

O Capital Intelectual como Ferramenta de Gestão Estratégica: Um Estudo em Empresas Ganadoras do Prêmio Delmiro Gouveia 2004.

Autores

ROSELENE COURAS DEL VECCHIO DA PONTE

Universidade Federal do Ceará

AUGUSTO CEZAR DE AQUINO CABRAL

Universidade Federal do Ceará

RAIMUNDA ERIZENY CAVALCANTE

Universidade Federal do Ceará

TEREZINHA DE JESUS PINHEIRO MACIEL

Universidade Federal do Ceará

Resumo

O Capital Intelectual (CI) tem sido estudado no âmbito acadêmico e empresarial, visto que constitui um intangível que agrega valor às empresas, representando parte significativa do valor total. Trata-se de uma riqueza intrínseca, pouco evidenciada, daí a importância dessa pesquisa, pois ela ressalta a relevância do tratamento sistemático deste tema, contribuindo com o desenvolvimento de ações que viabilizem seu uso. A pesquisa visa analisar, à luz do modelo de Edvinsson e Malone (1998), a prática da gestão do CI nas empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia. Trata-se de um estudo de múltiplos casos, com enfoque quali-quantitativa. Para a análise quantitativa, utilizou-se o software SPSS, e, para a qualitativa, a técnica de categorização da análise de conteúdo. Além da introdução, há seis outros segmentos. O segundo faz considerações sobre o tema. O terceiro apresenta o modelo de CI utilizado. O quarto aborda a mensuração do CI. O quinto estabelece a vinculação deste com a estratégia. O sexto enfoca aspectos metodológicos. O sétimo apresenta a análise dos dados e as conclusões. Os resultados encontrados corroboraram com a importância dessa pesquisa, visto que foi identificadas distorções entre a prática das organizações e a teoria dos gestores.

Introdução

Abordar o tema do Capital Intelectual (C.I.) é falar de conhecimento, em geral em sua perspectiva tácita. Como afirma Sveiby (2000), o conhecimento não apenas contribui para a valorização total da empresa, mas alicerça sua estrutura. Esse tipo de conhecimento vem despertando em muitos atenção e interesse, tanto no meio acadêmico como no empresarial. Trata-se de um ativo intangível, que oculto atua decisivamente nas organizações. Atualmente, o conhecimento é considerado como fator de produção por ser essencial para o desenvolvimento da sociedade e das empresas, daí o motivo de alguns estudiosos, tais como Kaplan e Norton (1997), Antunes (2000) e Klein (1998), dentre outros, defenderem que vive-se hoje a era do conhecimento. De fato, o recurso conhecimento é a matéria-prima mais importante para as organizações.

O ato de gerir o CI traduz-se na conversão deste em produto ou serviço que, por sua vez, retorna para a organização como ferramenta estratégica, podendo ser utilizado de forma competitiva. Sendo o CI uma riqueza intrínseca, torna-se relevante o estudo e desenvolvimento de teorias sobre sua gestão, em especial devido ao fato que, embora muito raramente evidenciado nas demonstrações contábeis, ele é reconhecido pelo mercado e pelos investidores na realização das transações comerciais. Deste modo, o estudo do CI atende à necessidade que as empresas têm de incorporar às suas estratégias de negócios toda uma gama

de recursos reais, porém ocultos, tais como talentos, tecnologia, inteligência corporativa, marca, etc.

A contabilidade tradicional, por meio de seus relatórios clássicos, não evoluiu no ritmo ou forma necessários para incorporar os valores intangíveis, deixando, de evidenciá-los. Sendo valores expressivos que merecem atenção e análise sistemáticas, faz-se necessário um estudo, para que os gestores possam tomar suas decisões com base em sua realidade específica, podendo, com isso, atingir o objetivo principal da organização. No Balanço Patrimonial, são expostos os valores tangíveis de forma estática, deixando de ser registrados grandes valores, como marca, fidelização dos clientes, idoneidade dos fornecedores, localização do ponto comercial, reputação da empresa, tecnologias, competências organizacionais e individuais, propriedade intelectual, etc.

A temática do CI e sua vinculação à gestão estratégica, objetivo maior desta pesquisa, têm sido sendo objeto de estudo de diversos autores (e.g. KAPLAN; NORTON, 1997; EDVINSSON; MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; ANTUNES, 2000). Embora todos estes autores tenham, de algum modo, contribuído na construção do referencial deste trabalho, o grande parâmetro utilizado foi a pesquisa de Edvinsson e Malone (1998). A partir daí, buscou-se identificar a utilização do CI como ferramenta de apoio à competitividade estratégica nas empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia edição 2004. As análises apresentadas não apenas reconhecem a complexidade inerente ao tema, mas ressaltam o seu valor potencial e indireto, e, portanto, dependente do contexto.

Em termos de estrutura, além dessa introdução, há seis outros segmentos. O segundo segmento faz considerações iniciais sobre o tema. O terceiro apresenta o modelo de CI utilizado na pesquisa. O quarto aborda a questão da mensuração do CI. O quinto estabelece a vinculação deste com a estratégia. O sexto enfoca aspectos metodológicos. O sétimo apresenta a análise dos dados e desenvolve as considerações finais. Por fim, seguem as referências bibliográficas.

