

# O Capital Intelectual segundo o Entendimento de Gestores de Empresas Brasileiras

*Maria Thereza Pompa Antunes*

*Bacharel, Mestre e Doutora em Ciências Contábeis pela FEA/USP.*

*Professora e Coordenadora do curso de Ciências Contábeis da Universidade Mackenzie. [mariathereza@mackenzie.com.br]*

## RESUMO

Este estudo objetivou avaliar o nível de entendimento do conceito de Capital Intelectual dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto na literatura, a fim de se levantarem subsídios que possam mostrar a tendência do seu desenvolvimento e aplicação na realidade econômica e empresarial brasileira. A pesquisa do tipo exploratória e descritiva foi baseada em uma amostra composta por 30 gestores. A análise dos dados, tratados por meio do método qualitativo (Análise de Conteúdo) e do método quantitativo (análise de *cluster* e teste de *Mann-Whitney*) sugeriu que os gestores possuem o entendimento do conceito semelhante ao da teoria, identificam os elementos de acordo com o da teoria e realizam investimentos nesses elementos. Adicionalmente, identificou-se uma predisposição positiva dos gestores para a aplicação de modelos gerenciais de controle, dada a não existência de acompanhamento desses investimentos. Dessa forma, verificou-se espaço para o desenvolvimento de modelos que contemplem a gestão dos elementos do capital Intelectual por meio da Contabilidade Gerencial.

## PALAVRAS-CHAVE

Capital Intelectual – Contabilidade Gerencial – Conceito de Capital Intelectual.

## ABSTRACT

*This essay had the purpose to evaluate the interpretation of the top Brazilian companies' managers towards the concept of Intellectual Capital, in comparison with the concept shown in the relevant literature, in order to raise data that could indicate the trends of the development and application of such concept within the Brazilian economic and business environment. The exploratory and descriptive research was based in a sample of 30 managers. The data analysis using qualitative method (cluster analysis and Mann-Whitney test) suggested that managers have an interpretation of the Intellectual Capital concept which is similar to the theory, and that they usually identify the elements in accordance with the theory and make investments on such elements. In*

*addition to that, the research shows that managers have a tendency to utilize managerial control models due to the non-existence of follow-up on such investments. Therefore, according to the research, there is room for the development of models focusing the management of Intellectual Capital elements through Management Accounting.*

## KEY-WORDS

*Intellectual Capital; Management Accounting; Intellectual Capital Concept.*

## 1. INTRODUÇÃO

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

Inseridas em um ambiente economicamente competitivo, as organizações empresariais fazem uso intenso desse recurso do conhecimento a fim de se manterem competitivas e esse fato vem impactando, sobremaneira, nas suas atividades, estruturas gerenciais e desempenhos. Conseqüentemente, a materialização da aplicação desse recurso, mais as tecnologias disponíveis, empregadas para garantir as suas continuidades, produz benefícios intangíveis que lhes agregam valor. A esse conjunto de elementos intangíveis tem-se denominado Capital Intelectual (DRUCKER, 1993; BROOKING, 1996; SVEIBY, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1994, 1998 e 2001).

Em função do crescimento da importância dos elementos intangíveis para as organizações, Lev (2001) considera que mudanças nas estruturas e no foco das estratégias organizacionais devam ser consideradas a fim de se contemplar a existência desses elementos intangíveis.

Kaplan e Norton (1997, p.3) afirmam que para as organizações, atualmente, a capacidade de mobi-

lização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. Para os autores, esses elementos permitem que uma empresa:

- desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes sejam atendidos com eficácia e eficiência,
- lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes,
- produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos,
- mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua e
- utilize tecnologia da informação, banco de dados e sistemas.

A superioridade, em termos de quantidade de elementos intangíveis, pode ser explicada em função da dependência do recurso do conhecimento e mais das habilidades do corpo funcional necessárias para operar em um ambiente altamente competitivo que requer inovações constantes, segundo justificam Brooking, (1996), Stewart, (1998) e Sveiby, (1998).

