

**Universidade Estadual da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Contabilidade**

**Aline Vasconcelos Gomes**

**Análise de indicadores de Capital Intelectual: estudo de caso em  
uma empresa Atacadista**

**Campina Grande – PB  
2011**

Aline Vasconcelos Gomes

Análise de indicadores de Capital Intelectual: estudo de caso em uma empresa Atacadista

Monografia submetida ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Msc. Robson Oliveira Marques

Campina Grande – PB  
2011

G633c

Gomes, Aline Vasconcelos.

Análise de indicadores de capital intelectual: estudo de caso em uma empresa atacadista. [manuscrito] /Aline Vasconcelos Gomes. – 2011.

91f.; il. color

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis ) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2011.

“Orientação: Prof. Msc. Robson Oliveira Marques, Departamento de Contabilidade”.

1. Capital Intelectual. 2.Conhecimento. 3. Ativos Intangíveis. I. Título.


21. ed. CDD 658.403

**ALINE VASCONCELOS GOMES**

**Análise de indicadores de Capital Intelectual: estudo de caso em  
uma empresa Atacadista**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso, para a conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, obtendo a nota (média) de 9,4, atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Aprovada em 08 / 06 / 2011



---

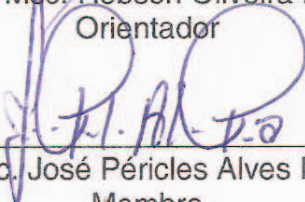
Professor Msc. Ricardo Ferreira Dantas  
Coordenador do TCC

**BANCA EXAMINADORA**



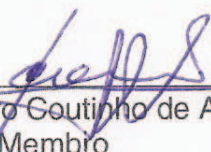
---

Professor Msc. Robson Oliveira Marques.  
Orientador



---

Professor Msc. José Péricles Alves Pereira, Msc.  
Membro



---

Professor Msc. Pedro Coutinho de Almeida, Msc  
Membro

## AGRADECIMENTOS

As palavras não são suficientes para agradecer, acima de tudo, a Deus, meu pai Celeste que me ajudou e me preparou em toda a minha vida para chegar até essa vitória, seu amor e misericórdia demonstrados por todos esses anos, deram suporte para chegar até aqui. Quando quis desistir ou enfraquecer, ele me lembrava sempre de sua bondade e mão acolhedora. Obrigada Senhor sem sua ajuda eu não teria conseguido, quando minhas forças estavam debilitadas ele acrescentou suas forças para continuar.

Agradeço a meus lindos e maravilhoso pais, Dona Maria do Céu você me ensinou tudo que eu sei hoje, me ensinou quando criança a me tornar uma mulher virtuosa e sábia, a ter fé e nunca desistir dos meus sonhos, obrigada por sua paciência e palavras de consolo e por cuidar de mim por todos esses anos, você é tão divertida, bondosa, sábia, amável, conselheira,, eu te amo muito minha mãe! Eu me tornei o que sou hoje por sua causa.

A meu pai Luiz Gomes, eu me curvo diante de seu exemplo de pai e provedor da família, eu sei que mesmo em silêncio o senhor orava e desejava que tudo desse certo, Obrigada por tudo!

Agradeço a meus irmãos, Alisson e Alex e a minha cunhada Jaqueline, pela compreensão e paciência demonstrados durante minha vida, pelas caronas, pelas lições, pelo seu amor e preocupação com meu bem estar.

Tantos amigos contribuíram para essa realização.

Agradeço a Guáira que serviu como alicerce e sempre estava disposta a escutar e compartilhar alegrias e tristezas durante todos esses anos, por ter paciência com todo esse meu stress, Obrigada minha Guah, levarei nossa amizade para sempre, você tem sido fantástica na minha vida! A Eli Mamede que me acompanhou desde o ensino médio e esteve sempre ao meu lado compartilhando todos os momentos, até a entrada na universidade, a gente cresceu né amigo? Obrigada por me ensinar o dom da paciência e longanimidade, você é uma das pessoas mais gentis que conheço.

Como não agradecer a Felipe! Felipe sempre disposto a ajudar, mesmo quando forçado a isso... Você transmite algo bom, puro, isento de inveja, orgulho e maldade. Obrigada de verdade, você fez com que minha passagem na universidade

fosse inesquecível e feliz! Obrigada Calline, minha linda, linda por fora e por dentro, admiro sua inteligência e serenidade. Obrigada Karol, apesar de todos os percalços que tivemos ao longo desses quatro anos, você é também uma das pessoas mais dispostas a ajudar e preocupadas com o próximo que eu já conheci, Obrigada minha amiga! Camila! Ah Camila, a gente pegava uma briga todo dia, mas isso acontecia por que a gente sempre se adorou de verdade, ela sempre se preocupou tanto com o meu bem estar, você pra mim é uma guerreira amiga, exemplo de mãe, mulher e amiga, torço muito por você. Agradeço a Aline Meira, que também foi um suporte todos esses anos na universidade, deixando minhas manhãs muito mais alegres.

Agradeço a todos os professores e alunos da minha turma de Ciências Contábeis e peço desculpas pelo trabalho que dei esses anos, obrigada por proporcionarem esse clima sadio de aprendizagem.

Obrigada Bruna e Jaqueline, vocês sempre felizes e me fazendo sorrir, um exemplo de dignidade e de mulheres de fé, agradeço a Fabíola por seus valiosos ensinamentos que me acompanham desde a adolescência, você é muito sábia Tia Bíola!

Agradeço aos membros da Ala Bodocongó, vocês são fantásticos, e tiveram toda a paciência comigo durante esse período tão turbulento.

Agradeço a todos os colaboradores do Atacadão, que contribuíram diretamente ou indiretamente para a realização dessa pesquisa, aos gestores: Adriano Feitosa e Adriano Alves por apoiarem e darem o aval para que as informações levantadas pudessem ser publicadas.

Agradeço ao meu professor orientador: Robson Marques, sem sua ajuda eu não teria concluído este estudo, você foi tão dedicado, paciente e responsável. Obrigada professor, oro pra que o Senhor o abençoe sempre!

Enfim, meus agradecimentos se estendem para todos que contribuíram para a realização deste trabalho, a todos o meu muito obrigada!

## RESUMO

No cenário atual, chamado a era da informação, o valor das empresas reside no conhecimento e inovação que os colaboradores agregam na produção de bens e serviços, esse valor consiste em potencializar atributos que desenvolvam o capital intelectual nas organizações, ferramenta que se tem tornado crucial para uma posição competitiva no mercado. A contabilidade tem enfatizado em seus últimos pronunciamentos a importância da inserção dos ativos intangíveis para se chegar ao valor monetário real das empresas. Diante disso o objetivo deste trabalho consiste em identificar o uso de indicadores de capital intelectual no Atacadão Distribuição, Comércio e Serviços Ltda. Esta pesquisa se embasou em um estudo de caso, onde se pode observar que a empresa precisa dar maior ênfase a seu capital humano, pois as ações desenvolvidas não estão atingindo uma boa parcela de colaboradores. O capital estrutural e relacional que também integram o Capital Intelectual, na percepção dos colaboradores, estão sendo desenvolvidos na organização

**Palavras chave:** Capital intelectual. Conhecimento. Ativos intangíveis. Mensuração.

## **ABSTRACT**

In the current scenario called the information age, the value of companies resides in the knowledge and innovation that the employees aggregates in production of goods and services. This value consists in potentiate attributes that develop the intellectual capital of organizations, tool that is becoming crucial for a better competitive position in the market. Accounting has emphasized in its last pronouncements the importance of insertion of intangible assets to suffice the actual monetary value of companies. The objective of this work consists in identify the use of indicators of intellectual capital in “Atacadão Distribuição, Comércio e Serviços Ltda”, this research was based in a case study, concluding that a company needs to give much emphasis to its human capital, because the actions taken are not achieving a good number of employees. The structural and relational capital also integrate the company’s intellectual capital from the perception of employees are being developing in the organization.

**Keywords:** Intellectual Capital, knowledge, intangible actives, mensuration.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- A hierarquia do Conhecimento .....	28
Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento.....	29
Figura 3 - Modelo de mensuração evidenciada por Edvinsson e Malone .....	39
Figura 4 - Navegador do Capital Intelectual .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Monitor de Ativos intangíveis.....	41
Tabela 2-	Gênero da amostra pesquisada.....	51
Tabela 3-	Faixa etária dos colaboradores.....	52
Tabela 4-	Estado civil da amostra pesquisada.....	53
Tabela 5-	Escolaridade da amostra pesquisada.....	54
Tabela 6-	Tempo de trabalho na empresa.....	55
Tabela 7-	Educação formal dos colaboradores.....	56
Tabela 8-	Espírito empreendedor dos colaboradores.....	57
Tabela 9-	Desenvolvimento do espírito da habilidade de liderança e investimento em treinamento.....	59
Tabela 10-	Espírito de time na empresa.....	60
Tabela 11-	Estabilidade e grau de rotatividade na empresa.....	61
Tabela 12-	Satisfação dos colaboradores.....	64
Tabela 13-	Alinhamento do conhecimento com a estratégia.....	64
Tabela 14-	Mecanismos de transmissão de conhecimento.....	67
Tabela 15-	Processos existentes na empresa.....	65
Tabela 16-	Procedimentos para a conservação de máquinas e equipamentos.....	67
Tabela 17-	Instrumentos de análise financeira.....	68
Tabela 18-	Investimento em tecnologia da informação.....	69
Tabela 19-	Iniciativas para desenvolver a lealdade dos clientes.....	71
Tabela 20-	Canais de distribuição na empresa.....	72
Tabela 21-	Investimentos para ampliar a cota de mercado.....	73

Tabela 22-	Investimento em pós-venda.....	73
Tabela 23-	- Estabelecimento de parcerias estratégicas.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual.....	23
Quadro 2- Nova estrutura do Balanço patrimonial de acordo com a lei 11.638/07 e 11.941/09.....	31
Quadro 3- Perspectiva histórica do capital intelectual analisado pelas empresas.....	34
Quadro 4- Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual.....	43
Quadro 6- Relação entre estado civil gênero da amostra pesquisada....	54
Quadro 7- Relação entre Gênero e Espírito empreendedor.....	58
Quadro 8- Relação entre Gênero, Habilidade de Liderança, Habilidade de Planejamento e Investimento em Treinamento.....	60

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Geral.....	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
1.4.1	Tipo de pesquisa.....	19
1.4.2	Sujeitos da pesquisa.....	20
1.4.3	Variáveis de estudo e instrumento de coleta de dados.....	22
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>25</b>
2.1	ERA DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	25
2.1.1	Gestão do conhecimento.....	25
2.1.2	A hierarquia do Conhecimento.....	26
2.1.3	Conversão do Conhecimento.....	28
2.2	CAPITAL INTELECTUAL E A CIÊNCIA DA CONTABILIDADE	29
2.2.1	A harmonização da contabilidade.....	29
2.2.2	Ativo intangível.....	32
2.3	CAPITAL INTELECTUAL - EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	34
2.3.1	Capital intelectual – conceitos e aspectos gerais.....	35
2.4	FORMAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL...	37
2.4.1	Modelo de Edvinsson e Malone - Modelo Skandia.....	37
2.4.2	Navegador do capital intelectual – modelo de Stewart.....	40

2.4.3	Modelo de Sveiby.....	41
2.4.4	Indicadores de Capital Intelectual – Modelo Proposto por Martinez, Guthrie, Marques e Simon.....	43
2.5	CAPITAL HUMANO.....	44
2.6	CAPITAL ESTRUTURAL.....	46
2.6.1	Capital organizacional.....	46
2.6.2	Capital de Inovação.....	47
2.6.3	Capital de processos.....	47
2.7	CAPITAL RELACIONAL.....	48
2.8	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PEQUISADA.....	49
2.8.1	Histórico da empresa.....	49
2.8.2	Missão/ visão da empresa.....	49
2.8.3	Mix de produtos.....	50
<b>3</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>51</b>
3.1	Perfil do Colaborador.....	51
3.2	INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO.....	56
3.2.1	Educação formal.....	56
3.2.2	Espírito Empreendedor.....	57
3.2.3	Habilidade de liderança, habilidade de planejamento e investimento em treinamento.....	58
3.2.4	Espírito de equipe.....	60
3.2.5	Estabilidade, baixa rotatividade.....	61

3.2.6	Satisfação.....	62
3.3	<b>INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL.....</b>	<b>63</b>
3.3.1	Alinhamento do conhecimento com a estratégia.....	64
3.3.2	Mecanismos de transmissão do conhecimento.....	65
3.3.3	Processos.....	66
3.3.4	Ativos de infra estrutura, eficiência da estrutura organizacional	67
3.3.5	Situação Financeira.....	67
3.3.6	Investimento em tecnologia da informação.....	68
3.4.1	<b>INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL RELACIONAL.....</b>	<b>70</b>
3.4	Lealdade de clientes, duração do relacionamento com clientes	70
3.4.2	Canais de Distribuição.....	71
3.4.3	<i>Market Share</i> .....	72
3.4.4	Investimento em pós venda.....	73
3.4.5	Parcerias, alianças estratégicas.....	74
<b>4.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>76</b>
	<b>REREFÊNCIA.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA:

Com a globalização e as repentinas mudanças tecnológicas, no mundo das organizações vem se criando um novo paradigma sócio- econômico. Esse período de grandes mudanças é visto por muitos autores e estudiosos como um período de transição de uma Sociedade industrial para uma Sociedade do Conhecimento, pois os recursos existentes no processo produtivo – equipamentos, trabalho, terra, capital- se unem ao conhecimento trazendo ênfase em procedimentos que valorizam o capital humano.

Na sociedade do conhecimento, o uso da tecnologia da informação, mídia e comunicação foram aperfeiçoados a fim de gerar benefícios que servem como alicerce para que as pessoas desempenhem suas habilidades dentro da organização.

A nova riqueza das organizações consiste em uma relação mais estreita entre funcionários e empresa, ocorrendo uma maior valorização do capital intelectual, sendo assim os seres humanos não podem ser tratados como uma mera despesa das organizações, mas sim como seu principal ativo, pois seus pensamentos habilidades e motivação constituem uma base de diferenciação nos diversos segmentos de atuação do mercado.

Os fatores que determinam a posição competitiva das empresas não se restringem ao capital físico e financeiro, porém abrangem seus ativos intangíveis e o investimento em capital intelectual.

Os relatórios financeiros emitidos pela contabilidade muitas vezes não atendem as reais necessidades das organizações, provocando discussões acerca da utilização dos dados contábeis de forma tradicional, mecanicista ou de forma a evidenciar o capital intelectual das organizações; ações concretas foram realizadas pela ciência contábil a fim de inserir e assim valorizar os ativos intangíveis das organizações. A lei nº 11.638/07 a nº 11.941/09 que alteraram e revogaram os dispositivos da Lei das sociedades por ações nº 6.404/76 e da Lei nº 6.385/76 que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários incluíram e apresentaram definições



no Balanço Patrimonial do subgrupo intangível integrante do ativo não-circulante, criado de forma a reconhecer o crescimento de fatores extras contábeis que são determinantes para minimizar a lacuna existente entre os valores contábeis e o valor de mercado das empresas.