Considerações sobre capital intelectual e sua evolução histórica

Este segmento trata do CI, apresentando sua evolução histórica, seus conceitos e algumas formas de mensuração deste bem intangível na visão de alguns dos principais autores do tema. Abordar este tema implica necessariamente abordar o tema do conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento “é uma mistura fluída da experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” A este respeito, Klein (1998) acrescenta que a grande questão é saber como identificar e disseminar o conhecimento gerado na empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto, gerado pelos integrantes da organização, em CI.

A utilização do conhecimento gerado na empresa, de forma estratégica, requer a implementação, por parte da alta administração, de uma gestão, que trabalhe com os intangíveis, a fim de identificá-los. Obviamente, apenas a partir deste mapeamento esforços podem ser sistematizados para utilizá-los estrategicamente. Ressalta-se que nem sempre o conhecimento foi apontado como fonte de riqueza nas organizações. De fato, como ressaltam Lévy e Authier (1995, p. 7), “os revolucionários da Antiguidade preconizavam a reforma agrária e a partilha das terras. Os da era industrial visavam à propriedade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas”. Contudo, “há um reconhecimento explícito por parte de um crescente número de organizações de que seu capital intelectual é uma fonte essencial de vantagem competitiva” (KLEIN, 1998, p. 2).

O CI constitui um desafio para os gestores, visto que não é identificado nas demonstrações contábeis e muitas vezes não é gerenciado sistematicamente, sendo sua presença identificada apenas no momento em que os investidores efetuam seus investimentos. Assim, sua natureza oculta não favorece um gerenciamento deliberado e sistemático, fazendo-se, portanto, necessário que os gestores conscientemente programem formas de utilizá-lo. Sua história tem início nos anos 80, quando gerentes, acadêmicos, pesquisadores e consultores começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis para a *performance* empresarial.

Em 1980, a Skandia iniciou o processo de reconhecimento de que a teoria da administração tradicional não respondia mais satisfatoriamente ao desenvolvimento das organizações, devido à velocidade com que as mudanças ocorriam. Nascendo daí o desejo de romper com a inércia que as organizações há muito operavam (EDVINSSON; MALONE, 1998). Data de 1986, a publicação do livro *The Know-How Company*, de Karl Erik Sveiby, com indicações de como gerenciar ativos intangíveis. O artigo do professor da Berkeley, na Califórnia, David Teece – *Profiting from technological innovation* – publicado no mesmo ano, apresentou os passos necessários para a obtenção de valor através da inovação. Tom Stewart, redator da *Fortune*, publicou dois artigos sobre o poder do conhecimento e do capital humano nas empresas, em 1991 e 1994. Em 1993, na Dow Chemical, era criado o cargo de Diretor de Ativos Intelectuais, que foi ocupado por Gordon Petrash .

A partir de então, estudos foram desenvolvidos e as empresas criaram novos cargos para os quais a mensuração dos intangíveis constitui uma atividade central, de forma especial a mensuração do CI. Leif Edvinsson, então funcionário da Skandia, empresa do ramo de seguros, recebeu em 1991 o cargo de Diretor de CI, o que viria a ser um marco no desenvolvimento desta temática. Nesse ano, foram grandes os passos dados, fazendo com que a equipe do CI fizesse um levantamento dos valores ocultos da empresa. Na oportunidade, foi detectada uma longa lista de itens que possuíam valor e não estavam no sistema contábil, ou seja, não eram classificados, portanto, não eram gerenciados nem utilizados estrategicamente. Edvinsson e Malone (1998) citam alguns dos elementos constantes da lista: concessões, marcas, banco de dados de clientes, competências, principais empregados, parceiros e sócios.

A Skandia estava certa de que existia a necessidade de uma função para CI, assim como havia para marketing e finanças. Na visão dos gestores, era necessária a criação de um setor, onde se desenvolvessem estudos sobre o tema. Logo foi formada a primeira equipe de CI, cuja função era incentivá-lo e desenvolvê-lo como um valor visível e permanente, para complementar o balanço patrimonial, disseminando o conhecimento na empresa, para desenvolver produtos e negócios. Assim, em 1992, Edvinsson e sua equipe chegaram a três conclusões sobre o CI: constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; é um capital não-financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil; é um passivo e não um ativo.

Nesse contexto, a Skandia, que é a maior companhia de seguros e serviços financeiros na Escandinávia, foi quem emitiu em 1995 o primeiro relatório anual sobre CI no mundo. Nesse mesmo ano, a ICM Gathering, segundo Harrison e Sullivan (2000), definiu CI como o conhecimento que pode ser transformado em lucro e, em 2000, duas abordagens paralelas foram se consolidando no estudo do tema: a primeira referente à criação e expansão do CI e a segunda, enfatizando que o gerenciamento do CI é um fator de geração de lucro e de valor. Uma retrospectiva de como o CI tem sido analisado pelas empresas foi condensada por Guthrie e Petly (2000), conforme quadro 1. Partindo da noção superficial de *goodwill*, o quadro 1 apresenta as diversas tentativas de classificar e mensurar o CI e aponta as empresas que adotaram essa preocupação.

