a37.pdf>. Acesso em: ----

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. a. 7, n. 19, 2005. Disponível em: <
<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/view/46/39>>. Acesso em: ----

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; LEITE, Rafael Soares. Divulgação de informações sobre ativos intangíveis e sua utilidade para analistas de investimentos. **Revista Universo Contábil**. v. 4, n. 4, 2008. Disponível em: <
<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/1058/775>>. Acesso em: ---

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <
http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/v4n1/art01_antunes.pdf>. Acesso em: ---

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; MARTINS, Eliseu. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista Contabilidade & Finanças**. n. 29, 2002. Disponível em: <
http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf>. Acesso em: ----

BARROS, Aidil de Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; PONTE, Vera Maria Rodrigues; FARIAS, Iracema Quintino. Gerenciamento do capital Intelectual: um estudo em empresas do setor têxtil cearense. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 4, n. 2, 2007. Disponível em: <
http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/basev4n2/137a148-art4-barros.pdf>. Acesso em: ----

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelo de medição de percepção e comportamento**: um revisão. [S.l.:s.n.], 2005. Disponível em: <
<http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>>. Acesso em: ----

CARVALHO, Fernando Nitz de; ENSSLIN, Sandra Rolim. A evidenciação voluntária do capital intelectual: um estudo revisionista do contexto internacional. **Contabilidade Vista & Revista**. v. 17, n. 4, 2006. Disponível em: <

<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/312/305>>. Acesso em: ----

CARVALHO, Fernando Nitz de; ENSSLIN, Sandra Rolim; IGARASHI, Deisy Cristina Corrêa. **Evidenciação voluntária do capital intelectual no contexto brasileiro: cotejamento com o contexto internacional e australiano**. In: ENANPAD, 30, 2006, Curitiba. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2007.

COLAUTO, Romualdo Douglas; AVELINO, Bruna Camargos. Identificação do capital intelectual não adquirido em entidades do terceiro setor. **Revista de Informação Contábil**. v. 3, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/view/161/151>>. Acesso em: ---

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Avaliação do capital intelectual na perspectiva da tridimensionalidade da linguagem contábil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 2, n. 2, 2005. Disponível em: <http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_base/vol2n2/art03_colauto.pdf>. Acesso em: ----

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em empresas comerciais. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte. v. 16, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/285/278>>. Acesso em: ---

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Infra-estrutura operacional em empresas de base tecnológica (EBTs) incubadas e a sua importância para a performance organizacional. In: CONTECSI, 5., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Mackenzie, 2007. CD-ROM.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Simone Farias *et al.* O valor do intagível em instituições do ensino superior: um enfoque no capital humano. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. a. 7, n. 18, 2005. Disponível em: <<http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/view/45/38>>. Acesso em: ---

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP: São Paulo. v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.

OLIVEIRA, Joel Marques de; BEUREN, Ilse Maria. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças**. n. 32, 2003. Disponível em: <

http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad32/art6_rev32.pdf>. Acesso em: --
--

REIS, Luciano Gomes dos. As dificuldades de mensuração e consequente divulgação nas demonstrações contábeis do capital intelectual: uma reflexão teórica. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte. v. 16, n. 2, 2005. Disponível em: < <http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/277/270>>. Acesso em: ---

REZENDE, Amaury José. A relevância da informação contábil no processo de avaliação de empresas da nova e velha economia – uma análise dos investimentos em ativos intangíveis e seus efeitos sobre value-relevance do lucro e do patrimônio líquido. **Brazilian Business Review**, v. 2, n. 1, 2005. Disponível em:< <http://www.bbronline.com.br/artigos.asp?sess=det&id=18>>. Acesso em: ----

SILVA, Anderson Soares; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. A utilização do capital intelectual como instrumento de controle gerencial: o caso de um órgão de ciência e tecnologia da marinha do Brasil. **Revista da Informação Contábil**. V. 3, a. 1, 2009. Disponível em: < <http://www.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/view/181/129>>. Acesso em: ----