Todavia esses esforços pioneiros não são suficientes para a mensuração desses ativos intelectuais, um mapeamento do uso de ferramentas que constituem patrimônios intelectuais e de conhecimento deve ser realizado, essa prática se solidifica pela necessidade de sobrevivência das organizações; e a adaptação diante da globalização da economia e inovações tecnológicas. Nas últimas décadas o estudo sobre Capital intelectual e suas formas de mensuração tem sido uma vertente primordial, explorada por diversos autores que enfatizam em seus estudos conceitos e formas que contribuem substancialmente para o aprimoramento do conhecimento nas empresas, podendo citar os modelos criados por Stewart (1998), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e o modelo utilizado nessa pesquisa proposto por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003).

O Setor de Comércio Atacadista passa por um momento de crescimento no mercado nacional, tal ascensão segundo o Ranking da ABAD- Associação Brasileira de Atacadistas e distribuidores de produtos ocorre devido ao aumento de supermercados médios e pequenos que são diretamente abastecidos por empresas atacadistas; desafios complexos acompanham esse crescimento, a inovação, qualificação de funcionários, tecnologia e relacionamento eficaz com os clientes precisam estar concomitantemente em sintonia nessas organizações, a identificação e análise de indicadores que evidenciem o uso do capital intelectual age como um termômetro sinalizador do real potencial criativo e de geração de conhecimento nas empresas.

Atualmente, os ativos intelectuais são vistos como a mais importante ferramenta responsável pela criação de valor nas operações e produtos da empresa. O conhecimento, informações, liderança, motivação e experiências adquiridas que são indicadores integrantes do capital intelectual exercem caráter determinante para adquirir vantagem competitiva no mercado, visto que trazem retornos futuros e geram riquezas para as empresas.

Dessa maneira, este estudo vem trazer à tona a seguinte questão: Quais iniciativas o Atacadão Distribuição, Indústria e Comércio Ltda. têm adotado para o

desenvolvimento de seus ativos intelectuais de acordo com o modelo preconizado por Guthrie, Marques e Simon?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Identificar as iniciativas que o Atacadão Distribuição, Indústria e Comércio Ltda têm adotado para o desenvolvimento de seus ativos intelectuais.

### 1.2.2 Específicos

- Verificar a existência de iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano;
- Verificar a existência de iniciativas para o desenvolvimento do Capital Estrutural;
- Verificar a existência de iniciativas para o desenvolvimento do Capital Relacional;
- Identificar o nível de acompanhamento do Atacadão Indústria e Comércio de seus ativos intelectuais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo contribui sistematicamente para a disseminação do conhecimento que serve de alicerce para a qualidade e inovação dos serviços e produtos ofertados; o campo de pesquisa sobre o tema é recente e a perspectiva de contribuir de forma acadêmica para uma maior valorização dos ativos intangíveis é caracterizada de forma essencial para acompanhar as mudanças do mercado e elevar o grau de competitividade das organizações.

As mudanças no ambiente empresarial que impulsionam o compartilhamento de informações e novas tecnologias podem ser convertidas em ameaças para as empresas que não se mostram receptivas a valorização de seu capital intelectual; embora haja uma evidência significativa de que a força cerebral impulsiona as empresas para o sucesso, muitas organizações ainda sentem grande dificuldade em compreender e mensurar seus ativos intelectuais. . Krueger (2000) evidencia que as empresas que são bem-sucedidas possuem um tipo de infra estrutura intangível ou cognitiva que proporciona a identificação de novas oportunidades no mercado

A identificação dos indicadores de Capital intelectual existentes nas organizações possibilita o desdobramento de planejamentos e metas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do conhecimento na organização, cultivando assim uma visão mais abrangente das condições atuais e futuras sobre seu nível de inovação e possibilidade de crescimento no mercado.

Demonstrativos evidenciando indicadores de Capital intelectual servem de auxílio para analistas e especialistas financeiros, pois a mensuração dos ativos intangíveis da organização permite estabelecer o valor real de mercado da empresa que na maioria das vezes difere do valor explícito nas demonstrações contábeis auxiliando na criação de subsídios para a realização de projeções sobre sua verdadeira possibilidade de vendas e de geração de caixa. Klein (1998) diz que o capital intelectual das empresas, ou seja, suas experiências, o conhecimento e demais ativos intangíveis exercem caráter decisório para consolidar cada vez mais a posição competitiva das empresas.

Ademais, a importância desse estudo que levanta questões sobre o capital intelectual se justifica, pois na visão de Stewart (1998) o conhecimento tornou-se um recurso econômico mais importante que a matéria-prima, mais importante, muitas vezes, que o dinheiro. A análise de quais indicadores de ativos intelectuais a empresa está desenvolvendo e quais estão deficitários e precisam de maior zelo, contribui de forma primordial para acentuar o profissionalismo e contribuir para a mensuração desses ativos que muitas vezes estão ocultos dentro da organização.

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o instrumento pelo qual se busca a aquisição de determinado conhecimento, sendo mencionados todos os métodos utilizados para se alcançar os resultados. Para Cervo e Bervian (1996) o método científico consiste no conjunto ordenado de procedimentos empregados para a pesquisa e a demonstração da verdade, e que trazem diferentes abordagens e níveis de aprofundamento conforme os objetivos estabelecidos.

A seguir são evidenciados as abordagens metodológicas do estudo, explicitando o tipo de pesquisa, a população e amostra do estudo, a análise e instrumento de coleta dos dados.

### 1.4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Vergara (2003) a pesquisa pode ser classificada em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória, a pesquisa descritiva para Gil (1997 *apud* GRACIOLI 2005, p.59) tem como principal objetivo a descoberta das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Na pesquisa descritiva se procura analisar um fenômeno sem interferir em sua realidade. Este estudo também apresenta caráter exploratório, pois visa aumentar o conhecimento a respeito do tema e problema levantados.

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso, utilizando-se de investigação bibliográfica e de campo. Fez-se necessário uma revisão bibliográfica, que serviu como base para o levantamento de conceitos sobre o tema. Malhotra (2004) assegura que a pesquisa bibliográfica, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito.

Neste trabalho a pesquisa bibliográfica foi realizada através de estudos levantados em livros, artigos, revistas e trabalhos publicados na internet que possibilitaram o levantamento de opiniões e teorias de autores engajados em

investigar parâmetros inovadores sobre o tema, levando assim a pesquisa a resultados satisfatórios.

Esse trabalho se caracteriza como um estudo de caso, Gil (1991) afirma que o estudo de caso representa um método que tem como característica o aprofundamento do estudo focado para um ou poucos objetos, visando conhecê-lo de forma detalhada e ampla, sendo indicado para a pesquisa exploratória. Assim sendo, esse estudo foi realizado através de uma pesquisa de campo, pois objetivou observar iniciativas de Capital intelectual na empresa pesquisada tal como acontecem sem nenhuma interferência na investigação. De acordo com Marconi e Lakatos (2002 *apud* GRACIOLI 2005, p.60), a pesquisa de campo consiste em observar os fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente.

Optou-se nesse trabalho pela pesquisa quantitativa, pois ela visa medir relações entre variáveis de forma precisa, evitando discrepâncias na análise e interpretação dos dados, Lakatos (2003) sustenta que a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características

#### 1.4.2 Sujeitos da Pesquisa

As pesquisas na área de ciências sociais são realizadas através de estudos de elementos a partir de uma amostra extraída da população que se pretende analisar GRACIOLI (2005). Segundo Martins (2002) a população é composta por pessoas que apresentam características em comum. A população dessa pesquisa é composta por cerca de 300 colaboradores da filial 89 do Atacadão Distribuição, Comércio e Indústria Ltda, que participam ativamente de suas operações.

Assim para este estudo, foi utilizada uma amostra, que segundo Lakatos e Marconi (2008, p.165) consiste em “uma parcela convenientemente selecionada do universo da população.

Em seu livro: Estatística Aplicada as Ciências Sociais, Barbetta (2002) esclarece os procedimentos necessários para o calculo da amostra da pesquisa, a priori o autor estabelece como se determinar a primeira aproximação da amostra que se pretende extrair.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Onde,

$n_0$  é a primeira aproximação do tamanho da amostra;

$E_0^2$  é o erro amostral tolerável.

Porém antes de se definir o tamanho da amostra pesquisada, foi necessário determinar o erro amostral tolerável, que segundo Barbetta (2002) consiste “na diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar.” Para essa pesquisa foi acurado um erro tolerável de 5%.

Sendo assim, a primeira aproximação da amostra será:

$$n_0 = \frac{1}{(0,05)^2} = 400$$

Em seguida, pode-se estimar o tamanho da amostra que será aplicada na pesquisa que de acordo com Barbetta (2002) pode ser calculado da seguinte maneira:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Onde,

**N** é o número de elementos da população

**n** é o tamanho da amostra

Considerando uma população de 300 colaboradores, pode-se definir:

$$n = \frac{300 \times 400}{300+400} = \frac{120.000}{700} = \mathbf{171} \text{ Amostra mínima aceitável}$$

#### 1.4.3 Variáveis de estudo e instrumento de coleta de dados

O levantamento de dados do presente estudo objetivou a identificação de indicadores de Capital intelectual na organização pesquisada, como técnica de coleta de dados o estudo de caso utilizou um questionário (Anexo 1) elaborado apenas com questões fechadas, organizado através da escala de Likert e construído em modo gradual, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Mattar (2001) explica que a cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

O questionário aplicado foi elaborado tomando como base os indicadores propostos por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003), onde são evidenciados elementos e indicadores relacionados ao desenvolvimento do Capital Intelectual, o modelo separa o Capital intelectual em suas divisões mais comuns: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional

Os indicadores propostos de Capital humano evidenciam variáveis que englobam ações que estimulam a geração de conhecimento, liderança e satisfação dos colaboradores, o capital estrutural demonstra indicadores que dizem respeito à infra-estrutura da empresa, como sistemas e tecnologias de informação e as estratégias e procedimentos que influenciam suas operações, finalmente o capital relacional evidencia o relacionamento da empresa com seus fornecedores e clientes assim como o investimento feito para elevar as vendas e as parcerias estratégicas.

As perguntas regidas no questionário obedecem a esses indicadores relacionados no Quadro 1:

**Quadro 1 - Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual**

<b>Indicadores de Capital Intelectual</b>		
<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Educação Formal	Uso Efetivo do Conhecimento Existente	Marcas
Espírito Empreendedor	Mecanismos de Transmissão do Conhecimento	Lealdade dos Clientes
Conhecimento Técnico	Alinhamento do Conhecimento com a Estratégia	Canais de Distribuição
Know-how / Experiência	Cultura Corporativa / Organizacional	Parcerias
Habilidade de Liderança	Propriedade Intelectual	Franquias
Espírito de Time	Marcas e Patentes	Clientes
Estabilidade	Ativos de Infra-estrutura	Market share
Habilidade de Planejamento	Filosofia da Gestão	Faturamento
Satisfação / Motivação	Processos	Duração do Relacionamento com Clientes
Investimento em Treinamento	Situação Financeira	Satisfação de Clientes
Baixa Rotatividade	Sistemas de Informação	Investimento em Pós-venda
Quantidade de Funcionários com Dedicção Exclusiva	Custo do Erro Administrativo	Ranking de Clientes
	Investimento em Tecnologia da Informação	Relacionamento com Fornecedores
	Eficiência da Estrutura Organizacional	Alianças Estratégicas

**Fonte:** Elaborado pela autora.



No tocante ao tratamento dos dados essa pesquisa utilizou métodos da estatística descritiva para a análise dos questionários aplicados, que consiste em técnicas de sintetização e de descrição de dados numéricos (Kazmier, 2004).

Os dados foram processados pelo programa **SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*** - pacote estatístico para as Ciências Sociais, onde foram transformados em informações que permitiram estabelecer relações entre variáveis, gráficos e percentuais que evidenciam os indicadores de Capital intelectual demonstrados na pesquisa.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A ERA DA ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Durante um considerável período de tempo o acesso ao conhecimento ficou restrito a elite das organizações, exercendo, portanto um papel meramente secundário, não sendo usado como uma variável estratégica.

Nos anos 80 a preocupação com a gestão do conhecimento nas empresas se tornou mais evidente com abordagens teóricas relacionadas ao aprendizado organizacional e as competências necessárias para exercer um papel de destaque no mercado. No princípio da década de 90, a gestão do conhecimento se converteu em um assunto vibrante no mundo dos negócios ocorrendo à transição de uma sociedade industrial para a sociedade da informação que veio agregar valor á uma série de conceitos outrora esquecidos, como: aprendizado, competência, tecnologia, inovação. De acordo com essa nova era Paiva (1999, p.79) diz que o conhecimento passou a representar um importante diferencial competitivo, para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz.

Drucker (1993) sugere que as empresas enfrentaram desafios nessa nova era do conhecimento, e um dos mais relevantes para essas organizações é desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Conforme ele, as empresas precisam ter um caráter inovador na criação de novos conhecimentos para a melhoria contínua de suas atividades.

#### 2.1.1 Gestão do conhecimento

Para conceituar e avaliar o uso e benefícios da gestão do conhecimento nas organizações, antes de tudo é preciso explicar o conceito e visão de diversos autores, sobre o que seria o conhecimento.

O conhecimento é uma variável positiva e promissora, porém de difícil definição, Davenport e Prusak (1999, p.6) o definem da seguinte forma:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou em repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (Davenport; Prusak, 1999, p.6)

Para Boff (2001) o conhecimento é o resultado da informação e de sua utilização para um determinado objetivo, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões. Sveiby (1998) define o “conhecimento como a capacidade de agir”.

Pode-se assim definir que o conhecimento existe de fato quando a informação passada é interpretada por alguém e assim contextualizada para a geração de novas idéias e aplicação na vida prática, o conhecimento, portanto é fruto da nossa aprendizagem, e daquilo que vivemos e experimentamos em diversas situações.

Quinn (1992) argumenta que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos. Pode-se constatar assim que o investimento em conhecimento é essencial para as empresas que desejam alcançar uma posição de destaque no mercado.

### 2.1.2 A hierarquia do Conhecimento

Para se assimilar os indicadores da hierarquia do conhecimento, é necessário que haja a distinção clara de seus elementos

A Figura 1 a seguir retrata a hierarquia do conhecimento, adaptada por Skyrme e Amidon (1997), nela pode-se visualizar que o conhecimento é dividido em: dados, informações, conhecimento e sabedoria.

**Figura 1- A hierarquia do Conhecimento**



**Fonte:** Skyrme e Amidon (1997, p.29).

Na sociedade atual as pessoas ainda agregam ao mesmo conceito a visão do que seriam dados e informações, porém o dado pode ser definido como uma unidade básica para o armazenamento da informação, sendo classificado no nível mais baixo da hierarquia do conhecimento, Amidon (1997) considera que dados são elementos de análise (fatos e figuras), sendo os descritos através de representações formais e estruturais.

Em um nível acima dos dados na hierarquia do conhecimento está à informação que são dados com contexto, ou seja, com algum significado para o receptor, os dados precisam ser interpretados para que surja a informação.

No que se refere ao conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997), baseados na distinção estabelecida por Polanyi (1966), estabelecem que o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é de fácil transmissão entre as pessoas da organização, é obtido por meio da educação formal e baseado em afirmações gramaticais Nonaka e Takeuchi (op.cit), dizem que o conhecimento explícito pode ser facilmente articulado na linguagem formal, verificado em expressões matemáticas, manuais, especificações técnicas, de forma a facilitar o entendimento pelos seus receptores.