Período	Progresso
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de <i>goodwill</i>).
Meados dos anos 80	Avanço da “era da informação” e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado.
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de CI (SVEIBY, 1988).
Início dos anos 90	Iniciativas de mensuração e de demonstração sistemática do CI. Surge, pela primeira vez, o cargo de Diretor de CI na Skandia. Kaplan e Norton (1996) introduzem o <i>balanced scorecard</i> , dentro da filosofia “só pode ser gerenciado o que pode ser medido”.
Meados dos anos 90	Estudos sobre a criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUSHI, 1995). Skandia lança o suplemento “Visualizando o Capital Intelectual”, anexo à sua demonstração pública de resultados (1994).
	A Celemi (1995) estabelece uma “auditoria de conhecimento”, apresentando acesso detalhado ao <i>status</i> de seu CI.
	Os pioneiros na avaliação de CI começam a publicar livros: (KAPLAN; NORTON, 1996; EDVINSSON; MALONE 1997; e SVEIBY, 1997).
Fim dos anos 90	CI torna-se um tema popular, entre acadêmicos e conferencistas. Grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre CI, em Amsterdã.

Quadro 1: Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas.

Fonte: Guthrie e Petty (2000).

O modelo de capital intelectual utilizado na pesquisa

Neste trabalho, que utiliza como modelo o estudo apresentado por Edvinsson e Malone (1998), o CI é compreendido como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionam uma vantagem competitiva no mercado. Essa definição foi oriunda da experiência dos autores na Skandia AFS de Estocolmo. De forma metafórica, os autores comparam o CI a uma árvore, quando consideram como parte visível (troncos e galhos) as informações que podem ser vistas nos relatórios contábeis e como parte oculta (raízes), o CI.

Edvinsson e Malone (1998) afirmam que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa. Beuren (1996) ressalta que o sucesso das empresas está dependendo muito da capacidade de transformação de seus negócios, obtendo novas e influentes fontes de informação e de vantagens competitivas. Brooking (1999, p. 97) entende CI como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos de mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam o seu funcionamento. “

Segundo a classificação de Edvinsson e Malone (1998), o CI constituiu-se de Capital Humano, que corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as suas tarefas; e Capital Estrutural, que constitui todo o esqueleto e a infra-estrutura que apóiam o Capital Humano. O Capital Humano é o que constrói o Capital Estrutural, e quanto melhor for o Capital Estrutural, melhor será a atuação do Capital Humano, visto que existe uma complementação

entre estes, de forma que a estrutura física da empresa atue como uma ferramenta de apoio às funções das pessoas que ali trabalham. Os sistemas de informação, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoia a produtividade do Capital Humano são exemplos de Capital Estrutural.

<p>CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p>= CAPITAL INTELECTUAL</p>

“tudo que permanece na empresa, quando os empregados vão para casa”

Figura 1: Representação gráfica do capital intelectual.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Mensuração do capital intelectual

A análise dos estudos de CI demonstra que têm surgido, nos últimos anos, diversos métodos de mensuração e formas de gestão, dando origem a múltiplas abordagens. A mensuração do CI é geralmente envolta em polêmicas, visto que se trata de atribuir valores a bens intangíveis, não existindo, assim, uma forma deliberada de mensuração, tornando-se extremamente subjetiva sua avaliação.

A partir de 1994, o grupo Skandia passou a publicar, como ressaltam Edvinsson e Malone (1998), anexo às suas demonstrações financeiras semestrais, um relatório denominado *Navigator*, que relata a atividade do grupo na gestão dos ativos humanos. O *Navigator* acrescentou uma nova dimensão ao relato da empresa, pois permite aos *stakeholders* terem uma visão global do grupo, avaliar os seus progressos e o seu potencial para o futuro. Está contida neste documento uma análise com base em critérios inovadores, tais como a percentagem de clientes perdidos, o número de computadores por empregado e o tempo médio de treinamento realizado pelos funcionários por ano. A Figura 2 mostra a forma evidenciada pelos autores no que diz respeito à mensuração do CI.



Fonte: <http://www.skandia.se>

Figura 2: Modelo de mensuração evidenciado por Edvinsson.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Conforme Edvinsson e Malone (1998), o Navegador tem que realizar com eficiência três tarefas básicas:

- **Investigar minuciosamente as mensurações** - Um instrumento organizador não realiza suas funções, se ele não se organizar; ele tem de agir como um guia - isto é, como um navegador, em vez de somente um arquivo.
- **Olhar para o alto, em direção à medida mais abrangente de valor** - Não é suficiente que um instrumento de navegação sirva como um astro e um guia de excursão. Ou seja, um bom navegador de Capital Intelectual deve, em última instância,

alinhar todos os dados das categorias, visando à criação de um pequeno número de números globais - poder-se-ia chamá-los “meta-índices”.

- **Olhar para fora, em direção ao usuário** - O modelo deve preocupar-se tanto com a transparência da informação, quanto com a facilidade de visualização e entendimento do usuário.

O sucesso desse tipo de relatório pode, em parte, ser explicado pelo fato de ser mais difícil avaliar empresas, cujos valores de mercado são largamente superiores ao valor resultante da mensuração contábil, porque a contabilidade tradicional ainda não possui elementos suficientes, para determinar a existência desses ativos ou não consegue valorizá-los de um modo formal. Para representar o CI no balanço patrimonial, Edvinsson e Malone (1998) representaram, na Figura 3, a inclusão de uma coluna, onde fazem referência aos valores intangíveis (*goodwill*, tecnologia, capital intelectual, competência, propriedades intelectuais), demonstrando a importância de formalizar os valores ocultos da empresa.