Pode-se verificar que alguns autores associam essas empresas às de alta tecnologia (Hope e Hope, 2000), outros enfatizam as empresas prestadoras de serviços (Quinn, 1992), mas, segundo Stewart (1998, p. 17), Sveiby (1998, p.6) e Kaplan e Norton (1997, p. 3), atualmente é muito difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação e que não tenha se tornado dependente do conhecimento como fonte de atração para consumidores e clientes e da tecnologia da informação como instrumento gerencial.

Da visão de Stewart, Sveiby e Kaplan e Norton compartilha Caddy (2002) e complementa afirmando que a importância dos elementos intangíveis inclui as organizações pertencentes a várias indústrias, tais como a indústria química, a farmacêutica, a de biotecnologia, além da indústria de tecnologia da informação, mais comumente citada.

Em síntese, os autores consideram que as empresas, na sociedade atual, não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência de gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

Conseqüentemente, essa nova realidade, trazida pela ação dos elementos intangíveis ao patrimônio

das organizações, veio questionar o papel da Contabilidade que, nos últimos anos, tem recebido sérias críticas quanto a sua eficácia no tratamento dos elementos intangíveis, segundo se pode verificar em Edvinsson e Malone, (1998), Kaplan e Norton, (1997), Sveiby, (1998) e Lev (2001, 2003 e 2004), dentre outros, que chegam a pôr em dúvida se a Contabilidade tem atingido, satisfatoriamente, a sua missão.

Edvinsson e Malone (1998) expõem que o modelo tradicional de Contabilidade, que descreveu com tanto êxito as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios, pois as demonstrações financeiras das empresas se mostram cada vez mais estáticas e obsoletas.

Como uma possível solução, Kaplan e Norton (1997) sugeriram que o ideal seria que a Contabilidade Financeira se ampliasse de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais, pois, assim, à medida que as empresas aumentassem esses ativos poderiam comunicar as melhorias advindas à comunidade em geral.

É sabido, entretanto, que a Contabilidade Financeira atual está atrelada às normas contábeis, bem como aos Princípios Fundamentais de Contabilidade que balizam a sua aplicação. Conforme observa Martins (1972), essa realidade restringe a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo fazendo surgir a figura do *Goodwill*. Dessa forma, esses elementos só são reconhecidos pela Contabilidade Financeira quando uma empresa é vendida por meio da denominação *Goodwill* Adquirido na empresa compradora. Por outro lado, é de se supor que, se investimentos forem realizados nos elementos que caracterizam o Capital Intelectual, considerando que sejam adequados, os resultados positivos devam ser refletidos em algum elemento das Demonstrações Contábeis.

A despeito da relevância que os elementos intangíveis representam para a realidade empresarial atual, e dos seus impactos no patrimônio das empresas, conforme brevemente exposto, é de se questionar se o fato de estar-se vivendo em uma sociedade baseada no conhecimento, em que esse recurso intangível passa a ter fundamental importância para a sobrevivência das organizações, significa, necessariamente, que seus gestores têm essa percepção e a aplicam na busca de um diferencial competitivo.

Entende-se que o motivo subjacente para a realização de quaisquer investimentos em elementos intangíveis e para sua gestão reside na percepção dos gestores sobre a sua importância para as organizações e essa importância deve estar retratada no modelo de gestão

da empresa, ou seja, em seu processo de planejamento, execução e controle e as informações necessárias disponibilizadas no Sistema de Informações Gerenciais da entidade.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi de avaliar o nível de entendimento do conceito de Capital Intelectual dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto na literatura, a fim de se levantarem subsídios que possam indicar a tendência do desenvolvimento e aplicação desse conceito na realidade econômica e empresarial brasileira.