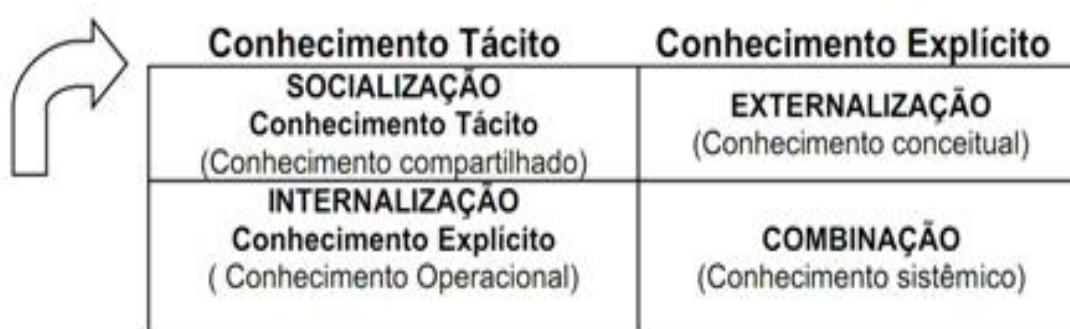
O Conhecimento Tácito é de difícil sistematização, é o conhecimento natural de cada indivíduo, adquirido através de suas próprias experiências, está profundamente enraizado em valores pessoais como: crenças, e percepções que moldam a visão que o ser humano tem do mundo, esse conhecimento não pode ser facilmente expresso em palavras, é subtendido ou implícito.

Como frisa Nonaka e Takeuchi (op.cit), não existe grau de hierarquia entre o conhecimento tácito e explícito. Ambos se complementam e quando se interagem conseguem trazer resultados mais significativos para a organização.

### 2.1.3 Conversão do Conhecimento

Baseado nos princípios de Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento se apresenta mediante quatro processos: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

**Figura 2 - Modos de conversão do conhecimento**



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

A Socialização, o primeiro modo de conversão do conhecimento, consiste na transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo um processo de troca de experiências, em que as pessoas absorvem conhecimento uma das outras sem o uso da linguagem. (SVEIBY, 1998) cita como exemplo os aprendizes que quando trabalham com seus mestres aprendem a perícia profissional por meio

da observação, da imitação, a linguagem como único artifício para passar o conhecimento não é suficiente.

A externalização consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, tomando forma através metáforas, analogias modelos, conceitos e hipóteses. (SVEIBY, op.cit) diz que os livros de gerenciamento de pessoas ou organizações constituem exemplos de externalização.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, os indivíduos trocam conhecimento através de diversos meios, como documentos, reuniões e redes de computadores ocorrendo à reconfiguração dos conhecimentos adquiridos. (SVEIBY, op.cit) diz que essa forma de conhecimento ocorre nas universidades e em outras instituições de educação formal.

A internalização é a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito, está ligado ao aprendizado pela prática, conforme (SVEIBY, op.cit) a internalização é favorecida se o conhecimento for verbalizado em forma de histórias contadas oralmente ou se forem utilizados processos de documentos em sistemas.

Esses quatro modos de conversão do conhecimento podem ser utilizados para o benefício do processo de produção dos profissionais que trabalham nas organizações do conhecimento, sendo uma poderosa ferramenta para os gerentes que atuam na área de desenvolvimento de novos produtos, se tornando também eficaz para as organizações que almejam funcionários aptos a colocar seu conhecimento em prática tornando-os desenvolvidos intelectualmente.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL E A CIÊNCIA DA CONTABILIDADE

### 2.2.1 A harmonização da contabilidade

Os empresários brasileiros ansiavam por uma mudança societária há muito tempo, a fim de lhes proporcionar auxílio para a tomada de decisões objetivando oferecer um foco gerencial à contabilidade que anteriormente se detinha apenas a registros de ativos físicos.

Conforme Castro (2001, p.02) *“interpretações diferentes dos mesmos eventos e transações levam à falta de comparabilidade das demonstrações contábeis, o que pode fazer com que a demonstração contábil perca credibilidade no cenário mundial”*. Assim sendo, a fim de tornar as empresas brasileiras mais competitivas no mercado internacional, o Brasil adotou medidas para harmonizar e adequar seus procedimentos as normas internacionais.

Segundo (MADEIRA e ALMEIDA, 2004) a harmonização contábil consiste no processo pelo qual vários países, de comum acordo, realizam mudanças e suas legislações e normas contábeis tornando-os compatíveis com as características de cada região.

Amenábar (2001), afirma que o processo de harmonização da contabilidade traz consigo uma série de vantagens e desvantagens, como vantagens pode-se incluir a comparabilidade na avaliação do desempenho de empresas em nível mundial; a maior facilidade para o ensino da contabilidade; maior facilidade para transferência de pessoal entre as subsidiárias de uma multinacional; maior facilidade para o acesso das empresas a recursos financeiros e internacionais.

Entre as desvantagens da harmonização pode-se citar a redução de opções de práticas apropriadas, não reconhecendo que muitos países precisam de normas diferenciadas de acordo às suas especificidades culturais, legais e econômicas.

Como o objetivo de se adequar as normas internacionais, o balanço patrimonial passou por mudanças sendo incluídas novas classificações de contas oriundas da nova lei Nº 11.638, de 28\_ de Dezembro de 2007 que alterou e revogou dispositivos da Lei nº 6.404/ 1976 e da Lei nº 6.385/76, e da lei nº 11.941, de 27 de Maio de 2009, que também alterou a lei nº 6.404 no tocante aos grandes grupos de contas do balanço patrimonial. No quadro 2 observa-se a nova estrutura do balanço patrimonial de acordo com as alterações das leis citadas:

Quadro2 - Nova estrutura do Balanço patrimonial de acordo com a lei 11.638/07 e 11.941/09

<b>Balanço Patrimonial</b>	
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>  <b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b> Realizável a longo prazo Investimentos Imobilizado Intangível	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>  <b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>  <b>PATRIMÔNIO LIQUIDO</b> Capital Social Reservas de Capital Ajustes de Avaliação Patrimonial Reservas de Lucros Ações em tesouraria Prejuízos acumulados

**Fonte:** Elaborado pela autora

Observa-se que com a implementação da lei nº 11.638/07 e, seu posterior aperfeiçoamento com a lei nº 11.941/09, o ativo passou por mudanças, sendo agora dividido em Ativo Circulante e Ativo Não circulante, que é subdividido pelo Ativo realizável a longo prazo, investimentos, imobilizado e intangível.

A inserção do grupo Intangível no balanço patrimonial foi um avanço na contabilidade por reconhecer valores não físicos como: marcas, patentes, banco de dados, tecnologia que agrupados também geram lucros e aumentam o ativo das organizações.

Para fins deste estudo, as demais alterações ocorridas no balanço patrimonial não serão evidenciadas, porém o enfoque principal será a inserção do grupo intangível integrante do Ativo não Circulante.



### 2.2.2 Ativo intangível

A palavra “intangível” vem do latim *tangere*, que significa tocar. Logo os ativos intangíveis podem ser definidos como bens não corpóreos, que não se podem tocar. De acordo com a lei nº 11.638/2007, “*ativo intangível são direitos que tenham por objetivo bens incorpóreos destinados á manutenção da empresa ou exercícios com essa finalidade, inclusive o fundo de comércio adquirido*”.

A contabilidade tem como finalidade o fornecimento de informações que possam proporcionar o suporte necessário para a tomada de decisão nas empresas, porém valores determinantes para a apuração dos resultados não estavam sendo reconhecidos nos processos contábeis tradicionais, os ativos intangíveis exercem valor proeminente para agregar valor às operações da empresa. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.22), “[...] os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

Hendriksen e Van Breda (1999, p.388) destacam que:

[...] os ativos intangíveis formam uma das áreas mais complexas da contabilidade, em parte em virtude das dificuldades de definição, mas por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis. (HENDRIKSEN; VAN BREDA,1999, p.388)

De fato, os ativos intangíveis são de difícil mensuração e identificação nas empresas, por se tratarem de bens que não podem ser facilmente visualizados. Porém no pronunciamento técnico do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC nº4 são apresentados a classificação e as definições que auxiliam na gestão desses ativos.

O CPC nº4 (2008, p.7), expõe que para um ativo ser classificado como intangível é necessário que obedeça a certos critérios, devendo ser: identificáveis, controlados e geradores de benefícios e proventos futuros; se algum ativo intangível deixar obedecer a algum desses critérios os seus gastos provenientes da aquisição serão reconhecidos como despesa.

Para ser identificado segundo o CPC (2008, p.7), o ativo intangível deve ser separável, ou seja, vendido, alugado, transferido independente da intenção de uso pela entidade; ou resultar de direitos contratuais ou outros direitos legais.

O ativo para ser caracterizado como intangível também conforme O CPC precisa ser controlado. CPC n.4 (2008, p. 7) disserta que “A entidade controla um ativo quando detém o poder de obter benefícios econômicos futuros gerados pelo recurso subjacente e de restringir o acesso de terceiros a esses benefícios.”

Finalmente o ativo intangível precisa ser gerador de benefícios, o CPC nº4 (2008, p. 7) diz que o benefício futuro será efetivado se “[...] *incluir a receita da venda de produtos ou serviços, redução de custos ou outros benefícios resultantes do uso do ativo pela entidade*”.

Obedecendo aos critérios citados acima, o ativo da organização será reconhecido como intangível. O CPC dá exemplos de ativos intangíveis presente nas empresas: os softwares, patentes, direitos autorais, direitos sobre filmes cinematográficos, listas de clientes, direitos sobre hipotecas, licenças de pesca, quotas de importação, franquias, relacionamentos com clientes ou fornecedores, fidelidade de clientes, participação no mercado e direitos de comercialização e os gastos com a aquisição, desenvolvimento, manutenção e aprimoramento do conhecimento científico ou técnico, desenho e implementação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento mercadológico, nome, reputação, imagem e marcas registradas.

Os ativos intangíveis podem ser segmentados em duas categorias: os ativos intangíveis identificáveis, e os ativos intangíveis não identificáveis. Como exemplos de ativos intangíveis identificáveis pode-se citar as: marcas, patentes, pesquisa e desenvolvimento, direitos autorais, franquias e o capital intelectual existente na empresa. Já o *goodwill* é o exemplo mais conhecido de ativo intangível não identificável.

Pinho (1999) define o *goodwill* como sendo “*fundo de comércio; bens intangíveis, tais como o bom relacionamento com os clientes, moral elevado dos empregados, bom conceito nos meios empresariais e boa localização*”.

O *goodwill* tem um caráter altamente subjetivo para a contabilidade, fazendo com que haja discrepâncias entre o valor físico de um bem e o seu valor de mercado.

## 2.3 CAPITAL INTELECTUAL - EVOLUÇÃO HISTÓRICA

A evolução do Capital Intelectual não é recente, seu início se deu nos anos 80 em função de diversos estudos desenvolvidos na área, Foi-se percebendo que os ativos intangíveis tinham uma parcela bastante significativa na vida das organizações.

Em 1986, Sveiby publicou o livro *The Know-How Company*, com instruções de como gerenciar ativos intangíveis, na Suécia. No mesmo ano, David Teece – professor da Califórnia Berkeley escreveu o artigo *Profiting from technological innovation*, identificando os passos necessários para obtenção de valor através da inovação.

Porém apesar desses esforços pioneiros, o estudo do capital intelectual teve sua importância mais enfatizada em meados dos anos 90 com a companhia de seguros e serviços financeiros Skandia que após anos de trabalho e pesquisas internas emitiu o primeiro relatório anual público sobre o capital intelectual. De acordo com Edvinsson e Malone (1998), a Skandia investiu no Capital intelectual durante quatro anos, utilizando-se de métodos quantitativos para mensurar a liderança.

No final do século XX até o início deste século conceitos sobre as formas de avaliação do CI também foram amplamente estudados, porém tal aprofundamento tem caráter complexo e sofre sérias limitações por parte das empresas, poucos autores conseguiram modelos para sua mensuração a fim contribuir para a maximização dos lucros e aumento do caráter competitivo das organizações.

Diante desse contexto, o quadro a seguir apresenta uma perspectiva histórica a respeito da evolução do C.I

**Quadro 3 – Perspectiva histórica do capital intelectual analisado pelas empresas**

<b>Período</b>	<b>Progresso</b>
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de goodwill)
Meados dos anos 80	Avanço da "era da informação" e aumento das diferenças entre valor Contábil e de mercado
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de

	Capital (Sveiby, 1988)
Início dos anos 90	Iniciativas de mensuração e demonstração sistemática do Capital Intelectual. Surge, pela primeira vez, o cargo Diretor de Capital Intelectual (Skandia, 1990). Kaplan e Norton introduzem o Balanced Scorecard, dentro da filosofia "só pode ser gerenciado o que pode ser medido"
Meados dos anos 90	Estudos sobre criação de conhecimento (Nonaka e Takeushi, 1995). Skandia lança o suplemento "Visualizando o Capital Intelectual", anexo à sua demonstração pública de resultados (1994) Celemi estabelece uma "auditoria de conhecimento", apresentando acesso detalhado ao status de seu Capital Intelectual (1995) Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Sveiby, 1997)
Fim dos anos 90	Capital Intelectual constitui tema popular entre acadêmicos, pesquisadores e conferencistas. Alguns grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre Capital Intelectual, em Amsterdã

**Fonte:** Petty e Guthrie (2000).

Com todos esses estudos ao longo dos anos o capital intelectual evoluiu de uma idéia para um conceito, tomando parte da vida cotidiana das organizações; sua ascensão é inevitável devido aos grandes esforços realizados para se entender os aspectos do conhecimento nas organizações. Sustenta Edvinsson e Malone (1998), que o Capital Intelectual dominará a maneira que é feito o gerenciamento de capital humano nas organizações, pois somente este capta a dinâmica da solidez organizacional e da criação de valor.

### 2.3.1 Capital intelectual – conceitos e aspectos gerais

Atualmente o mercado se encontra em uma era do conhecimento, as fontes e conceitos físicos de produtos e serviços foram alterados para agregar valor ao cliente e atraí-lo de uma forma eficaz, descobre-se que a maior geração de riqueza não é a terra, equipamentos e o trabalho físico, mas defini-se que a riqueza é fruto do conhecimento que é definido como “intelectual”

No momento atual, os conceitos de capital intelectual diferem em alguns aspectos, mas em sua essência apresenta o mesmo conteúdo. Stewart um dos grandes especialistas no assunto, afirma que:

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998).

O Capital intelectual é o diferencial nas empresas atualmente, e se comporta como fator decisivo para um melhor resultado lucrativo das mesmas, o conhecimento é poder no mundo atual, a organização não deve retê-lo ou se limitar a proporcioná-lo a uma elite de liderança; o conhecimento deve ser difundido e as informações compartilhadas.

A literatura sobre Capital Intelectual é variada e seus primórdios remontam à segunda metade do século XX, evoluindo com o passar do tempo para um melhor tratamento do conhecimento que gira em torno de todas as operações da empresa. Hoje se vive na era do conhecimento, os conceitos e valores foram alterados do conteúdo físico para o agregado a outras áreas como: inovação e treinamento de pessoal, motivação, e satisfação do cliente. Stewart apud Lopo Martinez (1999) define o Capital Intelectual como sendo o conhecimento que existe em uma organização que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial no mercado.

Os conceitos e conteúdos do Capital intelectual não se limitam apenas a entidades com fins lucrativos, poderá também ser aplicado a entidades que não visam o lucro, com o intuito de melhorar a qualidade e eficiência dos serviços e produtos ofertados, podendo ser mensurado através de diversas técnicas com o objetivo de refletir mais acertadamente seu valor real.