Figura 3: Representação gráfica do capital intelectual no balanço patrimonial.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

O termo *goodwill*, segundo Antunes (2000), envolve complexidade, sendo, portanto, preciso estabelecer alguns aspectos quanto à sua natureza, avaliação e classificação, que vão possibilitar uma comparação com o conceito de CI. Monobe (1986, *apud* ANTUNES, 2000) observa que a primeira aparição do *goodwill* foi vinculada à terra, em 1571, e gradativamente foi sendo relacionado ao comércio, à atividade industrial, à localização privilegiada, a processos industriais, a conexões financeiras e a *staffs* eficientes. O valor do *goodwill* de uma empresa, observa o autor, seja em forma convencional, seja em forma sinérgica, estará sempre relacionado com a capacidade de geração de lucros da empresa. Edvinsson e Malone (1998) criaram indicadores para se calcular o CI, como mostra o quadro 2.

Indicadores para o cálculo do Capital Intelectual	Unidade de Medida
1. Ativos representados pelos fundos	\$
2. Ativos representados pelos fundos / Empregado.	\$
3. Receita / Empregado.	\$
4. Receita / Ativos Administrativos.	%
5. Receita prêmios de seguros.	\$
6. Receita prêmios de seguros resultantes de uma nova operação.	\$
7. Faturamento / Empregado	\$
8. Tempo dedicado aos clientes / número de horas trabalhadas pelo empregados	%

9. Resultado de seguros / empregados.	\$
10. Índice de perdas em comparação à média do mercado	%
11. Rendimento direto	%
12. Receita operacional líquida.	\$
13. Valor de mercado.	\$
14. Valor de mercado / Empregado.	\$
15. Retorno sobre o valor do ativo líquido	%
16. Retorno sobre o valor do ativo líquido resultante da atuação em novos negócios	\$
17. Valor agregado / Empregado	\$
18. Despesas com TI /Despesas administrativas.	%
19. Valor agregado / número de empregados em TI.	\$
20. Investimentos em TI	\$

Quadro 2: Indicadores para o cálculo do CI.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998).

Com o objetivo de avaliar o CI da empresa Skandia, Edvinsson e Malone (1998) determinaram vários índices e indicadores, agrupados nas seguintes áreas: foco financeiro; foco clientes; foco processo; foco renovação e desenvolvimento; e foco humano. Para esses focos, foram estabelecidos vários indicadores, aqui relacionados no quadro 3, de forma a permitir verificar o desempenho do CI, a fim de que no final se encontrasse uma equação, na qual se fosse possível medir o CI.

Gestão estratégica do capital intelectual

As organizações, segundo Klein (1998), competem crescentemente com base em seus ativos intelectuais. Empresas que competem na economia do conhecimento precisam de habilidades desempenhadas por trabalhadores especialistas, os do conhecimento. Num ambiente onde, as inovações são duplicadas rapidamente pelos concorrentes e empresas menores arrebataam fatias de mercado das maiores, é o capital intelectual – seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, mais que os ativos tangíveis, que determina suas posições competitivas. Empresas que adotam uma abordagem estratégica de gestão de seu capital intelectual vêem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado relativas a organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista.

Klein (1998, p. 9) afirma que “do ponto de vista econômico, o desafio é criar um mercado interno de capital intelectual, onde compradores e vendedores possam negociá-lo a preços justos de mercado”. Além disso, a empresa precisa monitorar a formação e o investimento do CI, visando à evolução dos programas e processos de trabalho de CI da empresa, ao longo do tempo. Faz-se necessário, também, possibilitar o desempenho do CI nas empresas, criando meios que tornem possível sua utilização.

Na era do conhecimento, em que ativos intangíveis assumem um papel mais importante, os novos sistemas de gestão são movidos pela estratégia que, sem abandonar os tradicionais indicadores financeiros, segundo os quais os lucros financeiros são a razão de ser das empresas, passaram a usar vetores de desempenho para alavancar a estratégia adotada pelas organizações e se tornarem ferramentas vitais para o sucesso das mesmas (KAPLAN; NORTON, 1997).

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia, quer na esfera prática das empresas. A abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição única, universalmente aceita. Para Mintzberg e Quinn (1991), a essência da estratégia é a construção de uma postura ao mesmo tempo forte e flexível o suficiente a ponto de capacitar a organização a alcançar seus objetivos maiores a despeito da imprevisibilidade das pressões externas.

Mintzberg (1991) amplia o enfoque tradicional militar ou de negócios dos estudos de estratégia pela introdução de sua concepção dos cinco Ps. Estratégia como plano, curso de ação intencional; como pretexto, manobra com o intuito de obter vantagem desleal; como padrão, consistência de comportamento, intencional ou não; como posição, nicho intencionalmente selecionado através de um plano ou truque ou ‘encontrado’ através de um padrão de comportamento; e como perspectiva, conceito abstrato, compatível com a noção de estratégia como plano e padrão, expresso através da cultura ou visão compartilhada da organização. À clássica visão de estratégias deliberadas, planejadas, esta concepção opõe a idéia de estratégias emergentes, não planejadas. Ou seja, algumas estratégias podem ser formadas sem terem sido conscientemente pretendidas, sem formulação, algo que tende a ocorrer nas empresas quando se enfoca, por exemplo, a forma como elas lidam com seu CI. A estratégia real é o produto da sinergia entre as estratégias pretendidas, planejadas e as estratégias emergentes, adaptativas e reativas. O pensamento, e não o planejamento estratégico é o instrumento apropriado à sua construção.