A fim de se atingir o objetivo proposto, necessário se fez:

- identificar os elementos no quais as empresas investem a título de Capital Intelectual, valor investido e há quanto tempo,
- identificar o conceito de Capital intelectual esposado pelos gestores das empresas,
- comparar esse conceito e os elementos identificados com os da teoria sobre Capital Intelectual e
- verificar se as características sócio-demográficas dos gestores e das empresas influenciam de alguma forma o entendimento do conceito por parte dos gestores.

O tema Capital Intelectual, muito embora venha freqüentando o meio acadêmico contábil nos últimos anos com bastante alarde, ainda pode ser considerado como um tema um tanto inexplorado em comparação à sua complexidade, pois envolve um dado ambiente econômico, pessoas e organizações em relação a fenômenos intangíveis.

Considerando-se que a Contabilidade visa satisfazer a necessidade de informações de seus inúmeros usuários, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa, novas questões devem ser levantadas, debatidas e desenvolvidas. Dessa forma, entende-se que se poderá ratificar a visão de Iudicibus (1994, p.21) de que “A contabilidade deva constituir-se em um arquivo básico de informações contábeis que possa ser usado de forma flexível por vários de seus usuários.”

Para tanto, partiu-se do princípio de que identificar e avaliar o nível de aceitação do conceito e dos investimentos realizados nos elementos do Capital Intelectual por parte dos gestores, deve ser o primeiro passo, pois o que não pode ser visto e identificado, mensurado e registrado, pela Contabilidade, não pode ser avaliado e, conseqüentemente, disponibilizado no Sistema de Informações Contábeis Gerenciais.

## 2. BREVE REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Capital Intelectual: um conceito em construção

O Capital Intelectual está diretamente relacionado aos elementos intangíveis resultantes das atividades e práticas administrativas desenvolvidas pelas organizações para se adaptarem à realidade atual e nela e atuarem (BROOKING, 1996; STEWART, 1998 e 2001; PABLOS, 2002; LEV, 2001, 2003; 2004).

Na visão dos referidos autores, esses investimentos trazem benefícios intangíveis às organizações e capacitam o seu funcionamento, agregando-lhes valor e foram propiciados, principalmente, pelas revoluções nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações que, por sua vez, também propiciam as condições atuais da Sociedade do Conhecimento. (BROOKING, 1996; CRAWFORD, 1994).

Em sua conceituação abrangente, o Capital Intelectual apresenta-se para identificar, classificar, mensurar e gerenciar os elementos que atuam na gestão das organizações da Sociedade do Conhecimento (EDVINSSON e MALONE, 1998; BROOKING, 1996; STEWART, 1998 e 2001).

Edvinsson e Malone (1998, p. 3), os precursores do tema em estudo, consideravam a definição de Capital Intelectual ainda elusiva, quando do início dos seus trabalhos, pois sua conceituação vinha sendo apresentada por meio dos vários elementos componentes e sem um consenso sobre quais seriam, efetivamente, esses elementos. Inicialmente, Edvinsson e Malone deram a seguinte definição: “O Capital Intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à empresa uma vantagem competitiva.”

Nesse contexto, encontrava-se Capital Intelectual associado à capacidade humana de pensar e de gerar conhecimento, mas, também, a marca, liderança tecnológica, qualidade de produtos, clientes, *marketing share*, dentre outros.

A definição posterior dos referidos autores e que se tornou clássica na literatura sobre o tema, é a que emprega uma linguagem metafórica para explicar o que é o Capital Intelectual. Segundo a metáfora da árvore, a sua parte visível, tronco, galhos e folhas, é a parte da empresa descrita nos organogramas e evidenciada nas Demonstrações Contábeis e em outros documentos. A parte oculta da árvore, as raízes, seria o Capital Intelectual que são os fatores dinâmicos e ocultos que embasam a empresa visível dando-lhe sustentação e robustez (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Por outro lado, os referidos autores acreditavam que a necessidade, em função da relevância do tema, desafiaria os estudiosos de diversas disciplinas a elaborar uma definição padronizada.