Pode-se afirmar então, que uma empresa comprometida com seu capital intelectual, terá seus ativos intangíveis mais acentuados financeiramente, ou seja, seu valor contábil será bem superior ao seu valor de mercado, havendo discrepância nos relatórios financeiros apresentados, para Edvinsson e Malone (1998, p.39), o capital intelectual é *“um capital não financeiro e que representa a*

*lacuna oculta entre o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural”.*

## 2.4 FORMAS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Um dos maiores desafios da Contabilidade consiste em avaliar e mensurar o capital intelectual de uma entidade, nos últimos anos desenvolveu-se estudos de modelos que objetivam a mensuração deste capital, fornecendo instrumentos eficazes para que a Ciência Contábil cumpra seu principal papel de fornecer informações úteis para seus usuários.

Kaplan e Norton (1997) dizem que o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado, evidenciando a importância da mensuração do capital intelectual e da análise de indicadores para o seu acompanhamento e evolução.

Algumas vantagens da mensuração do capital intelectual são descritas por Martins (2004) entre elas pode-se citar: o aumento do potencial informativo da contabilidade, canalização correta dos recursos para investimentos em capital humano e capital estrutural, facilitação na escolha do investidor e proporciona que a empresa evite as injustiças que uma avaliação patrimonial incorreta traz, gerando lucros ou prejuízos indevidos.

Para o objetivo do estudo abordam-se em mais detalhes os modelos: de Edvinsson & Malone – Modelo Skandia, Navegador do Capital Intelectual - Stewart (1998), Monitor de ativos intangíveis - Sveiby (1998) e o modelo proposto por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003).

A seguir será evidenciado, cada um dos modelos citados acima.

### 2.4.1 Modelo de Edvinsson e Malone - Modelo Skandia

A companhia de seguros e serviços financeiros sueca, Skandia foi a primeira a emitir um relatório anual público sobre o Capital intelectual. O modelo de mensuração foi desenvolvido por Edvinsson e uma equipe de especialistas contábeis e financeiros.

A iniciativa para o desenvolvimento do modelo criado para a mensuração do capital intelectual surgiu quando os gestores da empresa perceberam que havia muitos ativos invisíveis que não eram reconhecidos pela bolsa de valores.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p.38):

A missão dessa nova função de CI na Skandia era incentivar o crescimento e desenvolver o Capital Intelectual da empresa como um valor visível e permanente que complementasse o balanço patrimonial. Ela também deveria forjar um elo entre outras funções na empresa, tais como: desenvolvimento de negócios, recursos humanos e sistemas informatizados. Ela deveria, durante o processo, desenvolver novos instrumentos para avaliação e medição, bem como implementar novos programas para acelerar a disseminação do conhecimento na organização. (EDVINSSO; MALONE,1998, p.38)

Em busca da avaliação e mensuração do Capital intelectual na empresa Skandia, Edvinsson e Malone (1998) evidenciaram vários índices que são agrupados nas seguintes áreas: foco clientes; foco processo; foco renovação e desenvolvimento e foco humano, conforme a figura a seguir:

Figura 03 - Modelo de mensuração evidenciada por Edvinsson e Malone (1998).



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

Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Dentro dos focos relacionados, Edvinsson e Malone (1998) afirmam que existem diversos indicadores que possibilitam chegar à equação desejada para a mensuração do Capital Intelectual, pode-se citar alguns como:

Foco Financeiro:

1. Ativo total (\$).
2. Ativo total/empregado (\$).
3. Receitas/ativo total (\$).
4. Lucros/ativo total (\$).
5. Valor de mercado (\$).

Foco no Cliente:

1. Participação de mercado (%).
2. Número de clientes (%).
3. Vendas anuais/cliente (\$).
4. Número de clientes/número de empregados.
5. Índice de satisfação do cliente (%).

Foco no Processo:

1. Despesas administrativas/receita total.
2. Equipamentos de informática adquiridos.
3. Meta corporativa de qualidade.

Foco de Renovação e Desenvolvimento:

1. Despesas com o desenvolvimento de competência/empregado (\$).
2. Índice de satisfação dos Empregados.
3. Despesas de Marketing/Cliente (\$).
4. Porcentagem das horas de treinamento.
5. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%).

Foco Humano:

1. Índice de Liderança e Motivação(%).
2. Rotatividade dos empregados (%).
3. Idade média dos empregados.
4. Duração média dos contratos.



Depois de analisados estes indicadores proporcionam a empresa avaliar seu desempenho financeiro, assim como o não-financeiro, ou seja, os indicadores de Capital intelectual, que contribuem para a tomada de decisão dos gestores, frente as mudanças e concorrência do mercado.

O modelo do navegador Skandia demonstra que a junção dos diversos focos proporciona um valor financeiro mais acentuado para a empresa, para Antunes (2000, p. 96): “o valor monetário do Capital Intelectual é obtido a partir de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluídos os que pertencem mais propriamente ao balanço patrimonial”.

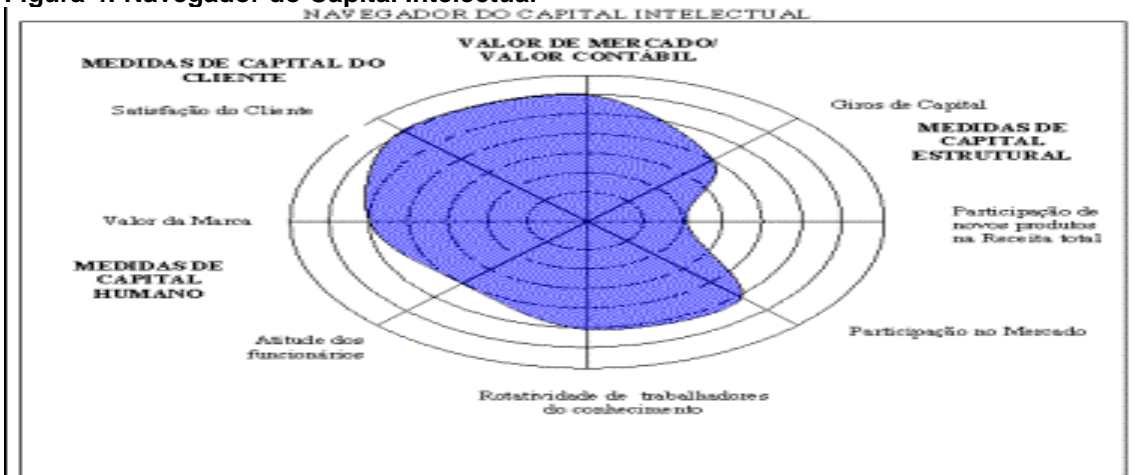
#### 2.4.2 Navegador do capital intelectual – modelo de Stewart

Stewart (1998) salienta que o Capital intelectual deve ser analisado sobre várias perspectivas sendo elas: medidas do capital humano, medidas do capital estrutural e medidas do capital de clientes.

Nenhuma medida individual deve ser usada para mensurar o capital intelectual de uma organização, diante disso propõe um gráfico em forma de radar, onde a área interior se refere se refere à situação atual da empresa, enquanto a área externa indica a situação desejada. (STEWART, 1997, p.217)

Em seus estudos empíricos Stewart (1998) apresenta um modelo para mensuração dos ativos intelectuais, intitulado navegador do Capital Intelectual.

**Figura 4: Navegador do Capital Intelectual**



Fonte: STEWART (1998)

Stewart apud Wernke (2002) apresentam o navegador de capital intelectual da seguinte forma:

O Capital Intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas e várias formas, como por exemplo: razão do Valor de Mercado / Valor Contábil; medidas de capital do cliente, medidas de capital humano e medidas de capital estrutural. Para tanto, sugere adotar um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esse gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos) num mesmo quadro e possibilitar analisar vários elementos.

O Navegador do Capital Intelectual tem como principal vantagem sua fácil visualização e interpretação de resultados, fazendo com que a empresa possa realizar um acompanhamento mais efetivo sobre ações tomadas para a evolução do C.I, porém um cuidado especial deve ser tomado na escolha dos índices de desempenho da organização para que sejam adequados á estratégia da empresa.

#### 2.4.3 Modelo de Sveiby

Sveiby através da Swendish Community of practice propõe um modelo de “Monitor de ativos intangíveis” que abre a possibilidade para mensuração do Capital Intelectual em empresas publicas, esse monitor será evidenciado a seguir, analisando o capital intelectual através de três grupos: Estrutura Externa, Estrutura Interna e Competência de pessoas:

**Tabela 1– Monitor de Ativos intangíveis**

<b>Ativos Intangíveis</b>		
<b>Estrutura Externa</b>	<b>Estrutura Interna</b>	<b>Competência das Pessoas</b>
<b>Crescimento /Renovação</b>	<b>Crescimento/Renovação</b>	<b>Crescimento/Renovação</b>
Crescimento Orgânico do volume de vendas.	Investimento em tecnologia da informação.	Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência.
Aumento da participação de mercado.	Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D.	Aumento da experiência média profissional. (número de anos). Rotatividade de
	Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à	

	cultura e aos clientes.	competência.
<b>Ciência</b> Lucro por cliente. Vendas por profissional	<b>Eficiência</b> Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionário de suporte.	<b>Eficiência</b> Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais.
<b>Estabilidade</b> Frequência da repetição de pedidos. Estrutura etária.	<b>Estabilidade</b> Idade da organização. Taxa de novatos.	<b>Estabilidade</b> Taxa de rotatividade de profissionais.

**Fonte:** (Sveiby, 1998, p. 238)

Verifica-se através do modelo exposto que a competência das pessoas traduz o valor dos funcionários em relação às suas tarefas realizadas defrontando com as situações cotidianas, internas ou não, que geram aumento financeiro das organizações.

Em relação à estrutura Interna o modelo leva em consideração o crescimento tecnológico e constante renovação e reciclagem da administração da empresa, evidencia também a estabilidade dos funcionários e dos processos internos da organização.

Já a estrutura externa da organização reflete seu relacionamento com terceiros, como fornecedores e clientes, avaliando a percepção que os mesmos têm da organização e a posição da empresa no seu mercado de atual.

O modelo de Sveiby tem como objetivo mensurar a evolução do capital intelectual na empresa sem avaliar financeiramente o conhecimento, é apresentado de maneira simples e de fácil interpretação, porém sua limitação consiste em apresentar apenas dados não financeiros.

#### 2.4.4 Indicadores de capital intelectual – modelo proposto por Martinez, Guthrie, Marques e Simom

Durante suas pesquisas Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003), evidenciaram indicadores que determinam o capital intelectual das empresas, os elementos propostos estão segmentados de acordo com as divisões mais comuns apresentadas nos demais modelos: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional,

Esse modelo serviu como base para a pesquisa aplicada nesse estudo por considerar que o conjunto de indicadores levantados proporciona avaliar de forma mais sucinta e eficiente o uso do capital intelectual na empresa pesquisada, englobando os principais fatores que afetam seu desenvolvimento. O quadro a seguir evidencia os principais indicadores levantados nas pesquisas Martinez Guthrie, Marques e Simon:

**Quadro 4 - Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual**

<b>Indicadores de Capital Intelectual</b>		
<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estrutural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Educação Formal	Uso Efetivo do Conhecimento Existente	Marcas
Espírito Empreendedor	Mecanismos de Transmissão do Conhecimento	Lealdade dos Clientes
Conhecimento Técnico	Alinhamento do Conhecimento com a Estratégia	Canais de Distribuição
Know-how / Experiência	Cultura Corporativa / Organizacional	Parcerias
Habilidade de Liderança	Propriedade Intelectual	Franquias
Espírito de Time	Marcas e Patentes	Clientes
Estabilidade	Ativos de Infra-estrutura	Market share
Habilidade de Planejamento	Filosofia da Gestão	Faturamento

Satisfação / Motivação	Processos	Duração do Relacionamento com Clientes
Investimento em Treinamento	Situação Financeira	Satisfação de Clientes
Baixa Rotatividade	Sistemas de Informação	Investimento em Pós-venda
Quantidade de Funcionários com Dedicção Exclusiva	Custo do Erro Administrativo	Ranking de Clientes
	Investimento em Tecnologia da Informação	Relacionamento com Fornecedores
	Eficiência da Estrutura Organizacional	Alianças Estratégicas

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A seguir serão evidenciados os conceitos e aspectos do Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural, relacionados tomando como base os pontos alistados no modelo exposto no Quadro 1.

## 2.5 CAPITAL HUMANO

Straioto (2000, p.36) considera que o capital humano é um recurso empresarial e deve ser considerado um ativo, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa. Representando, portanto todo o conhecimento e as habilidades acumuladas pelos colaboradores e sua capacidade para gerar criatividade e novas idéias, inclui também os seus valores, cultura e filosofia da empresa.

Para Sveiby (1998, p. 30), *“As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.”*

Segundo Duffy (2000) o capital humano pode ser estabelecido como o resultado do valor acumulado em investimentos em treinamentos, competência e futuro de um funcionário capacitação e formação dos colaboradores.

As pessoas são os agentes que produzem os demais ativos da empresa, devendo ser tratados com medidas que valorizem e estimulem seu trabalho, faz-se necessários gastos com treinamentos, reciclagens e políticas motivacionais, estudos demonstram que quanto mais se sentem valorizados mais os colaboradores apresentam novas idéias e conhecimento que agreguem valor ao processo de produção da empresa.

A cultura organizacional exerce caráter proeminente para o desenvolvimento do capital humano, o espírito de time traz maior interação e lealdade entre os colaboradores, fazendo com que se sintam mais envolvidos nas suas atividades na empresa.

Stewart (1998, p.77) diz que *“o capital humano cresce de duas formas; quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização”*. Portanto o espírito empreendedor e o compartilhamento de novas idéias devem servir como base para a disseminação de conhecimento na empresa, assim como as informações técnicas e processos da organização precisam estar disponíveis por meio de informações claras e precisas para os colaboradores.

O investimento em capital humano assegura para a sociedade um crescimento e ascensão no mercado, para Straioto (2000) a educação e o treinamento constituem a maior influência a longo prazo para o desenvolvimento das organizações, pois o investimento em educação, treinamento, espírito empreendedor é muitas vezes o diferencial que faz com que as empresas se mantenham a frente de suas concorrentes.

Visto que o capital humano requer aumento de conhecimento e fontes intelectuais para agregar valor às atividades da empresa, Stewart (1998) diz que é preciso minimizar as tarefas burocráticas e as competições internas para que o espaço para o compartilhamento do conhecimento seja implementado na empresa.

O Capital humano é o que produz o Capital Estrutural da empresa, visto é necessário que se forme certas estruturas na empresa como, sistemas de informação, processos e técnicas estruturadas para que o capital humano tenha subsídios para realizar suas atividades.

## 2.6 CAPITAL ESTRUTURAL

O capital estrutural é tudo que permanece na empresa após o funcionário retornar para casa, Edvinsson e Malone (1998, p. 32), define o capital estrutural como “o arcabouço, o empowerment e a infra-estrutura que apóiam o capital humano”. Enquanto o capital estrutural fornece condições para o desenvolvimento do capital humano, o capital humano constrói e solidifica o capital estrutural, estabelecendo uma relação de troca de benefícios entre ambos.

Afirma Stewart (1998, p. 98) que até as pessoas mais inteligentes precisam de mecanismos que organizem e distribuam suas idéias, portanto o capital estrutural se torna fundamental para os funcionários.