A estratégia da empresa para a gestão do CI deve ser incorporada a um *portfólio* de iniciativas gerenciais e tecnológicas, enfatiza Klein (1998). Na visão do autor (p. 42), “a gestão estratégica do capital intelectual envolve repensar como a organização cria valor a partir de uma perspectiva centrada em conhecimento e o re-projeto e a orquestração do papel dos ativos intelectuais na estratégia e nas operações da empresa.”

No caso de recursos intangíveis, na empresa, existem dois tipos de conhecimento: o fluido (espontâneo, criativo, dinâmico, experimental) e o institucional (estruturado, codificado, controlado, medido), de acordo com Sveiby (1998). A empresa que melhor gerencia o equilíbrio entre o conhecimento fluido e o conhecimento institucional é a que faz com que a gestão do conhecimento seja central para suas estratégias de negócios. Para gerir seu capital intelectual de forma mais sistêmica, a empresa deverá elaborar uma pauta para, se transformar de uma organização, que simplesmente compreende indivíduos detentores de conhecimento, numa organização focalizada em conhecimento, que cuida da criação e compartilhamento do conhecimento através de funções internas de negócios e que orquestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas, sentencia Klein (1998).

O desafio da gerência é orquestrar a transformação de material intelectual bruto em conhecimento embalado em formas passíveis de serem investidas diretamente, como os ativos tangíveis. Pode-se afirmar que o CI juntamente com a gestão do conhecimento, são bens intangíveis que, geridos de forma estratégica, não só trazem vantagem competitiva, como garantem a continuidade das organizações. O problema está em determinar como as empresas decidem, que conjunto de iniciativas no nível operacional, melhor atenderiam suas metas estratégicas, questiona o autor. No contexto da concorrência baseada em conhecimento, como ligar a estratégia à execução no nível do conhecimento, conectando os níveis operacionais e estratégicos? A resposta a essa pergunta passa por uma mudança fundamental do pensamento da empresa em relação à disseminação dos ativos intelectuais da empresa, refletindo uma abordagem expansionista ao invés da reducionista.

No nível de implementação, afirma Klein (1998), a captura de grandes volumes de conhecimento e a facilitação da transmissão tornam-se possíveis através de uma infraestrutura explícita, gerencial e tecnológica. Uma mudança para o foco do CI oferece uma oportunidade para repensar os papéis de pessoas e máquinas no desenvolvimento de trabalho e do conhecimento.

De fato, se o ativo intelectual não é administrado, acaba se perdendo nas mentes das pessoas, em relatórios e memorandos, ou mesmo em banco de dados que não sistematicamente incorporados aos vários processos da organização. Segundo Klein (1998, p.42) “a gestão estratégica do capital intelectual necessita de uma mudança fundamental de pensamento com relação à disseminação dos ativos intelectuais da empresa.” Nesse contexto, o CI está relacionado com a gestão do conhecimento, era marcado por experiências novas e muitas mudanças, onde o conhecimento passa a ser o recurso estratégico para todas as organizações. Como Lara (2001, p. 33) adverte, “se as empresas não souberem dominar a equação informação-conhecimento-sabedoria e aplicá-la na resolução dos problemas organizacionais, dificilmente poderão obter vantagens estratégicas no crescimento econômico e financeiro”.

Aspectos metodológicos da pesquisa

Esta pesquisa utilizou como referência a taxonomia apresentada por Vergara (2004), segundo a qual a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser considerada exploratória, que é a que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão inicial (MALHOTRA, 2001). Pode, também ser considerada descritiva, quando expõe características de determinada população e de determinado fenômeno. Quanto aos meios de investigação, pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica e de campo (VERGARA, 2004). As variáveis utilizadas nessa pesquisa são apresentadas no quadro 3.

Variáveis de Perfil : empresa e entrevistado	Variáveis para detectar existência do CI	Variáveis para verificar adequação entre teoria e prática do CI	Variáveis para valorar monetariamente o CI
Empresa: Segmento de Mercado Tipo de sociedade Setor Matriz / Filial Tempo da empresa Formação Capital Destino produção Número de empregados	Contato com CI Importância do CI Prática do CI Interesse em estudos Relevância do CI Impacto Existência de política de CI.	Capital Humano: Aquisição de habilidades Compartilhamento Inovação Experiências de funcionários como patrimônio Competência em riqueza Política de Treinamento e Desenvolvimento Incentivo.	Índices do valor monetário do CI - CI segundo Edvinsson e Malone (1998) em valores . .
Respondente: Nome Função Âmbito de atuação Tempo		Capital Estrutural: Infra-estrutura Uso de Software para produtividade Informações exatas	Coefficientes de Eficiência do CI (EDVINSSON; MALONE, 1998) em % Participação de

Formação acadêmica		Imagem ISO9000 Salas climatizadas Medição valor patentes Identificação da satisfação e fidelização de clientes	mercado, satisfação de clientes, motivação, liderança, investimento em P&D / total, horas treinamento, desempenho /meta de qualidade, retenção de empregados etc.
--------------------	--	---	---

Quadro 3: Variáveis de estudo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esta pesquisa tem a intenção de descrever as características da gestão estratégica do CI no universo das dez melhores empresas do Estado do Ceará segundo o critério dos organizadores do Prêmio Delmiro Gouveia edição 2004, que destaca o desempenho das empresas cearenses nos setores econômico e social. Ela é de natureza quali-quantitativa, visto que a partir dos dois instrumentos de coleta de dados utilizados, um questionário semi-estruturado e uma entrevista com questões abertas, foram elaboradas análises quantitativas e qualitativas.