Erickson e Rothberg (2000) consideram que, num sentido amplo, o Capital Intelectual é o estoque de conhecimento que uma organização possui, fruto da transformação do conhecimento tácito em explícito e que pode ser aumentado por meio da sistematização e estocagem do conhecimento tácito individual. Salientam, entretanto, que nem todo conhecimento pode ser codificado e estocado, mas aquelas organizações que conseguirem fazer isso obterão melhores vantagens competitivas concretas em Capital intelectual.

Lev (2001, p. 17) define Capital Intelectual como “um ativo intangível que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa”. Segundo ainda o referido autor, o Capital Intelectual é gerado pelos investimentos em três elementos: inovação, desenho organizacional diferenciado e recursos humanos.

De acordo com Roos, Roos, Edvinsson e Dragonetti (1997), o conceito de Capital Intelectual é exposto de duas formas, identificadas por positiva e negativa. Segundo a forma positiva, o Capital Intelectual consiste no somatório do conhecimento dos seus membros e da materialização desse conhecimento em marcas, produtos e processos. A forma negativa conceitua o Capital Intelectual como ‘alguma coisa’ que cria valor, mas é intangível e que representa a diferença entre o valor total da companhia e o seu valor financeiro.

Observe-se que os autores, para conceituarem o Capital Intelectual, utilizaram uma forma de cálculo, além da associação aos elementos intangíveis mais comumente empregada. Esse fato, aliado às demais definições expostas, permite sugerir que o Capital

Intelectual é um conceito sem padronização, muito embora, quanto aos aspectos que lhe dão origem, haja concordância, ou seja: o Capital Intelectual é gerado por elementos intangíveis. Porém, segundo sugerem Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti, (1997), a melhor opção para o entendimento do conceito de Capital Intelectual é por meio da identificação dos seus diferentes componentes.

## 2.2 Classificação dos Elementos do Capital Intelectual

Apesar da concordância quanto à origem da formação do Capital Intelectual, a sua definição tem sido evidenciada por meio da classificação dos elementos que o compõem e, quanto a isso, também, não há consenso, conforme se pode verificar em Brooking, (1996); Saint-Onge, (1996); Edvinsson e Malone, (1998); Stewart, (1994, 1998 e 2001); Kurz, (2000); Erickson e Rothberg, (2000); Lev (2003); Pablos, (2002).

Encontram-se os elementos de Capital Intelectual identificados ao conhecimento e à capacidade de aprendizagem organizacional, à gestão de recursos humanos e, ainda, à tecnologia da informação (MOURITSEN, BUKH, LARSEN e JOHANSEN, 2002). Uma explicação para esse fato pode estar na própria natureza abstrata desses elementos que são gerados por outros, igualmente, intangíveis, tendo o conhecimento tanto como recurso (insumo) quanto como produto de *per s,i* e devem ser vistos isoladamente e, também, no conjunto, pois produzem sinergia.

Nos trabalhos publicados por Brooking (1996), Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998), encontram-se as primeiras classificações para os elementos que compõem o Capital Intelectual.

O Quadro 1, a seguir, evidencia a classificação proposta por Brooking (1996).

**Quadro 1** – Classificação segundo Brooking

CAPITAL INTELECTUAL		
<b>Brooking</b>	<b>Ativos de Mercado</b>	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição.
	<b>Ativo Humano</b>	Benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua <i>expertise</i> , criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
	<b>Ativos de propriedade intelectual</b>	Ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como <i>know-how</i> , segredos industriais, <i>copyright</i> , patentes, <i>design</i> .
	<b>Ativos de infra-estrutura</b>	Tecnologias, metodologias e processos empregados como cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação ao risco, banco de dados de clientes.

Fonte: Adaptado de BROOKING (1996, p.13-16)



No Quadro 2, tem-se a classificação segundo Edvinsson e Malone. Observe-se que, enquanto Brooking emprega a palavra ativo, os outros dois autores utilizam recurso para identificarem o mesmo

objeto. Comparativamente, pode-se observar que o Capital Estrutural definido por Edvinsson e Malone contém os Ativos de Mercado, de Propriedade Intelectual e de Infra-estrutura apontados por Brooking.