SOUSA, Bruno José *et al.* Um estudo sobre a evidenciação de capital intelectual nos relatórios da administração das 15 maiores distribuidoras de energia elétrica do Brasil nos anos de 2006 a 2007. **Revista UnB Contábil**. v. 11, n. 1-2, 2008. Disponível em:< <http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/11/45>>. Acesso em: ---

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SOUZA, Flávia Cruz de *et al.* Atributos do Capital Humano em Empresas de Base Tecnológica Incubadas e sua Importância para a Performance Organizacional. In: XI Seminários em Administração - SemeAd, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2008. CD-ROM.

SVEIBY, Karl Erik. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE 1

Parte 1																
Identificação da presença do CAPITAL ESTRUTURAL e sua importância para a performance		Concorda					Discorda					Importante		Dispensável		
01	É crescente, na empresa, os investimentos em TI	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
02	É crescente, na empresa, os investimentos em P&D	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
03	É crescente, na empresa, os investimentos em Treinamento	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
04	A empresa busca solucionar problemas específicos com o apoio de consultores externos	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
05	Os investimentos em novos métodos e sistemas (controles internos) têm crescido na empresa	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
06	A empresa possui indicadores de desempenho operacionais e financeiros vinculados às metas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
07	Os indicadores de desempenho da empresa são comparados com indicadores de mercado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
08	A empresa mantém o plano de negócio atualizado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
09	Há compartilhamento das informações sobre os trabalhos em reuniões para gestão do conhecimento	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	A empresa tem planejamento estratégico para todas as áreas da empresa	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	Há na empresa um sistema de acompanhamento do mercado	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
12	A empresa tem conhecimento dos produtos/serviços dos principais concorrentes e dos preços praticados	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
13	A empresa tem implantado um programa de sugestão de colaboradores e este é divulgado internamente	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
14	A empresa tem implantado um programa de sugestão de clientes para melhorias internas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
15	A empresa mantém um sistema de monitoramento e avaliação das reclamações dos clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
16	As ferramentas de gestão são utilizadas para apoiar a tomada de decisões	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
17	As metas da empresa são definidas com a participação da equipe	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
18	Parte da receita da empresa é destinada à participação em feiras e eventos do setor	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

19	A empresa conversa e faz pesquisa sistemática com clientes	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
20	Há na empresa uma maneira sistemática para definição do preço dos produtos e serviços	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
21	Há na empresa um banco de dados interno de seleção de colaboradores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
22	A empresa atende a demanda dos clientes por produtos e serviços personalizados	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
23	A empresa dispõe de domínio do processo gerencial	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
24	A empresa busca inovar constantemente seus produtos e serviços para atender as demandas do mercado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
25	A empresa monitora os serviços terceirizados	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
26	Há empresa faz um planejamento das suas atividades operacionais	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
27	A empresa possui internamente equipamentos com nível tecnológico adequado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
28	A empresa possui internamente sistema de custos	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
29	A empresa interage constantemente com o contador como apoio à gestão fiscal	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
30	A empresa utiliza as ferramentas Feedback, Coaching e Counseling junto a seus colaboradores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

Parte 2														
Identificação da presença do CAPITAL HUMANO e sua importância para a performance							Concorda		Discorda		Importante		Dispensável	
01	A empresa tem programa de remuneração, reconhecimento e de incentivos aos colaboradores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
02	A empresa apresenta estabilidade da equipe	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
03	Há na empresa uma equipe interna que atenda às necessidades da empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
04	Os colaboradores possuem o conhecimento e a experiência desejada pela empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
05	Os gestores possuem conhecimentos práticos de gestão de negócio, comercial e marketing	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
06	Pode-se afirmar que os colaboradores são criativos e inovadores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		