Saint-Onge apud Edvinsson e Malone (op.cit) afirma ainda que “o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor”

O capital estrutural abrange os sistemas de informação, os softwares, os bancos de dados, as patentes e as marcas registradas, além de todos os processos internos e externos da empresa. Explica Stewart (1997, p.98) que capital estrutural:

(...) pertence à empresa como um todo, pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedades: tecnologia, invenções, dados, publicações e processos, podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas: podemos vendê-los e podemos processar qualquer um que os utilize sem permissão. (STEWART, 1997, p.98)

Devido a sua extensão, uma maneira simples de organizar o Capital Estrutural para obter uma melhor compreensão é dividi-lo em três tipos: a) organizacional; b) inovação; e, c) processos.

### 2.6.1 Capital organizacional

O capital organizacional abrange todo o *“investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direções a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição”*. (EDVINSSON e MALONE, op.cit).

O capital organizacional abrange os planejamentos estratégicos, conhecimento técnico, controles internos, filosofia da gestão, sistemas de informação, enfim, todos os mecanismos que servem para alavancar a competência dos colaboradores e ajudar no fluxo de informações da empresa.

Assim sendo, o capital organizacional engloba de fato tudo aquilo que estrutura e dá suporte para o capital humano dentro da empresa

### 2.6.2 Capital de Inovação

O Capital de inovação se refere a tudo que propicie a capacidade de inovação e renovação dentro da empresa.

Segundo Edvinsson e Malone (op.cit):

O capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação obtidos sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços.

Por conseguinte, pode-se concluir que o capital de inovação compreende a propriedade intelectual da empresa, como marcas, patentes e direitos autorais da empresa.

### 2.6.3 Capital de processos

Conforme Edvinsson e Malone, (1998) o capital de processos pode ser definido como o conjunto de técnicas e programas voltados aos colaboradores que proporcione o aumento da eficiência da produção ou a prestação de serviços.

O capital de processos engloba os mecanismos de transmissão de conhecimento empregados com a finalidade de agregar valor às operações da empresa.



## 2.7 CAPITAL RELACIONAL

No momento em que o capital intelectual transforma-se em geração de renda, surge o Capital de clientes, que pode ser definido como o relacionamento que é desenvolvido com os principais clientes e fornecedores da organização que são transformados em parceiros estratégicos.

Stewart (1998, p.138) diz que:

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o capital intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular (STEWART, 1998, p.138).

Corroborando Saint-Onge apud Stewart (1998) que o capital de clientes é valioso, pois se refere aos relacionamentos desenvolvidos com pessoas e organizações para os quais a empresa vende seus produtos ou serviços.

Stewart (1998, p.128) coloca que Capital do Cliente é “o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis”. A busca por clientes fiéis e sólidos é o principal desafio no mercado atual, alguns fatores podem contribuir para sua retenção como: inovação, conhecimento de suas necessidades, saber antecipar soluções e investimento no pós-venda que contribuem substancialmente para a satisfação e lealdade para com a marca e produtos da empresa.

A marca da empresa assim como seu relacionamento com fornecedores e parcerias estratégicas são indicadores integrantes do capital de clientes por estarem diretamente relacionados à percepção e imagem da empresa, afetando sua reputação no mercado.

Podemos verificar então a necessidade de um controle efetivo sobre os indicadores apresentados de Capital humano, Capital Estrutural e Capital Relacional a fim de potencializar as vantagens oferecidas pelo Capital intelectual e obter assim resultados mais satisfatórios no mercado.

## 2.8 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PEQUISADA

### 2.8.1 Histórico da empresa

O Atacadão, Distribuição, Comércio e Indústria Ltda teve início em 1962, na cidade de Maringá no estado do Paraná, era uma pequena empresa de comércio e representação, que trazia para o mercado central, produtos do Rio grande do Sul, ali que foi plantada a semente que deu origem a um grande negócio, em 1970 a empresa transfere sua sede e administração para São Paulo onde passou a ter uma visão mais global dos pais. A nova sede foi o primeiro passo para expansão dos negócios e abertura de novas filiais na Grande São Paulo e também em outros estados, contribuindo para o aprimoramento e diversificação de sua linha de produtos ajudando fortalecer os laços de fidelidade com clientes e fornecedores.

O Atacadão foi adquirido em 2007, pelo Grupo francês Carrefour, por cerca de R\$ 2,2 bilhões de reais, fortalecendo seu capital e liquidez no mercado. Além do Brasil, o Atacadão possui lojas na Colômbia e na Argentina. Há estudos internamente para a exportação do modelo para a Europa. Algumas lojas da rede também possuem outras bandeiras como o Posto Carrefour, Drogaria Atacadão e Atacadão Eletro. Hoje a empresa pode oferecer uma estrutura moderna e eficiente, disponibilizando aos seus clientes uma variedade de produtos.

A empresa trabalha hoje com dois tipos de loja o *Auto-Serviço*: destinado a consumidores e pequenos e médios comerciantes e a *Central de Distribuição* que é destinada a grandes empresas e grandes lojistas. O Atacadão contribuiu significativamente para o crescimento das vendas do Grupo Carrefour.

A filial 89 do Atacadão, localizada na Cidade de Campina Grande foi inaugurada em 02 de Julho de 2009 e conta hoje com cerca de 300 colaboradores.

### 2.8.2 Missão/ visão da empresa

A missão do Atacadão é a de *“distribuir produtos, por meio da compra e venda de mercadorias, bens e serviços, visando atender as necessidades dos*

*clientes, que proporcionarão o lucro necessário à perpetuação e o crescimento permanente e linear da empresa”*

A referida empresa tem como visão ser a referência da distribuição moderna em cada um dos seus mercados, trazendo para:

- Seus clientes: O melhor preço combinado com a melhor oferta comercial.
- Seus colaboradores: a possibilidade de expandir um clima e de progredir com um trabalho e uma remuneração motivadora
- Aos acionistas: a rentabilidade de seu investimento a longo prazo e as perspectivas de crescimento de um grupo internacional e de múltiplos formatos.
- Seus fornecedores: possibilidades de mercado, o conhecimento dos clientes e uma cooperação para melhorar produtos no âmbito de relações duráveis e equilibradas.
- As entidades públicas locais e nacionais: o compromisso concreto na vida do espaço público de um interveniente econômico responsável e com espírito cívico.

### 2.8.3 Mix de produtos

Mais de 10.000 itens garantem a variedade de marcas e produtos com a qualidade e o preço que os clientes procuram, sendo segmentados de acordo com as seguintes categorias: alimentos em geral, frios e laticínios, conservas e enlatados, doces e biscoitos, bebidas, limpeza, higiene pessoal, perfumaria, bazar e confecção, utilidades do lar, automotivo e pet shop.

### 3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir será explanado como os dados do questionário foram trabalhados após sua coleta, propiciando a geração de resultados da pesquisa. Conforme Gil (2008 p. 156) *“A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitam o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.”*

O questionário aplicado na pesquisa encontra-se segmentado em dois tópicos: Perfil do colaborador e Perfil referente à empresa. No perfil da empresa encontra-se implícito os indicadores de capital intelectual relativos ao modelo proposto por Martinez, Guthrie, Marques e Simon relativos ao Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Visando uma melhor compreensão da análise e interpretação dos dados, esse tópico esta segmentado da seguinte maneira: Perfil do colaborador, iniciativas para o desenvolvimento do capital humano, iniciativas para o desenvolvimento do capital estrutural e as iniciativas para o desenvolvimento do capital relacional.

#### 3.1 Perfil do colaborador

Essa primeira fase do estudo tem como principal finalidade a definição do perfil e características da amostra pesquisada, que serve de alicerce para os estudos posteriores sobre os indicadores que afetam o capital intelectual da empresa, os aspectos julgados proeminentes do perfil dos colaboradores participantes desse estudo estão descritos a seguir:

tabela 2- Gênero da amostra pesquisada

Gênero	Frequência absoluta	Frequencia percentual
Feminino	70	39,50%
Masculino	177	60,50%
Total	177	100,00%

Fonte: Estudo de caso

Como mostra a tabela 2, dos colaboradores que participaram da pesquisa, 69,50% são do sexo masculino, essa predominância se justifica pelo fato de muitos cargos distribuídos pela empresa ainda serem tipicamente masculinos, por necessitarem de maior esforço físico.

Porém, pouco a pouco as mulheres vão ampliando seu espaço no mercado de trabalho, mas esse fenômeno ainda é lento encontrando-se em constante progresso. Em 1981, o rendimento médio do trabalho da mulher equivalia a 55,7% do rendimento médio do trabalho do homem, porém essa relação passou a ser de 70,6% em 2002 (Lemee Wajnman, 2000).

A faixa etária dos colaboradores também foi alvo dessa pesquisa, como mostra o Gráfico 2:

**Tabela 3 - Faixa etária dos colaboradores**

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Menos de 20 anos	56	31,60%
Entre 21 a 25 anos	59	33,30%
Entre 26 a 30 anos	34	19,20%
Entre 31 a 35 anos	13	7,30%
Acima de 35 anos	15	8,50%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

Como demonstra a tabela 3, a faixa etária dos colaboradores que participaram da pesquisa varia entre 20 e acima de 35 anos, porém a uma predominância de colaboradores com idade entre 20 a 25 anos totalizando 64,90% da amostra pesquisada. De acordo com os gestores da empresa, existe um número maior de jovens em seu quadro funcional, pois há o intuito de formar líderes para atender o mercado local e suas demais filiais, essa capacitação requer tempo e conhecimento elevado dos procedimentos operacionais da empresa. A organização também trabalha com o programa Jovem Aprendiz que auxilia na inserção de jovens com idade entre 14 e 24 anos no mercado de trabalho

O Estado Civil dos colaboradores também foi pesquisado como demonstra o gráfico a seguir:

**Tabela 4- Estado civil da amostra pesquisada**

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Solteiro	105	59,30%
Casado	58	32,80%
Viúvo	3	1,70%
Divorciado	3	1,70%
Outros	8	4,50%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

O estado civil dos colaboradores pesquisados está diretamente ligado a sua faixa etária, por ter colaboradores jovens à pesquisa apresentou, de forma coerente um percentual de 59.3% de solteiros.

De acordo com estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) feitos em 2009, os brasileiros estão se casando cada vez mais tarde. Na comparação dos anos de 2004 e 2009, houve uma redução de 2,1 pontos na taxa de nupcialidade (casamentos por mil habitantes) entre as jovens de 15 a 19 anos. Respectivamente, foi registrado um aumento de 4,3 pontos nas uniões formais nas mulheres com idade entre 30 a 34 anos. A série também demonstra que o número de casamentos também cresce entre os homens acima de 25 anos.

Procurou-se estabelecer uma relação entre estado civil e gênero; no sentido de evidenciar quantos solteiros são do sexo masculino e feminino e assim conseqüentemente. Os resultados obtidos foram os seguintes:

**Quadro 5-Relação entre estado civil gênero da amostra pesquisada**

		Gênero		Total
		Feminino	Masculino	
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	37	68	105
	Casado	23	35	58
	Viúvo	1	2	3
	Divorciado	3	0	3
	Outros	6	2	8
<b>Total</b>		70	107	177

**Fonte:** Estudo de caso

Os dados encontrados , apresentam a maioria de solteiros do sexo masculino, dos 107 homens que participaram da pesquisa , 68 são solteiros, equivalendo a um percentual de 63,55%. Já entre as 70 mulheres que integraram a amostra pesquisada, 37 são solteiras culminando em um percentual de 52,86%.

O grau de escolaridade dos colaboradores também foi analisado, conforme a seguir:

**Tabela 5- Escolaridade da amostra pesquisada**

Escolaridade	Frequência absoluta	Frequencia percentual
Ensino fundamental	4	2,20%
Ensino Médio	118	66,70%
Ensino Superior (cursando)	37	20,90%
Ensino Superior (completo)	2	1,10%
<b>Total</b>	161	90,90%

**Fonte:** Estudo de caso

Como mostra a tabela 5 há uma predominância de colaboradores no ensino médio, correspondendo a 66,7% da amostra pesquisada. Essa percentual pode ser justificado pelo fato de muitas atribuições da empresa não exigirem um grau de instrução elevado. Porém constata-se uma parcela de colaboradores cursando o ensino superior, com um percentual de 20,9%, isso se justifica pois para os cargos de liderança e chefia esse grau de instrução se torna um pré-requisito.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, observou-se os seguintes resultados:

**Tabela 6 – Tempo de trabalho na empresa**

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
De 0 a 1 ano	43	24,30%
De 1 a 2 anos	113	63,80%
De 2 a 3 anos	18	10,20%
Acima de 4 anos	3	1,70%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

O Atacadão, Distribuição. Indústria e Comércio Ltda inaugurou sua filial na cidade de Campina Grande, no dia 2 de Julho de 2009, realizando processo de seleção e recrutamento na cidade para a integração de grande parte de seu quadro funcional, justificando a maior parcela de colaboradores com 1 a 2 anos de tempo na empresa que corresponde a 63,80% do total. Alguns poucos funcionários e gestores vieram de outras filiais com o intuito de treinar os demais colaboradores e construir o alicerce da organização na região.

De acordo com os dados levantados a respeito do perfil do colaborador, percebe-se que o Atacadão, Distribuição, Comércio e Indústria Ltda, é uma empresa nova no comércio da cidade de Campina Grande, a maioria de seus colaboradores está a menos de dois anos na empresa.

A empresa apresenta um caráter jovem e dinâmico, pois entre seu quadro funcional a uma predominância de solteiros e com idade entre 20 a 25 anos, conclui-se previamente que para muitos colaboradores ainda estão iniciando sua formação profissional e acadêmica, havendo uma parcela maior de funcionário no Ensino médio.



### 3.2 INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

O Capital humano constitui o ativo mais importante das organizações, se for cuidadosamente administrado, tem a capacidade real de gerar benefícios futuros; assim sendo essa pesquisa procurou investigar o grau de concordância dos próprios colaboradores, que constituem o capital humano da empresa, em relação às ações promovidas para o seu desenvolvimento, o objetivo real foi analisar se existem ações e se realmente elas atingem a maioria dos colaboradores que compõem o quadro funcional da organização.

O questionário aplicado na pesquisa, para a identificação de iniciativas para o desenvolvimento do capital humano, usou todos indicadores propostos por Guthrie, Marques e Simon, (Quadro 1), porém as variáveis consideradas de maior proeminência para este estudo estão descritas a seguir:

#### 3.2.1 Educação formal

Investigou-se no questionário aplicado se a empresa disponibilizava incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação, o grau de concordância dos colaboradores foi o seguinte:

**Tabela 7 – Educação formal dos colaboradores**

<b><i>Educação formal</i></b> <b>Grau de Concordância</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência percentual</b>
Discordo Totalmente	17	9,60%
Discordo	42	23,70%
Indiferente	22	12,40%
Concordo	79	44,60%
Concordo Totalmente	17	9,60%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

Uma parcela expressiva da amostra concorda ou concorda totalmente com a afirmativa, totalizando 54,20%. O conhecimento e a informação são conceitos primordiais para o desenvolvimento do capital intelectual nas empresas, investir na

educação formal dos colaboradores age como um elo para que o conhecimento flua de maneira positiva e tenha o poder de agregar valor nas operações da empresa.

O índice ainda expõe que boa parcela da amostra pesquisada, discorda, discorda totalmente ou é indiferente a afirmação, totalizando 45,7%. Isso pode evidenciar que a empresa talvez não esteja disponibilizando incentivos no que tange cursos de capacitação e formação a todos os seus colaboradores, privilegiando apenas uma parcela de colaboradores.