**Quadro 2** – Classificação segundo Edvinsson e Malone

CAPITAL INTELECTUAL		
<b>Edvinsson e Malone</b>	<b>Capital Humano</b>	Combinação de conhecimento, habilidades, capacidade de inovação e capacidade dos empregados em desenvolver tarefas. Valores, cultura e filosofia empresarial.
	<b>Capital Estrutural</b>	<i>Hardware, software</i> , banco de dados, estrutura organizacional, patentes, marca e tudo o mais que dá suporte para a produtividade dos empregados. Clientes e relações desenvolvidas com eles.

Fonte: Adaptado de EDVINSSON E MALONE (1997, p.11)

No Quadro 3, apresenta-se a classificação elaborada por Sveiby (1998) para esses mesmos elementos,

tendo esse autor empregado a denominação de ativos intangíveis.

**Quadro 3** – Classificação segundo Sveiby

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

Fonte: Adaptado de SVEIBY; 1998, p. 14.

Em linhas gerais, Sveiby (1998) considera que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e que todos os ativos, quer tangíveis, quer intangíveis, são resultado das ações humanas que criam as estruturas externa e interna.

As classificações apresentadas evidenciam a variedade de elementos identificados pelos autores citados como os elementos que integram o conceito de Capital Intelectual. Da mesma forma, pode-se verificar, com frequência, o uso alternado de denominações, tais como: ativo intelectual, ativos intangíveis, capital intelectual, ativos baseados no conhecimento, ativos baseados em informações e ativos intangíveis para identificar esses elementos. A explicação pode estar no fato de os elementos intangíveis serem considerados essenciais para as organizações e, em função disso, os autores empregarem recurso (denominação econômica) e ativo (denominação contábil) para identificar bens que podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis. Entre-

tanto, pode-se identificar consenso entre os autores com relação à sua intangibilidade e à capacidade que têm em gerar benefícios para as organizações.

Dessa fase inicial até os trabalhos mais recentes, pode-se verificar que os autores concordam quanto à origem da formação do Capital Intelectual, adotam as classificações mencionadas, ou fazem pequenas alterações que não afetam sua essência. O que difere, de fato, são os propósitos dos estudos. Isso pode ser observado em Antunes, (1999); Erickson e Rothberg, (2000); Hope e Hope (2000); Roos, Bainbridge e Jacobsen, (2001); Bontis, (2001); Anson e Lussan, (2001); Caddy, (2002); Barbosa e Gomes, (2002).

Para fins deste estudo, adotou-se a classificação de Brooking (1996) por entender-se ser a mais adequada, dada a identificação de quatro grupos que, em linhas gerais, contemplam, operacionalmente, os elementos mais evidenciados nas definições expostas pelos autores anteriormente citados.

### 2.3 O Capital Intelectual para a Contabilidade

Vale ressaltar que, até então, não se encontra na Teoria da Contabilidade uma conceituação para Capital Intelectual. A conceituação mais próxima que contempla a ação dos elementos intangíveis, bem como a sua caracterização, é a do *Goodwill*. Dessa forma, para a Contabilidade, o Capital Intelectual integra o rol dos ativos intangíveis e, como observou Antunes (1999), representa uma tentativa de identificar e mensurar esses ativos que, enquanto não mensurados, resultam em parte do *Goodwill* e ao mesmo tempo em que se apresentou como um novo conceito na área de Gestão de Empresas (Edvisson e Malone, 1998 e Brooking, 1996), para a Contabilidade a questão dos elementos intangíveis é, secularmente, conhecida como *Goodwill*.