Na pesquisa qualitativa, foram utilizadas questões abertas, uma vez que, como afirmam Cooper e Schinder (2004), este tipo de questão é genericamente utilizado quando: a) o objetivo é explorar um território mais amplo; b) o objetivo é descobrir opiniões e graus de conhecimento; c) o entrevistador não tem uma idéia clara da estrutura de referência ou do nível de informação do respondente; d) se busca mensurar comportamento confidencial ou não aprovado; e, e) se busca descobrir saliências ou encorajar modos naturais de expressão. Neste estudo, utilizou-se de questões abertas com o objetivo de descobrir opiniões e graus de conhecimento. Na análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Vergara (2004,p.4), refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos de descrição de conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas. Pratica tanto a hermenêutica, quanto as categorias numéricas. O método comparativo busca ressaltar similaridades e diferenças entre pessoas, padrões de comportamento e fenômenos, comparando padrões de comportamento entre empresas.

Segundo Bardin (1997, p. 31), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Mais do que um instrumento, é um conjunto de técnicas e procedimentos marcado por grande disparidade de forma e adaptável a um amplo campo de aplicação. Nesse contexto, a análise de conteúdo foi a técnica escolhida para essa pesquisa, visto que se adapta a forma escolhida para aplicação dos instrumentos de coleta de dados, tornando-se possível sua análise. Conforme a autora (p. 29), a análise de conteúdo tem dois objetivos básicos: a) a ultrapassagem da incerteza, ou seja, assegurar-se do conteúdo de uma mensagem de modo tal, que este possa ser compartilhado e não ser apenas uma visão pessoal; b) o enriquecimento da leitura, ou seja, o aumento da produtividade e da pertinência através de um olhar mais profundo e atento de modo tal, que se possa descobrir elementos e desocultar conteúdos, significações e estruturas de que *a priori* não se tinha a compreensão. Pode-se, enfim, compreender a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens a obter indicadores quantitativos, ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Para a pesquisa quantitativa, utilizou-se o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, da seguinte forma: foi utilizada a técnica estatística de distribuição de frequências, para identificar o perfil da empresa, o perfil dos respondentes e para analisar sobre a existência e importância do capital intelectual. Nesse caso, os resultados foram colocados na forma de tabelas ou gráficos, os quais denotam a frequência de respostas para cada questão, formando os chamados “relatórios de frequência”. A frequência de resposta é o número total de respondentes, que deu a mesma resposta a uma determinada questão (MALHOTRA, 2001).

Nesse contexto, Malhotra (2001) defende que a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa devem ser encaradas como complementares. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística. Nesta pesquisa, ambas abordagens foram utilizadas como forma de melhor explorar, a partir da concepção de Edvinsson e Malone (1998), o uso estratégico do CI nas empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia.

Este prêmio é uma realização conjunta das seguintes instituições: Bolsa de Valores Regional, Jornal O POVO, Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará, Federação das Indústrias do Estado do Ceará, SEBRAE/CE e Banco do Nordeste do Brasil. A quarta edição do prêmio avaliou o desempenho de empresas cearenses no ano 2003. Embora o faturamento seja o fator que mais tem peso na avaliação, também são considerados pontos como impostos gerados e a quantidade de empregados. Deste modo, busca-se aferir a grandeza e a importância das empresas para o Estado, considerando-se, inclusive a responsabilidade social e transparência. Em função da visibilidade que a premiação confere, a cada ano o número de empresas inscritas aumenta significativamente, em especial na categoria referente ao desempenho social, em que o número de empresas que enviou seus balanços sociais dobrou entre 2002 e 2003. Nesse ano de 2004, foram 277 empresas na base de análise. A base definitiva para avaliação dos critérios ficou em 187 e foram recepcionados 52 balanços sociais.

Finalmente, o grupo das maiores empresas do Estado, segundo o Prêmio Delmiro Gouveia, é formado também pela Companhia Energética do Ceará (Coelce), M. Dias Branco, Grendene, Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece), Agripec, Dakota Nordeste, Empreendimentos Pague Menos, Santa Clara e Breitener Energética. A escolha das empresas levou em conta os dados sobre faturamento, patrimônio líquido, resultados, volume de impostos e número de empregados.

O prêmio é considerado um verdadeiro “Oscar”, porque, acima de tudo, goza de credibilidade e tem um caráter inovador. As empresas que participam da premiação reconhecem a seriedade do processo envolvido na avaliação das empresas. Essa é a maior característica que pode ser atribuída ao Delmiro Gouveia: a credibilidade dos números, dos critérios, de quem faz o trabalho, afirma Régis Dias, secretário do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará. Este estudo conseguiu o apoio de 7 das maiores empresas premiadas com o Prêmio Delmiro Gouveia 2004, conforme Quadro 4, o que se constituiu na amostra para a pesquisa de campo.

Empresa	Representante
Grendene S/A	Emílio de Moraes
Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos	Lúcia de Fátima Silva Fernandes
CAGECE- Companhia de Água e Esgoto .	Francisco José da Silva Cavalcante
Agripec – Química e Farmacêutica S.A	Tereza Maria Pereira Lopes

COELCE – Companhia Energética do Estado do Ceará	Raimundo Tarcisio Dias Costa Jr.
Vicunha Têxtil S.A	Orlando Vieira
Pague Menos Empreendimentos	Rui de Almeida Rocha

Quadro 4: Empresas participantes da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse contexto, a escolha das empresas foi consequência da disponibilidade de acesso. A legitimidade atribuída ao prêmio tanto pela esfera empresarial como por outros segmentos da sociedade justifica sua escolha como critério das empresas pesquisadas. Esta escolha ajuda a superar a dificuldade imposta pelo fato de que gerir o capital intelectual, em uma perspectiva estratégica, constitui um novo campo de estudo e atuação, cujas primeiras experiências ocorreram na década de 90 e especificamente em grandes empresas.