### 3.2.2 Espírito empreendedor

As iniciativas que visam estimular o espírito empreendedor dos colaboradores também foram analisadas na pesquisa, o questionário procurou verificar se os colaboradores eram motivados a inovar em seu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliassem a empresa em suas atividades, o grau de concordância apresentado foi o seguinte:

**Tabela 8- Espírito empreendedor dos colaboradores**

<b><i>Espírito Empreendedor</i></b> <b>Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	21	11,90%
Discordo	35	19,80%
Indiferente	19	10,70%
Concordo	83	46,90%
Concordo Totalmente	19	10,70%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

O espírito empreendedor nada mais é, do que a capacidade de gerar novas idéias, o empreendedor busca a mudança e vê nela oportunidades de crescimento intelectual e profissional, de acordo com os dados apresentados grande parte da amostra pesquisada concorda ou concorda totalmente, que existem ações que visem o desenvolvimento do espírito empreendedor na empresa, isso contribui substancialmente para a geração de conhecimento e desenvolvimento intelectual na organização.

De acordo com os dados encontrados procurou-se estabelecer uma relação entre Gênero e Espírito Empreendedor, com o objetivo de esclarecer quantos homens e mulheres recebem incentivos para inovar e ser criativos em seus respectivos setores. Os resultados encontrados nesse cruzamento de afirmações foram os seguintes:

**Quadro 6- Relação entre gênero e Espírito empreendedor**

Gênero	Sou motivado a inovar em meu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliam a empresa em suas atividades					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente	
Feminino	7	10	9	39	5	70
Masculino	14	25	10	44	14	107
Total	21	35	19	83	19	177

Fonte: Estudo de caso

Como mostra o Quadro 6, apesar de participarem com maior frequência de treinamentos oferecidos pela empresa, cerca de 25 homens de um total de 177 que participaram da pesquisa, discordam e mostram-se desmotivados a inovar e criar idéias que agreguem valor a suas atividades, evidenciado que nem sempre há espaço para o compartilhamento de novos conhecimento entre liderança e funcionários.

### 3.2.3 Habilidade de liderança, habilidade de planejamento e investimento em treinamento

A habilidade de liderança, planejamento e investimento em treinamento também foram analisados na pesquisa, procurou-se verificar se os colaboradores participavam de treinamentos e reuniões constantes que ajudavam a desenvolver

habilidades de liderança e planejamento de suas atividades, os resultados obtidos foram os seguintes:

**Tabela 9 – desenvolvimento do espírito da habilidade de liderança e investimento em treinamento**

<b>Treinamentos Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	21	11,90%
Discordo	45	25,40%
Indiferente	19	10,70%
Concordo	70	39,50%
Concordo Totalmente	22	12,40%
Total	177	100,00%

Fonte: Estudo de caso

Esse indicador teve como principal objetivo avaliar se existem treinamentos que incentivem a liderança e planejamento dos colaboradores, é no treinamento que se adquire conhecimento e habilidades a fim de elevar a eficiência e o rendimento nas atividades da empresa. Na era do conhecimento esse indicador é um dos principais fatores que influenciam o sucesso das empresas, os dados apresentado na tabela 4, revelam que cerca de 51,90% concorda ou concorda totalmente sobre essa prática na empresa, porém os dados revelam que assim como o acesso a educação formal, a empresa não está atingindo uma parcela considerável de seus funcionários, pois cerca de 48%, discorda totalmente, discorda ou é indiferente a afirmação proposta.

Procurou-se estabelecer uma relação entre os indicadores: Gênero, Habilidade de Liderança, Habilidade de Planejamento e Investimento em Treinamento no sentido de verificar se as mulheres estão tendo acesso aos treinamentos que auxiliam a desenvolver as habilidades mencionadas. Obteve-se o seguinte resultado

**Quadro 7- Relação entre Gênero, Habilidade de Liderança, Habilidade de Planejamento e Investimento em Treinamento**

Gênero	Participo de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferent e	Concordo	Concordo Totalmente	
Feminino	7	20	9	25	9	70
Masculino	14	25	10	45	13	107
Total	21	45	19	70	22	177

Fonte: Estudo de caso

De acordo com os dados analisados, cerca de 48% das mulheres e 54% dos homens participam de treinamentos com o intuito de desenvolver habilidades de planejamento e liderança, percebe-se que um número um pouco menor de mulheres concordaram com a afirmação proposta, mostrando uma participação maior da liderança masculina na empresa.

### 3.2.4 Espírito de equipe

Também foi analisado na pesquisa, se a organização tinha ações que incentivavam o espírito de equipe entre os colaboradores, afirmou-se que os funcionários participavam de dinâmicas de grupo e atividades que ajudam a manter um espírito de equipe e a integração, os dados obtidos foram os seguintes:

**Tabela 10 – Espírito de time na empresa**

<i>Espírito de time</i> Grau de Concordância	Frequência absoluta	Frequência percentual
Discordo Totalmente	22	12,40%
Discordo	42	23,40%
Indiferente	17	9,60%
Concordo	69	39,00%
Concordo Totalmente	27	15,30%
Total	177	100,00%

Fonte: Estudo de caso

A procura de funcionários que saibam trabalhar em equipe é cada vez mais acentuada no mercado, essa competência é vista como essencial, pois no trabalho em equipe somam-se diversos comportamentos, conhecimentos e habilidades trazendo assim melhor desempenho dos colaboradores e resultados mais eficientes para a organização.

O indicador analisado evidencia que 54,30% dos participantes da pesquisa concordam ou concordam totalmente que a empresa promove ações para desenvolvimento do espírito de time. Porém os que discordam ou discordam totalmente da afirmação somam 35,80% demonstrando que a empresa ainda não está conseguindo atingir todos os colaboradores no que tange a sensibilização do espírito de equipe, podendo acarretar de forma mais acentuada o individualismo e falta de sintonia entre essa parcela de funcionários.

### 3.2.5 Estabilidade, baixa rotatividade

Esse indicador relativo ao capital humano procurou analisar a visão dos colaboradores em relação à rotatividade de funcionários, verificou-se se na empresa não existiam demissões desnecessárias e rotatividade elevada, a opinião expressa pela amostra pesquisada é a que se segue:

**Tabela 11 – Estabilidade e grau de rotatividade na empresa**

<b>Rotatividade Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Discordo Totalmente	17	9,60%
Discordo	19	10,70%
Indiferente	21	11,90%
Concordo	87	49,20%
Concordo Totalmente	33	18,60%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

A rotatividade sempre estará presente nas organizações, e pode ser benéfica, visto que novas pessoas e experiências podem incorporar um oxigênio e motivação a mais na organização. Porém quando a rotatividade é elevada a empresa pode

arcar com altos custos, pois a dispensa de um funcionário é onerosa e requer tempo de adaptação e treinamento do novo colaborador.

Quando uma equipe tem conhecimento de suas rotinas, age com sincronia formando laços de amizade, se alguém se desliga da empresa em maior ou em menor grau há um impacto negativo nas atividades, quebrando assim a sintonia existente anteriormente, além de gerar insatisfação em alguns funcionários em perder colegas de trabalho

De acordo com os dados encontrados, a grande maioria dos colaboradores 67,80% concorda ou concorda totalmente que na empresa não há demissões desnecessárias e rotatividade elevada. Como analisado na Tabela 6: tempo de empresa, integrante do tópico perfil do colaborador, a grande maioria dos funcionários tem de 1 a 2 anos de empresa, pois esse é o tempo em que a ela iniciou suas atividades na cidade. Esses dados enfatizam que desde a inauguração o índice de demissões de fato não é alto, levando a empresa há uma maior integração entre sua equipe.

### 3.2.6 Satisfação

A pesquisa procurou saber de acordo com a opinião dos colaboradores se existiam mecanismos que elevassem sua satisfação, foi questionado se na empresa havia condições de trabalho favoráveis, valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional. Chiavenato (1999) diz que esses são de fato as principais ações que elevam a satisfação dos colaboradores. O grau de concordância apresentado é o que se segue:

**Tabela 12 – Satisfação dos colaboradores**

<b>Satisfação Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	11	6,20%
Discordo	26	14,70%
Indiferente	33	18,70%
Concordo	76	42,90%
Concordo Totalmente	31	17,50%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

A satisfação é obtida quando os indivíduos sentem que suas necessidades estão sendo atendidas, Certo (2003) diz que a organização não motiva as pessoas, mas tem o poder de criar um ambiente para que as pessoas se motivem mutuamente, de acordo com os dados a maioria dos colaboradores concorda ou concorda totalmente que a empresa possui as políticas descritas para sua satisfação totalizando 60,4% da amostra pesquisada. Isso contribui substancialmente para um clima organizacional favorável, maior interesse nas atividades desempenhadas e um grau menor grau de rotatividade de funcionários.

Contudo, o índice de colaboradores que foram indiferentes ou discordaram da afirmação (33,40%) apesar de reduzido merece atenção, pois indica que nem todos os colaboradores têm condições de trabalho favoráveis, e oportunidades de crescimento profissional, podendo gerar futuramente demissões desnecessárias e um clima organizacional desfavorável

Em relação a todos os dados analisados no que tange as iniciativas para o desenvolvimento do capital humano, pôde-se constatar que a empresa incentiva seus colaboradores em sua educação formal, estimulando cursos de graduação e capacitação, o compartilhamento de idéias criativas é inovadoras também é estimulado na empresa, assim como o espírito de liderança e equipe. Porém observa-se que em muitos pontos os colaboradores se mantiveram divididos, uns concordam com as questões levantadas e uma boa parcela discorda, demonstrando que a empresa pode não estar atendendo os colaboradores com iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano de forma plena.

### 3.3 INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL ESTRUTURAL

O Capital Estrutural pode ser definido como a infra-estrutura que serve como apoio ao capital humano. Edvinsson e Malone (1998) o definem como sendo máquinas, equipamentos, tecnologias, processos, enfim tudo o que o colaborador deixa na empresa quando retorna pra casa.

O Capital Estrutural é de suma importância para o aumento da competitividade, pois é o grande responsável pela imagem da empresa junto a seus clientes e influi de forma substancial na qualidade dos produtos e serviços



ofertados. Se há excelência no capital estrutural a probabilidade de se ter um capital humano eficiente aumenta consideravelmente.

A pesquisa objetivou explicar a visão dos colaboradores a respeito das ações promovidas pela empresa para o desenvolvimento do Capital Estrutural, o questionário aplicado realiza afirmações para os indicadores propostos por Guthrie, Marques e Simon, (Quadro 1) que segundo os autores propicia medir a real situação da empresa a respeito do Capital Estrutural. A seguir serão explanados os principais indicadores analisados na pesquisa.

### 3.3.1 Alinhamento do Conhecimento com a Estratégia

O conhecimento tem-se tornado cada vez mais um recursos estratégico das organizações, diante disso questionou-se se os líderes estabeleciam metas e planejamentos com os colaboradores que participam ativamente do desenvolvimento da organização. O grau de concordância dos colaboradores que participaram da pesquisa foi o seguinte:

**Tabela 13 – Alinhamento do conhecimento com a estratégia**

<b><i>Estratégia</i></b> <b>Grau de Concordância</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência percentual</b>
Discordo Totalmente	14	7,90%
Discordo	34	19,20%
Indiferente	29	16,40%
Concordo	80	45,20%
Concordo Totalmente	20	11,30%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

Anteriormente na tabela 4 pôde-se constatar que a empresa propicia treinamentos para desenvolver habilidades de liderança e planejamento, porém o percentual dos que discordam com essa afirmativa também é bastante acentuado. Contudo não basta utilizar procedimentos para difundir o conhecimento dentro da empresa e não utilizá-lo de forma efetiva na sua estratégia, pois é o conhecimento alinhado a estratégia que agirá como diferencial para as empresas que desejam uma posição de destaque no mercado.

Conforme os dados coletados a maioria da amostra pesquisada concorda ou concorda totalmente que os líderes estabelecem planejamentos com os funcionários que participam de forma efetiva para o desenvolvimento da empresa, totalizando 56,5%, mostrando que de fato a empresa, apesar de não atingir uma parcela de seus colaboradores, está conseguindo fazer com seus mecanismos de conhecimento sejam utilizados na prática em suas atividades.

### 3.3.1 Mecanismos de transmissão do conhecimento

As empresas podem investir em mecanismos a fim de contribuir para a disseminação do conhecimento, o questionário procurou analisar se na empresa os colaboradores tinham a oportunidade de participar de palestras, debates, work shops e semanas educativas, a opinião dos funcionários foi à seguinte:

**Tabela 14 – Mecanismos de transmissão de conhecimento**

<b>Transmissão de conhecimento Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Discordo Totalmente	33	18,60%
Discordo	40	22,60%
Indiferente	22	12,40%
Concordo	62	35,00%
Concordo Totalmente	20	11,30%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

Mecanismos com o intuito de compartilhar o conhecimento estão sendo cada vez mais usados nas empresas, exercendo caráter essencial para aquelas que desejam sobreviver diante da globalização. De acordo com a tabela 9, os colaboradores da pesquisa se mantiveram divididos diante da afirmação proposta, 46,30% concorda ou concorda totalmente que a empresa lhes dá a oportunidade de participar de palestras, debates, work shops e semanas educativas, enquanto 41,20% discorda ou discorda totalmente da questão levantada, evidenciando que essas ações não estão atingindo uma grande parcela de colaboradores, ficando restrita a um grupo de pessoas da organização.

A empresa precisa ficar atenta a esse indicador, pois a troca de informações gerada por debates, palestras, semanas educativas é de extrema relevância para a aquisição e disseminação do conhecimento interferindo de forma direta na qualidade do capital intelectual da organização.

### 3.3.2 Processos

Os processos podem ser definidos como técnicas e programas direcionados aos empregados com o objetivo de aperfeiçoar suas atividades, diante disso verificou-se se os colaboradores utilizavam procedimentos padronizados que tinham o poder de auxiliar na execução de suas funções, sendo fiscalizados e auditados. O grau de concordância para essa afirmação foi o seguinte:

**Tabela 15- Processos existentes na empresa**

<b>Processos Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	4	2,30%
Discordo	13	7,30%
Indiferente	20	11,30%
Concordo	117	66,10%
Concordo Totalmente	23	13,00%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

Os procedimentos unificados geralmente difundidos através de manuais e cartilhas de uso da empresa são essenciais para a padronização e eficiência de suas operações, é através desses processos e técnicas que os colaboradores alicerçam seus conhecimentos a respeito de suas atividades e abrem espaço para aprender novos procedimentos.

A grande maioria (79,1%) concorda ou concorda totalmente com a questão proposta, evidenciando que de fato a empresa utiliza programas e técnicas padronizadas para a realização de suas atividades, contribuindo substancialmente para o aprendizado dentro da esfera de trabalho dos colaboradores.

### 3.3.3 Ativos de infra-estrutura, eficiência da estrutura organizacional

Os ativos de infra-estrutura servem como instrumento para que as rotinas da organização possam ser realizadas com qualidade, no questionário aplicado foi questionado se na empresa havia procedimentos para a conservação de máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho dos colaboradores. O resultado obtido foi o seguinte:

**Tabela 16- Procedimentos para a conservação de máquinas e equipamentos**

<b><i>Infra estrutura</i></b> <b>Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Discordo Totalmente	11	6,20%
Discordo	18	10,20%
Indiferente	20	11,30%
Concordo	107	60,50%
Concordo Totalmente	21	11,90%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

Os equipamentos de informática, máquinas e locais de trabalho da empresa exercem influência direta sobre o capital humano, apoiando à produtividade dos colaboradores, de acordo com os dados da pesquisa a grande maioria dos colaboradores concorda ou concorda totalmente que a empresa utiliza procedimentos para conservação desses ativos físicos, totalizando 72,40%, evidenciado que de fato os esforços feitos a fim de manter condições físicas apropriadas estão sendo vistas e aprovadas pelos colaboradores.