Pelo exposto, pode-se inferir que a preocupação da Contabilidade em identificar e mensurar os valores intangíveis de uma organização não é recente e, sim, secular (consta que a primeira aparição do *Goodwill* foi vinculada à terra em 1571), e da mesma forma como nunca se desprezou a sua importância, nunca se subestimou a sua complexidade.

Por outro lado, dada a limitação que as normas e que os Princípios Contábeis impõem ao reconhecimento da maioria dos elementos intangíveis pela Contabilidade Financeira, podem observar trabalhos que foram desenvolvidos pela Contabilidade Gerencial. Essa, por ser interna e não restrita à Lei, pode contemplar esses elementos principalmente o elemento humano. Nesse contexto, podem-se verificar os trabalhos desenvolvidos por Flamholtz (1974), Tinoco (1996) e Batista (2003), dentre outros.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 Tipo e Método de Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois se buscou a obtenção de maiores conhecimentos quanto ao entendimento dos gestores sobre o conceito do Capital Intelectual, e descritiva, porque se procurou verificar a existência de relação entre o nível de entendimento dos gestores e suas características sócio-demográficas e, também, com as da empresa.

Os métodos de pesquisa empregados foram: qualitativo e quantitativo (GODOY, 1995). O método de pesquisa qualitativo foi utilizado para identificar jun-

to aos gestores os elementos que eles investem a título de Capital Intelectual e avaliar o seu nível de entendimento, comparativamente ao conceito extraído da literatura. O método quantitativo de pesquisa foi utilizado para classificar os gestores em dois grupos, a fim de se identificar o grupo de gestores que possui o maior ou menor entendimento do conceito de Capital Intelectual e, também, para verificar a existência de alguma influência das características funcionais e sócio-demográficas dos gestores e das características das empresas no entendimento do conceito segundo os gestores.

### 3.2 População e Amostra

A população alvo do estudo foi constituída pelas 150 maiores empresas, segundo a Revista Exame Melhores & Maiores (2003), em função do volume de vendas referente ao exercício de 2002, segregadas por ramo de atividade (indústria, comércio e serviço) em nível nacional. A amostra final foi composta por 30 empresas selecionadas da população alvo em função da predisposição dos gestores em participar da pesquisa, além da facilidade de acesso e da ocasião e caracteriza-se, portanto, como uma amostra de conveniência e de tamanho suficiente para os métodos de pesquisa adotados.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário com perguntas abertas e fechadas. As perguntas fechadas foram utilizadas para obter informações socio-demográficas e funcionais dos respondentes e sobre as características das empresas. As perguntas abertas foram utilizadas para buscar o entendimento dos gestores sobre o conceito de Capital Intelectual e identificar os elementos nos quais investem a título de Capital Intelectual

Inicialmente, objetivou-se entrevistar os diretores financeiros, ou função similar, a fim de se verificar qual o entendimento do conceito de Capital Intelectual por parte da alta direção da empresa e por executivos que, supostamente, decidem pelos investimentos a serem realizados, além de participarem do planejamento e das decisões estratégicas das empresas. Foi feito contato inicial, por meio telefônico, com todas as 150 empresas selecionadas e, em função da receptividade e da disponibilidade de tempo do respondente, foi agendada uma entrevista pessoal ou enviado o questionário por meio eletrônico. Obteve-se acesso a 12 entrevistas pessoais e 18 por meio eletrônico.

### 3.3 Definição Operacional do Constructo Entendimento e Variáveis

Neste estudo, adotou-se como definição operacional do constructo – *Entendimento do Conceito de Capital Intelectual* – a percepção do conceito de Capital Intelectual por parte dos gestores respondentes. Por percepção, assumiu-se a definição encontrada em Cesar (1999) segundo a qual a percepção é quando um indivíduo percebe uma dada situação, em que ele está selecionando e interpretando eventos nos quais esteja engajado. Essa percepção depende de características físicas e pessoais e envolve julgamento, portanto, pode ou não corresponder à realidade.