Análise dos dados e considerações finais

Este trabalho buscou explicitar a relevância do tema do CI, para tanto foi feito um levantamento da literatura sobre o tema e, posteriormente, uma pesquisa empírica, de modo a evidenciar as práticas observadas na gestão do CI, em uma perspectiva estratégica. Para conhecer a visão dos gestores sobre a existência e a importância do CI em suas empresas, foram aplicadas as quatro questões abaixo, cujos resultados foram inseridos nos gráficos e/ou tabelas subsequentes. Nos estudos realizados, o modelo de Edvinsson e Malone (1998) serviu de inspiração.

1. Qual o seu ponto de vista para a importância da definição e mensuração do CI na organização?

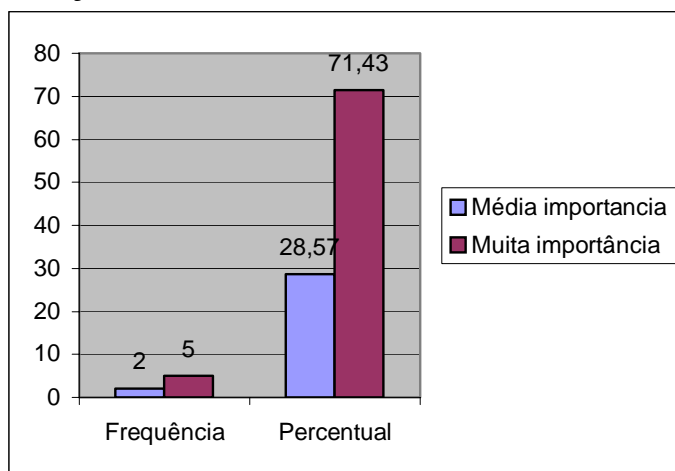


Gráfico 1: Distribuição de frequências para importância do capital intelectual.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Gráfico 1 mostra que 71,43% dos gestores consideram que a definição e mensuração do capital intelectual têm muita importância para a organização. Ao serem questionados se a organização desenvolve a prática do capital intelectual, 28,57% afirmaram que utiliza pouco, enquanto 42,86% utilizam o CI de forma mediana e 28,57% utilizam muito, conforme demonstra o gráfico 2.

2. A organização desenvolve práticas do Capital Intelectual?

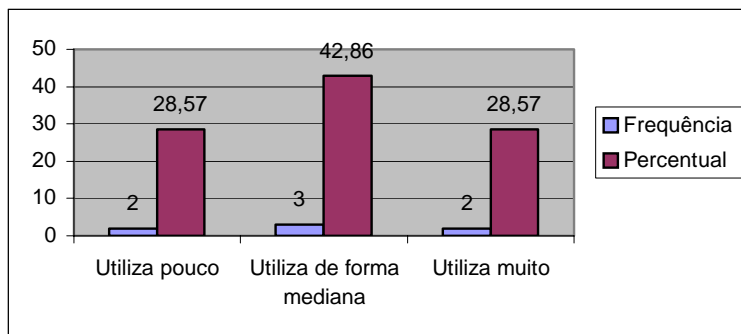


Gráfico 2: Distribuição de freqüências da prática do capital intelectual.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 1 indica que 71,43% dos gestores têm interesse médio em desenvolver estudos que identifiquem o capital intelectual de suas empresas, enquanto que 28,57%, ou seja, 2 empresas demonstraram possuir grande interesse no assunto.

3. Na visão dos gestores, a empresa tem interesse de desenvolver estudos que identifiquem o Capital Intelectual de suas empresas?

Esta organização possui interesse em desenvolver estudos que identifiquem o seu CI?	Frequência	Percentual	Percentual	
			Valido	Acumulad o
Possui médio interesse	5	71,43	71,43	71,43
Possui grande interesse	2	28,57	28,57	100,00
Total	7	100,00	100,00	

Tabela 1: Distribuição de freqüências acerca do interesse em estudos que identifiquem o CI.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a relevância do capital intelectual para a organização, comparada à do capital financeiro, 57,14% dos gestores consideram que a importância é média, mas 42,86% dos gestores afirmaram que a relevância é muita se comparada ao capital financeiro, denotando que quase a metade das maiores empresas do Estado do Ceará, tem conhecimento da relevância do CI, conforme demonstra o Gráfico 3.

4. Na visão dos gestores, qual a relevância do Capital Intelectual para a organização?

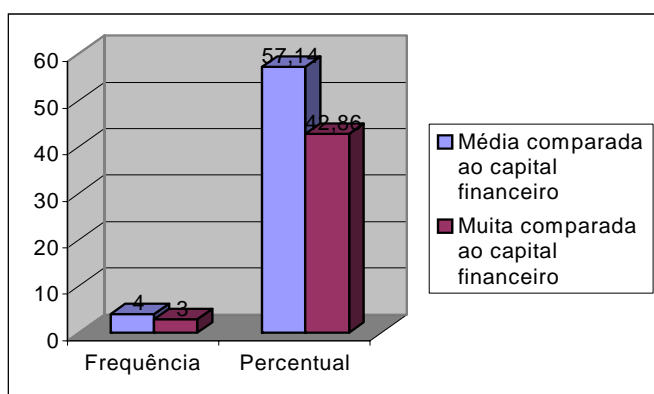


Gráfico 3: Relevância do capital intelectual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta informação corrobora com a apresentada na Tabela 2, onde se verifica que 71,43% das empresas pesquisadas têm política para a definição do capital intelectual.