### 3.3.4 Situação financeira

Este estudo não objetivou realizar uma análise financeira da organização, porém buscou conhecimento no sentido de esclarecer se os colaboradores estavam cientes das ações promovidas pela empresa a fim de realizar tais análises, no questionário procurou verificar se na empresa existiam ferramentas com o

objetivo de analisar as vendas e sua situação financeira no mercado. O grau de concordância para essa afirmativa foi o que se segue:

**Tabela 17- Instrumentos de análise financeira**

<b>Situação financeira Grau de Concordância</b>	<b>Freqüência absoluta</b>	<b>Freqüência percentual</b>
Discordo Totalmente	3	1,70%
Discordo	14	7,90%
Indiferente	28	15,80%
Concordo	84	47,50%
Concordo Totalmente	48	27,10%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

Analisar as vendas e demais índices financeiros é uma tarefa árdua, pois requerem metas e planejamentos que possibilitem prever a situação futura do mercado, saber se a organização está administrando bem suas finanças evita problemas de insolvência e liquidez que agem de forma direta sobre capital humano e capital estrutural das organizações; pois com recursos reduzidos existirá mais demissões e menos investimento em máquinas equipamentos e tecnologia na empresa.

De acordo com os dados da pesquisa, apesar de alguns funcionários não terem acesso a mecanismos de análise financeira e de vendas, eles reconhecem que tais ações existem na empresa, pois a maioria concorda ou concorda totalmente com a questão proposta, totalizando 74,60% do total da amostra pesquisada,

### 3.3.6 Investimento em tecnologia da informação

A tecnologia da informação engloba o conjunto de atividades que são realizadas através de recursos informatizados com a finalidade de armazenar e permitir o acesso a informação por parte dos seus usuários, essa pesquisa procurou elucidar a opinião dos colaboradores a respeito do investimento em tecnologia da informação, afirmou-se que em seus setores os funcionários

utilizavam sistemas informatizados, e que a empresa investia em redes, servidores, e técnicas que auxiliavam o armazenamento das informações. O grau de concordância foi o seguinte:

**Tabela 18 – Investimento em tecnologia da informação**

<b>Tecnologia da informação Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	15	8,50%
Discordo	16	9,00%
Indiferente	23	13,00%
Concordo	82	46,30%
Concordo Totalmente	41	23,20%
Total	177	100,00%

**Fonte:** Estudo de caso

A informação é um patrimônio da empresa que agrega valor as suas atividades, a tecnologia da informação serve como alicerce para a tomada de decisão oferecendo ferramentas que permitem a manipulação rápida e eficaz de informações que auxiliam de forma direta no estabelecimento de estratégias para o mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

De acordo com os dados da pesquisa a grande maioria dos colaboradores correspondendo a 69,50% do total da amostra pesquisada, concorda ou concorda totalmente que a empresa tem investido em tecnologia da informação, evidenciando a utilização da tecnologia aliada a informática nas suas rotinas.

Nas iniciativas para o desenvolvimento do Capital Estrutural observa-se que a empresa no que concerne a sua estrutura física, composta de máquinas, equipamentos de informática, tecnologia da informação, administração de materiais e processos que auxiliam os colaboradores e suas funções se comporta de maneira positiva, investindo nesses ativos que servem de apoio ao capital humano.

Todavia, a empresa demonstra uma deficiência em relação aos seus mecanismos de transmissão de conhecimento e a efetivação desse conhecimento como parte integrante de sua estratégia, mostrando que o compartilhamento de

novos conhecimentos, que podem ser trazidos através de palestras, treinamentos, work shops a não estão atingindo uma parcela considerável de seus colaboradores.

### 3.4 INICIATIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL RELACIONAL

O Capital relacional pode ser definido como o relacionamento que a empresa tem com seus clientes internos e externos e seus fornecedores.

Torna-se necessário para a empresa conhecer as necessidades e antecipar soluções para assim obter clientes mais sólidos e leais que proporcionam uma situação financeira mais consistente no mercado, a marca e imagem da empresa também fazem parte do capital relacional pelo fato de afetarem diretamente a negociação de mercadorias e serviços com os fornecedores.

Essa pesquisa não procurou medir a satisfação dos clientes e fornecedores, porém procurou elucidar de acordo com os funcionários quais iniciativas a empresa possui para o desenvolvimento do Capital Relacional de acordo com os indicadores propostos por Guthrie, Marques e Simon, (quadro 1), os principais indicadores e sua análise estão descritos a seguir.

#### 3.4.1 Lealdade dos clientes, duração do relacionamento com clientes

A relação duradoura e a lealdade estabelecida com os clientes correspondem ao grau de disposição que estes exercem para permanecer fiel a empresa e não aderir à concorrência, No questionário aplicado foi questionado se os funcionários aprendiam por meio de treinamento e instruções a atender melhor os clientes, fornecendo informações corretas e precisas, como a precificação e informações dos produtos expostos, estes indicadores são apontados como os que mais afetam a lealdade e o relacionamento duradouro com os clientes, a opinião expressa pelos colaboradores foi à seguinte:

**Tabela 19 – Iniciativas para desenvolver a lealdade dos clientes**

<b>Lealdade dos clientes Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	14	7,90%
Discordo	15	8,50%
Indiferente	23	13,00%
Concordo	83	46,90%
Concordo Totalmente	42	23,70%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

A lealdade é concretizada quando se estabelece e identificam os processos que contribuem para a satisfação e retenção dos clientes, a confiança é um elemento essencial para essa relação, pois quanto maior a confiança gerada para o cliente, maior será a probabilidade de ele realizar negócios com a empresa, estabelecendo assim uma relação mais sólida e duradoura.

De acordo com os dados da pesquisa a grande maioria dos colaboradores, chegando a 70,6% concorda ou concorda totalmente que a empresa tem desenvolvido iniciativas para manter a lealdade com seus clientes, contribuindo de forma para elevar a vontade dos clientes de continuar prestigiando a empresa.

### 3.4.2 Canais de distribuição

Os canais de distribuição de uma empresa abrangem sua administração de materiais que engloba desde a saída da mercadoria do fornecedor, até a chegada no espaço físico da empresa para assim encaminhá-la para o consumidor final, este estudo procurou explanar a visão dos colaboradores a respeito desse processo de distribuição. No questionário, procurou verificar se organização utilizava meios de acompanhamento do recebimento de suas mercadorias, sendo conferidas e armazenadas em locais apropriados para, posteriormente, serem vendidas para seus clientes, o grau de concordância foi o seguinte:



**Tabela 20 - Canais de distribuição na empresa**

<b>Canais de distribuição Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	5	2,80%
Discordo	3	1,70%
Indiferente	11	6,20%
Concordo	95	53,70%
Concordo Totalmente	63	35,60%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

A empresa que estabelece um canal de distribuição eficaz faz com que seus produtos sejam disponibilizados aos clientes com maior rapidez e qualidade, melhorando assim seu potencial de vendas. De acordo com os dados da pesquisa a grande parte dos colaboradores concorda ou concorda totalmente com a afirmação, correspondendo a 89,3% do total, evidenciando que de fato a empresa tem investido na administração de seus materiais, que reduz a perda nos estoques e tem o poder de estreitar a parceria realizada com fornecedores fazendo assim com que a empresa se torne mais competitiva.

### 3.4.3 *Market share*

*Market share* significa “quota de mercado” e refere-se à participação que a empresa tem no mercado em seu segmento, procurou-se nesse estudo avaliar se a organização possuía ações que fizessem com que sua participação fosse maior, dentre as principais a pesquisa procurou investigar se existiam iniciativas de propaganda e políticas de preço baixo que contribuíssem substancialmente para ampliar a fatia no mercado e conseguir novos clientes, a opinião expressa pelos colaboradores que contribuíram com a pesquisa foi à seguinte:

Tabela 21 - Investimentos para ampliar a cota de mercado

<b>Market Share Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequencia percentual</b>
Discordo Totalmente	7	4,00%
Discordo	20	11,30%
Indiferente	32	18,00%
Concordo	83	46,90%
Concordo Totalmente	35	19,80%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Estudo de caso

Acompanhar e desenvolver iniciativas que impulsionam a participação da empresa no mercado faz com que sua marca seja alicerçada entre as líderes do segmento e contribui consideravelmente para a diminuição da concorrência.

De acordo com os dados da pesquisa a maioria dos colaboradores concorda ou concorda totalmente (66,70%) que a empresa tem estabelecido iniciativas para ampliar sua fatia no mercado, tais ações impulsionam as vendas e transmitem mais confiança e credibilidade que agregam valor para seus clientes.

#### 3.4.4 Investimento em pós-venda

O pós- venda se caracteriza como suporte e auxílio que a empresa presta aos seus clientes, após a concretização da venda, o questionário procurou verificar se a empresa auxiliava seus clientes após a compra, utilizando atendimentos via telefone e internet e realizando acompanhamento de suas devoluções, a opinião dos colaboradores foi à seguinte:

Tabela 22 – Investimento em pós-venda

<b>Pós venda Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	12	6,80%
Discordo	20	11,30%
Indiferente	42	23,70%
Concordo	79	44,60%
Concordo Totalmente	24	13,60%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Estudo de caso

O pós-venda tem a vantagem de facilitar a imagem da empresa no mercado e auxiliar de forma positiva na comunicação estabelecida com os clientes, seu principal objetivo é o de fidelizá-los e aumentar sua satisfação com as mercadorias e serviços ofertados. O pós-venda é um diferencial competitivo para a empresa, principalmente se o seu concorrente não realiza esse suporte aos clientes de forma eficaz.

Nos dados encontrados na tabela 17, pôde-se constatar que a maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa concorda ou concorda totalmente que a empresa auxilia seus clientes após a compra, totalizando 58,2% do total da amostra pesquisada, esse suporte para a clientela faz com que se estabeleçam relações mais duradouras que elevam às vendas da empresa no mercado. Porém de acordo com os dados encontrados uma parte considerável da amostra 23,70%, foi indiferente a afirmação levantada, isso pode ser justificado pelo fato dessas políticas não serem observadas pelos colaboradores que não estão diretamente ligados com o setor de vendas.

#### 3.4.5 Parcerias, alianças estratégicas

As alianças e parcerias estratégicas ocorrem quando duas ou mais empresas se unem para chegar a um objetivo em comum, no questionário aplicado na pesquisa foi questionado se a empresa estabelecia parcerias com fornecedores e outras empresas que contribuíam para a qualidade de suas operações, o grau de concordância foi o seguinte:

**Tabela 23 – estabelecimento de parcerias estratégicas**

<b>Parcerias e Alianças Grau de Concordância</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência percentual</b>
Discordo Totalmente	10	5,60%
Discordo	6	3,40%
Indiferente	32	18,10%
Concordo	87	49,20%
Concordo Totalmente	42	23,70%
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Estudo de caso

As parcerias e alianças estratégicas estabelecidas pela empresa têm como principal objetivo adquirir vantagem competitiva, reduzir os custos e somar novas tecnologias que agregam valor nas suas atividades. De acordo com os dados da pesquisa a maioria dos colaboradores, chegando a 72,90% do total concorda ou concorda totalmente que a empresa estabelece parcerias com fornecedores e demais empresas que contribuem para suas operações, evidenciando que de fato a empresa tem utilizado as alianças estratégicas.

De acordo com os dados apresentados referente às iniciativas para o desenvolvimento do capital relacional percebe-se que a empresa de fato, investe em propaganda e ações que desenvolvam sua marca no mercado, a empresa também procura estabelecer laços de confiança e fidelidade com fornecedores e clientes, investindo em pós venda e realizando parcerias que proporcionam uma maior vantagem competitiva.

## 4 CONCLUSÃO

Identificada a relevância do conhecimento e demais recursos intangíveis percebe-se que o capital intelectual deve ser encarado como fator chave para o desenvolvimento das empresas, o conhecimento e demais ativos intangíveis tem sido alvo de estudos recentes da contabilidade, e permanecem em maior evidência com a publicação das leis 11.941/09 e 11.638/07 e o CPC n.4. Todavia para que ocorra um gerenciamento eficaz das empresas é necessário identificar e controlar seus ativos intangíveis para que possam gerar lucro e se tornar um diferencial no mercado.

Com a identificação dos indicadores que auxiliam no desenvolvimento do capital intelectual, pôde-se elucidar o problema e atender aos objetivos gerais e específicos da pesquisa, o estudo de caso apresentado identificou iniciativas concernentes ao desenvolvimento do Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional e o nível de acompanhamento do Atacadão, distribuição, Indústria e Comércio Ltda em relação a tais indicadores.

A referida empresa pesquisada, possui em seu quadro funcional uma predominância de colaboradores jovens com idade entre 20 a 25 anos do sexo masculino, algumas atribuições como os cargos de ajudante de depósito, repositores, operadores de empilhadeira, técnico sem manutenção ainda são funções tipicamente masculinos e exigem força física maior, justificando essa predominância.

Respectivamente há na empresa uma maioria de solteiros, com um grau de instrução não muito elevado, por trabalhar com o programa jovem aprendiz que incentiva a inserção de jovens no mercado de trabalho, se conclui que de fato muitos colaboradores estão iniciando sua vida profissional na empresa.

Em relação às iniciativas para o desenvolvimento do Capital Humano observa-se uma deficiência da empresa em relação a ações que proporcionem a geração de conhecimento e treinamento dos colaboradores, na pesquisa pôde-se verificar que na empresa existem incentivos a educação formal e treinamentos que auxiliam a desenvolver habilidades de planejamento e liderança, atingindo grande parte dos colaboradores, todavia a parcela daqueles que não enxergam tais ações no seu cotidiano profissional é considerável, podendo ocorrer uma limitação do

conhecimento, sendo um dos indicadores que intervém diretamente na satisfação dos colaboradores.

Contudo, a geração de novas idéias que podem ser inseridas diretamente nas rotinas dos colaboradores é estimulada na empresa proporcionando um espaço para a criatividade e compartilhamento de conceitos que agreguem valor a suas atividades, esse fator influi de forma direta no espírito de equipe e integração; de fato de acordo com os dados analisados há na empresa ações que influenciam essa integração. Porém tais ações também não atendem os colaboradores de forma plena, pois a percentagem dos que não participam ou não enxergam esses procedimentos na empresa merece atenção.

Ainda em relação ao Capital humano a empresa proporciona o sentimento de estabilidade entre os colaboradores, influenciando também a satisfação dos mesmos com seu trabalho, de acordo com os dados levantados a maioria de fato se sente satisfeita na empresa, porém a percentagem dos que não se sentem satisfeitos, apesar de reduzida merece atenção, a satisfação é um assunto amplo e de estudo complexo merecendo prudência e estudos mais aprofundados pela empresa.

Em relação ao Capital Estrutural, que serve como suporte principal para o Capital Humano, a empresa se mostrou dedicada em promover ações que estimulassem seu desenvolvimento.

Observa-se que a empresa procura alinhar o conhecimento existente com sua estratégia, estabelecendo junto com seus colaboradores planejamentos e metas concretas para se alcançar os resultados esperados. Os procedimentos técnicos e programas padronizados estão inseridos na empresa assim como ações para a conservação de suas máquinas e equipamentos, contribuindo de forma substancial para a qualidade de suas operações. Os sistemas de informática que contribuem para manter os procedimentos mais rápidos e dinâmicos e que tanto auxiliam no armazenamento das informações operacionais também existem de forma efetiva na empresa.