07	A capacidade individual dos colaboradores permite a habilidade para inovar e realizar as tarefas	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
08	A empresa procura despertar o sentimento de auto-eficácia nos colaboradores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
09	A empresa busca fazer com que o colaborador individualmente se sinta importante no processo	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
10	Pode-se afirmar que a empresa possui uma equipe motivada a alcançar os objetivos organizacionais	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
11	Há elevado sentimento de confiança entre a empresa e colaboradores, e estes se orgulham de trabalhar nela	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
12	Os gestores da empresa têm boa capacidade de liderança e habilidade para se comunicar	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
13	Na empresa os membros da equipe têm conhecimento técnico compatível com a função	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
14	A maior parte das tarefas é desenvolvida em equipe e todos têm autonomia na execução de sua parte	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
15	Na empresa há um processo contínuo de capacitação dos colaboradores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
16	Todos os colaboradores da empresa têm consciência do seu papel na empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
17	O nível de escolaridade dos colaboradores é compatível com os propósitos da empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
18	Pode-se afirmar que a receita por colaborador tem aumentado na empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
19	Os colaboradores, de maneira geral, executam suas tarefas de forma eficiente e eficaz	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
20	Estimula-se a experimentação, ou seja, na empresa há liberdade para tentar e falhar	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
21	O clima organizacional é agradável para que os colaboradores possam realizar suas tarefas	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
22	A empresa incentiva à gestão da informação na equipe para a disseminação do conhecimento global	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
23	Os clientes da empresa reconhecem e valorizam as habilidades dos colaboradores da empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
24	Gestores e colaboradores possuem carga horária satisfatória	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
25	Os colaboradores atingem o cumprimento dos prazos estipulados	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
26	Os colaboradores participam das decisões da empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
27	As sugestões feitas pelos colaboradores são, na maioria das vezes, implementadas na empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
28	Os colaboradores estão cientes do desempenho que lhe é desejado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

29	Os colaboradores conhecem os objetivos estratégicos e metas da organização	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
30	Os colaboradores têm acesso direto e sempre que necessário a seus gestores	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1

Parte 3														
Identificação da presença do CAPITAL DE RELACIONAMENTO e sua importância para a performance		Concorda					Discorda		Importante				Dispensável	
01	A empresa tem uma estratégia de divulgação dos produtos e/ou serviços (imagem) bem definida	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
02	A empresa participa constantemente de concursos importantes para promoção e divulgação dos produtos	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
03	Há na empresa um canal de relacionamento com os clientes estabelecido e este é divulgado internamente	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
04	Na empresa há definição estratégica do foco de mercado de abrangência	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
05	A empresa conhece o perfil individualizado dos clientes	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
06	A empresa apresenta flexibilidade quanto ao produto, preço e prazo para atender à demanda do mercado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
07	Pode-se afirmar que é alta a frequência de repetição de pedidos dos clientes (fidelização)	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
08	A empresa disponibiliza ao cliente a possibilidade de atualização dos produtos (softwares)	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
09	A empresa atende às necessidades dos clientes quanto aos serviços pós-venda	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
10	É crescente, na empresa, o número de marcas registradas e/ou patentes	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
11	É crescente, na empresa, o número de novos produtos e/ou serviços	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
12	É crescente, na empresa, o número de novos contratos firmados com clientes	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
13	Pode-se afirmar que as vendas da empresa têm aumentado significativamente	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
14	Tem alianças com universidades e/ou parques tecnológicos para suporte ao desenvolvimento tecnológico	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
15	Desenvolve projetos junto a instituições de crédito para a captação de recursos de fontes externas	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		
16	A empresa busca a redução de custos/despesas por meio de parcerias	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1		

17	Há na empresa uma adequada política de compra junto aos fornecedores para evitar gastos desnecessários	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
18	Pode-se afirmar que é baixo o número de reclamações de clientes na empresa	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
19	A empresa fornece ou está em processo de desenvolvimento de produto ou serviço sem similar no mercado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
20	A empresa possui premiações pelo reconhecimento do mercado	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
21	A empresa estabelece metas de venda e as monitora	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
22	A empresa tem clareza na imagem a ser transmitida	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1