A empresa possui política para definição do CI?	Freqüência	Percentual	Percentual Valido	Percentual Acumulado
Sim	5	71,43	71,43	71,43
Não	2	28,57	28,57	100,00
Total	7	100,00	100,00	

Tabela 2: Distribuição de freqüência para possuir política de capital intelectual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, ressalta-se que na sociedade contemporânea, a noção de gestão do conhecimento constitui um passo concreto e significativo na construção de uma nova forma de se compreender, gerenciar e vivenciar não apenas as empresas, mas também as inter-relações destas com seus indivíduos e ambientes, tanto em uma perspectiva interna quanto externa. De fato, a dinamicidade do mundo moderno requer que as empresas não apenas façam uso do conhecimento disponível em um dado momento. Gerenciar o conhecimento organizacional é, também, gerenciar o seu capital intelectual. O esforço deve ser coletivo e compartilhado. Contudo, para as empresas, assim como foi o caso na literatura, apenas gradativamente o CI vem assumindo uma posição central, deixando desta forma de ser um mero subproduto para tornar-se uma estratégia de competitividade deliberada e sistematicamente trabalhada, como demonstram, por exemplo, as análises aqui apresentadas do uso do CI como ferramenta de gestão estratégica nas empresas ganhadoras do Prêmio Delmiro Gouveia edição 2004.

Como evidenciado, também, na realidade objetiva das empresas, tomando-se por base a amostra dessa pesquisa, o tema do CI tem crescido em termos de reconhecimento e relevância, podendo, na prática, ser associado à gestão estratégica. O foco na noção de CI permite tornar produtivo o conhecimento, o que, como demonstrado pressupõe o seu gerenciamento. De fato, a pesquisa permite comprovar que, crescentemente, às clássicas funções de um gestor, tem sido acrescida a responsabilidade pelo gerenciamento deliberado e sistemático do conhecimento de sua organização, bem como de seus ativos intangíveis. Embora esta prática estruturada ainda seja, em geral, incipiente nas empresas, estratégias deliberadas e emergentes podem e têm sido utilizadas.

Consoante com sua natureza exploratória, a pesquisa trouxe à tona constatações que carecem de observações mais minuciosas. Por exemplo, a maioria das empresas pesquisadas, 71,43%, considera que definir e mensurar o capital intelectual são muito importantes, no entanto, apenas 28,57% delas desenvolvem a prática do CI. Também curiosa é a constatação que 71,43% das empresas afirmam possuir políticas para a definição do CI e que 85,71% consideram que este tem impactos sobre a competitividade, mas apenas 28,57% pretendem desenvolver estudos para mensurá-lo. Os números parecem indicar que possuir políticas de capital intelectual e reconhecer sua relevância não implica a decisão de calcular o valor desse tipo de bem, o que corrobora a dificuldade genericamente apontada na literatura de medir os intangíveis. Em algumas das empresas, alguns gestores chegaram a afirmar que não existe forma de mensurar o CI. Outros, entretanto, considerando de suma importância que este seja

contabilizado em função do seu impacto nos resultados da empresa, têm investido em esforços de aprendizagem desta mensuração, o que, na prática, tem significado uma mudança de visão. Quanto ao uso de ferramentas, para medir estrategicamente o capital intelectual, 58,34% das empresas não utiliza nenhuma. Para 41,66% das que fazem uso de alguma ferramenta, as atenções se voltam para instrumentos, que possibilitam medir o conhecimento dos funcionários, como plano de competência, desempenho e qualificação profissional.

Ressalta-se, por fim, que a visão aqui apresentada é ainda emergente e ilustra apenas um determinado segmento das organizações. Portanto, pesquisas subsequentes devem ser conduzidas de modo a aprofundar esta temática, corroborando, parcial ou completamente, os achados deste trabalho ou evidenciando suas limitações.

Referências bibliográficas

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital intelectual: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento; goodwill e capital intelectual.** São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo,** Lisboa, Portugal: Edições 70 Ltda, 1977.

CABRAL, Augusto Cezar de Aquino. **Histórias de aprendizagem: um estudo de caso no setor de telecomunicações.**2001.315f.Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo:Atlas, 1996.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise.** Boston: Thomson Publishing Inc., 1999.

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

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. Intellectual capital: Australian annual reporting practices. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 1, No. 3, p. 241-251, 2000.

HARRISON, S.; SULLIVAN SR, P. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. **Journal of Intellectual Capital**, Vol.1, No.1, p. 33-46, 2000.

HUNGER, J. David, WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, Davis P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Quallitymark., 1998.

LARA, Consuelo R. D. **Gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** 2001. 177 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

LÉVY, Pierre; AUTHIER, Michel. **As árvores do conhecimento.** São Paulo: Escuta, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Vol. 5, No. 1, p. 14-37, February, 1994.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor do intangível. HSM Management. **Revista de Informação e Conhecimentos para Gestão Empresarial**. São Paulo, SP: ano 4, nº 22, p. 66-69, set/out/2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.