Porém o mesmo entrave constatado no capital humano, referente a ações que objetivem a disseminação do conhecimento também foi evidenciado no capital estrutural; palestras, work shops, debates e demais ações não atendem de forma

plena os colaboradores, pois para uma parcela significativa essas ações não ocorrem na empresa.

As iniciativas para o desenvolvimento do Capital Relacional estão presentes de maneira ativa na empresa, tendo a preocupação de manter seus clientes fieis, realizando o pós-venda e disponibilizando canais abertos para que estes possam expressar sua satisfação ou descontentamento com a empresa, também se procura realizar políticas de propaganda, preço baixo e investir em sistemas e processos para análise de vendas, servindo então para ampliar sua participação no mercado. O bom relacionamento com os fornecedores também é uma característica da empresa que procura transformá-los em parceiros estratégicos exercendo assim caráter decisório para se alcançar a qualidade de suas operações. Para empresas do ramo atacadista, que é o caso da empresa pesquisada, a administração de estoque e materiais é de fundamental importância para a eliminação de custos desnecessários e elevar seu potencial de vendas.

Diante disso em relação ao nível de acompanhamento que o Atacadão, Distribuição, Comércio e Indústria Ltda realiza de seus ativos intelectuais, se conclui que a empresa precisa atentar para seu Capital Humano, com o intuito de desenvolvê-lo de forma plena entre seus colaboradores, principalmente no que se refere à disponibilização de treinamentos, palestras, semanas educativas cursos de graduação e capacitação, enfim, mecanismos que venham proporcionar a disseminação do conhecimento. O Capital Estrutural e Capital Relacional, de acordo com os colaboradores estão sendo desenvolvidos de maneira efetiva na empresa, contribuindo diretamente para a eficiência de suas atividades no mercado.

Diante dos resultados obtidos, se faz necessário reconhecer as limitações desta pesquisa; pois para se chegar a um resultado mais exato referente ao uso do capital intelectual é preciso realizar um estudo mais aprofundado de cada uma das divisões encontradas no modelo escolhido como base para esta pesquisa. Este estudo evidencia a visão dos colaboradores a respeito do capital intelectual, porém para tornar-se mais exato deveria ser ampliado para gestores, fornecedores e clientes da organização.

A pesquisa aplicada procurou investigar o uso do capital intelectual no Atacadão, Distribuição, Comércio e Indústria Ltda, os resultados obtidos poderiam

ser mais representativos se englobassem várias as empresas de seu segmento, realizando assim uma análise comparativa.

Porém esse estudo traz vantagens importantes para a comunidade acadêmica e empresarial. A organização estudada pode utilizar o conhecimento apresentado nos resultados da pesquisa para desenvolver os indicadores de Capital Intelectual que apresentaram maior análise negativa entre os colaboradores, a pesquisa estimula outras empresas a avaliarem seus ativos intangíveis a fim de agregarem valor a suas operações e se tornarem um diferencial no mercado.

A pesquisa serve de parâmetro para a comunidade acadêmica, a fim de realizar comparações com demais estudos realizados sobre o tema, pode estimular também a leitura e elaborações de trabalhos científicos de maior relevância abordando o mesmo modelo apresentado ou explorando os demais modelos propostos para a avaliação do capital intelectual.



## REFERÊNCIAS

AMENÁBAR, A. M. H. *Harmonização Contábil em cinco países da América do sul*. 2001, 415f. **Dissertação - Mestrado em Controladoria e Contabilidade** – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual: sociedade baseada no conhecimento; sociedade do conhecimento; contabilidade na sociedade do conhecimento; goodwill e capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BASSAN, C. C; HAUSCHILDT, R. *Mensuração do Capital Intelectual: um desafio importante para a contabilidade em Revista Eletrônica de Contabilidade*, Rio grande do Sul. n.2 DEZ/2004-FEV/2005.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**.. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.

BOFF, L.H. **Conhecimento: Fonte de riqueza das pessoas e das organizações**. Banco do Brasil: Fascículo profissionalização, n.22, abr.2000.

CASTRO, M. L. de. **Uma contribuição ao estudo da harmonização das normas contábeis na era da globalização**. 1º Seminário USP de Contabilidade, 2001. Disponível em: <<http://www.faserra.edu.br/images/2001%20%204%20harmoniza%E7%E3o.pdf>> Acessado em: 14 de Maio de 2011.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.

CERVO, A. L. Bervian, P. A. **Metodologia científica**, São Paulo: Makron Books, 1996

CERTO, S C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. **ADMINISTRAÇÃO nos novos tempos: Os novos horizontes em administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 04 – **Ativo Intangível**.  
Aprovado em 03 de outubro de 2008.

Crawford, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio do Janeiro:  
Campus, 1999.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira,  
1999.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUFFY, D. **Uma idéia capital**. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set/out/2000.

PEDRO A. B., **Estatística Aplicada as Ciências Sociais**, Cap.3, ed. UFSC, 2002.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo valor real de  
sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron  
Books, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas.2008.

GRACIOLI, C.; CERRETA, P. S. *Capital Intelectual: Porque e como medir este ativo  
intangível*. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Santa Catarina, 2004.

GRACIOLI, C., **Impacto do Capital Intelectual na performance organizacional**.  
Dissertação de mestrado. Rio Grande do Sul, 2005.

GUTHRIE, J.; PETTY, R. **Intellectual capital literature review: measurement,  
reporting and management**. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 2, p. 155-76.

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

HOLANDA, L. M.; FILHO, J. F. S.; ROCHA, R. C., *Capital Intelectual: Um Estudo de  
Caso Numa Empresa de Jornalismo: III SEGeT – Simpósio de Excelência em  
Gestão e Tecnologia*, Paraíba, 2010.

IBGE, diretoria de pesquisas, **Coordenação de População e Indicadores Sociais**, Estatística do registro civil 1998/2003/2008.

IGARASHI, W.; KLIPPEL, L. S.; JUNIOR, J. B. H., *O gerenciamento do Capital Humano em uma organização pública: um estudo realizado no Centro de Ciências Sociais de uma Universidade do Estado do Paraná*, **Congresso Internacional de Administração**, 2010.

JOIA, L. A., *Governo eletrônico e capital intelectual nas organizações públicas: Revista de Administração Pública- RAP*, Rio de Janeiro, 43(6):1379-1405, NOV/DEZ. 2009.

JOIA, L. A.. *Medindo o Capital Intelectual: RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 2001

KAPLAN, R.; NORTON, D.. **Why does business need a balanced scorecard?** Journal of Cost Management, Mai./Jun. 1997.

KRUEGER JR., N. F. **The cognitive infrastructure of opportunity emergence.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 5-23, 2000.

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

LAMAS, C. M. L., *Capital Intelectual no modelo de gestão governamental: Excelência no atendimento ao cidadão: III Congresso Consad de Gestão Pública*, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

**Lei nº 11.638. De 28 de Dezembro de 2007**, disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)> Acesso em: 25 de Abril de 2011.

LEME, C., WAJNMAN, S. *Tendências de coorte nos diferenciais de rendimento por sexo*. In: HENRIQUES, R.(Org.). **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.

MADEIRA, G. J., SILVA, C. B. A., ALMEIDA, F. L. *Harmonização de normas contábeis: um estudo sobre as divergências entre normas contábeis internacionais e seus reflexos na contabilidade brasileira*. **Revista Mineira de Contabilidade**. Belo Horizonte: Conselho Regional de Contabilidade de MG. Ano V, n. 16, 4. Trim. 2004.

MALHOTA, N. K. **Pesquisa em Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, W. J. **Demonstrating knowledge value: a broader perspective on matrices**. Journal off Intellectual Capital, V.5, n.1, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científico**. São Paulo, Atlas, 2008

Martins, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. São Paulo: Atlas 2002.

MARTINEZ, Antonio Lopo. **Measuring and reporting intellectual capital: the accounting challenge for the next millenium**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII, 1999, Salvador-BA. Anais... Salvador: ANPAD, 1999, 1 CD-ROM

MATTAR, F. N.. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADOVEZE, C. L. *Aspectos da gestão econômica do capital humano*. **Revista de Contabilidade do CRC – SP**. São Paulo, dez-2000.

PAIVA, Simone Bastos. **O capital intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do 3º milênio.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano 28, n. 117, p. 76-82, maio/jun. 1999.

PINHO, O. M. **Dicionário de termos de negócios.** Ed. Atlas, São Paulo, 1999.

POLANYI, M. **The tacit dimension.** London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

QUINN, J.B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry.** New York: The free press, 1992.

**Ranking da ABAD- Associação Brasileira de Atacadistas e distribuidores,** disponível em: <<http://www.abad.com.br/dados/ranking.shtml>> Acesso em: 10 de Maio de 2011

RAUPP, E. H. *Contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos,* **A Revista Brasileira de Contabilidade,** Brasília, mar./abr. 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos,** São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, A. L. de. **História geral e das doutrinas da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1997.

SCHMIDT, P; SANTOS, J. L. dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis.** São Paulo: Atlas S.A., 2002.

SKYRME, D., AMIDON, D., (1997). **Creating the Knowledge-Based Business: key lessons from an internacional study of best practice.** Business Intelligence, London.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAIOTO, D. M.G.T. *A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – Capital intelectual*. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 124, 2000.

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

UDICÍBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

WERNKE, R. *Considerações acerca dos métodos de avaliação do capital intelectual*. **Revista Brasileira de Contabilidade do CFC**. Brasil, XXXI, n.º 137, p. 23 – 37, 2002.

YIN. R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**, 2 ed; Porto Alegre Boockmann, 2001

## ANEXO A

## QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

Prezados Colaboradores,

O desenvolvimento deste trabalho está associado a uma pesquisa de Conclusão de Curso elaborada por uma aluna de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba; tendo como principal objetivo identificar as iniciativas que o Atacadão Indústria e Comércio têm adotado para o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização. Para concretizar tal objetivo necessito, verdadeiramente, de sua colaboração. **Não deixem nenhuma questão em branco. Respondam de maneira aberta e honesta para que se possa realmente entender seus pontos de vista e percepções.** Na discussão dos resultados a identidade dos colaboradores será preservada.

Sua colaboração propiciará o efetivo desenvolvimento e conclusão desta pesquisa. Agradecemos seu empenho durante esse processo de construção do conhecimento e pelo uso de seu tempo, um de nossos bens mais preciosos.

Muitíssimo obrigada

***Aline Vasconcelos Gomes***  
***Universidade Estadual da Paraíba***

**Questionário**

Leia atentamente cada questão e marque com um X a alternativa correspondente a sua opinião. Somente uma resposta deveser marcada, tome o cuidado para não deixar nenhuma questão em branco.

**Parte I – Perfil do Colaborador**

01– Gênero

 Feminino  Masculino

02- Faixa etária

 Menos de 20 anos  Entre 21 a 25 anos  Entre 26 a 30 anos Entre 31 a 35 anos  Acima de 35 anos

03– Estado Civil

 Solteiro (a)  Casado (a)  Viúvo Divorciado  Outros

04 – Renda Salarial

 Menos de 1 salário mínimo  De 1 a 2 salários mínimos De 2 a 3 salários mínimos  Acima de 3 salários mínimos

05–Você possui outra ocupação que complementa sua renda salarial além da existente dentro da empresa?

 Não  Sim

06 – Qual é a sua escolaridade?

 Ensino Fundamental  Ensino Médio Ensino Superior (Cursando)  Ensino Superior (Completo) Ensino Técnico

07 - Há quanto tempo você é associado ao Atacadão Indústria e Comércio Ltda?

 De 0 a 1 ano  De 1 a 2 anos



De 2 a 3 anos       Acima de 4 anos

**Parte II – Referente á empresa**

O questionário a seguir demonstra iniciativas que podem ou não estarem presentes no Atacadão Indústria e Comércio Ltda. Marque de 1 a 5 de acordo com a legenda abaixo:

**1- Discordo totalmente    2 - Discordo      3 – Indiferente**  
**4 – Concordo                    5 – Concordo Totalmente**

		1	2	3	4	5
01	A empresa disponibiliza incentivos para a realização de cursos de capacitação e graduação.					
02	Sou motivado a inovar em meu setor, desenvolvendo iniciativas criativas que auxiliam a empresa em suas atividades.					
03	Participo de treinamentos e reuniões constantes que ajudam a desenvolver habilidades de liderança e planejamento.					
	No meu setor existem procedimentos padronizados, manuais e cartilhas onde através de consulta obtenho orientações sobre o desenvolvimento de minhas atividades.					
05	Participo de atividades que contribuem para manter um espírito de equipe e a integração entre os funcionários.					
06	Na empresa não existem demissões desnecessárias e rotatividade elevada de funcionários.					
07	Existem ferramentas na empresa que elevam a motivação dos funcionários.					
08	Existem boas condições de trabalho, valorização dos colaboradores e oportunidades de crescimento profissional na empresa.					
09	A Empresa possui mecanismos adequados e eficientes para que eu possa aplicar meus conhecimentos na solução de problemas que favoreçam a qualidade do meu setor.					
10	Os líderes estabelecem metas e planejamentos com os funcionários que participam ativamente					

	do desenvolvimento da organização.					
11	Na empresa tenho a oportunidade de participar de palestras, debates, work shops e semanas educativas.					
12	Os colaboradores mantêm tradições, valores e normas que são compartilhadas dentro da empresa.					
13	No meu setor utilizo procedimentos padronizados que auxiliam na execução de minhas funções, sendo fiscalizados e auditados.					
14	Há procedimentos desenvolvidos pela empresa para a conservação de máquinas, equipamentos de informática e locais de trabalho dos colaboradores.					
15	Existem mecanismos para que a marca da empresa transmita confiança e seja bem aceita pela clientela.					
16	Existem ferramentas com o objetivo de analisar as vendas e a situação financeira da empresa do mercado.					
17	Existe na empresa métodos para divulgar informações como quadro de avisos, sites, jornais internos e etc.	1	2	3	4	5
18	No meu setor utilizo sistemas de informática. A empresa tem investido em redes, servidores, e técnicas que auxiliam o armazenamento das informações.					
19	Aprendo por meio de treinamento e instruções a atender melhor os clientes, fornecendo informações corretas e precisas, como a precificação e informações dos produtos expostos.					
20	Existem na empresa, meios de acompanhamento do recebimento de mercadorias, sendo conferidas e armazenadas em locais apropriados para posteriormente serem vendidas aos clientes.					
21	A empresa estabelece parcerias com fornecedores e outras empresas que venham a contribuir para a qualidade de suas operações.					
22	Aprendo na empresa que a vontade e satisfação do cliente estão em primeiro lugar, sendo instruído a transmitir confiança e respeito					
23	Observo ações de propaganda e políticas de preço baixo para ampliar a participação no mercado e conseguir novos clientes.					
24	Há um acompanhamento do total diário das vendas da empresa, estabelecendo metas para					

	o faturamento.					
25	A empresa auxilia seus clientes após a compra, utilizando atendimentos via telefone e internet e acompanhamento das devoluções.					
26	A empresa negocia livremente o preço e prazo de entrega com seus fornecedores de mercadorias.					
27	A empresa concede a terceiros o direito de usar sua marca e produtos próprios de forma legalizada.					
28	A empresa possui dados dos seus maiores clientes, armazenados com o intuito de manter contato freqüente.					
29	A empresa possui mecanismos que visem à diminuição de erros na operação, como: auditorias internas, avaliação contínua dos funcionários e atualizações dos sistemas informatizados.	1	2	3	4	5