Esse constructo foi avaliado a partir das variáveis identificadas a seguir, considerando-se que entendimento deve contemplar: o nível de entendimento (*O que é?*), os elementos identificados (*Como são?*) e uma combinação desses dois elementos (*Cluster*). Dessa forma, têm-se:

- *Nível de Entendimento do conceito de capital intelectual (NE)*. Essa variável foi obtida por meio da comparação do conceito de Capital Intelectual, esposto individualmente pelos gestores, com a definição de Capital Intelectual gerada de uma análise de conteúdo realizada sobre as principais definições constantes da literatura sobre o tema. Dessa comparação, atribuiu-se um escore para a variável NE expresso pela quantidade de características (no total de seis) contempladas na definição gerada, com base em um julgamento implícito.

O conceito para Capital Intelectual gerado pela análise de conteúdo foi:

Capital Intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas (conhecimento tácito) dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

- *Identificação dos Principais Elementos (IPE)*. Essa variável foi obtida, igualmente, por meio da comparação entre os elementos identificados pelos gestores, como aqueles recebedores de investimentos a título de Capital Intelectual, com os quatro grupos de elementos que, na visão de Brooking (1996), compõem o Capital Intelectual. O escore gerado pela variável IPE correspondeu à quantidade de elementos identificados em cada uma das respostas dos gestores, variando de 0 (zero – situação em que não foi identificado qualquer dos elementos dos grupos) a 4 (quatro

– situação em que foram identificados elementos de todos os grupos).

*Cluster*. Essa variável foi gerada por meio de uma análise de *cluster* em função da necessidade de se classificarem os gestores em dois grupos baseados nos escores de NE e IPE, a fim de se identificar o grupo de gestores que possuía o maior ou menor entendimento do conceito de Capital Intelectual. A análise de *Cluster* gerou dois grupos: o Grupo 1 contém os gestores que possuíam menor entendimento do conceito de Capital Intelectual e o Grupo 2 o que contempla as empresas cujos gestores possuíam maior entendimento.

Além dessas variáveis, incluíram-se, nos estudos, algumas variáveis de caracterização da empresa, tais como: localização geográfica, ramo de atividade e forma de constituição e, como variáveis sócio-demográficas e funcionais dos gestores, sexo, escolaridade, tempo de empresa, função e tempo na função.

### 3.4 Tratamento dos Dados

Neste estudo, na pesquisa qualitativa, utilizou-se da metodologia de análise de conteúdo, segundo Bardin (1977) para proceder à análise das entrevistas aplicadas aos gestores pertencentes às empresas da amostra, de forma a se avaliar o nível de entendimento do conceito (variável NE) e identificarem-se os elementos que recebem investimentos a título de Capital Intelectual (variável IPE). Como forma de categorização, adotou-se a matriz de análise de conteúdo, segundo Cerretto (2003), cuja metodologia segue a firmada por Bardin.

Na pesquisa quantitativa, seguindo-se a orientação de Stevenson (1986), Hair et al. (1998) e Aaker et. al. (2001), foi adotada a técnica estatística de *Cluster Analysis* (Análise de agrupamento) aplicada às variáveis independentes IPE e NE, a fim de formar 2 (dois) grupos distintos que pudessem evidenciar uma avaliação geral do entendimento do conceito de Capital Intelectual com base nos indicadores IPE e NE, dando origem à variável denominada *Cluster*. A abordagem empregada para proceder ao agrupamento foi a do agrupamento não hierárquico, pois, segundo Aaker et. al. (2001), é a mais adequada quando se tem indicação do número de agrupamentos que se quer formar. Neste estudo, a pesquisa qualitativa disponibilizou indicações de que as variáveis de agrupamento IPE e NE gerariam dois grupos distintos.

Adotou-se, também, o Teste de *Mann-Whitney* para comparar as medidas de entendimento do conceito de Capital Intelectual (NE e IPE) com as variáveis inter-

venientes escalares e ordinais ligadas aos gestores e às empresas nos referidos grupos. A adoção do referido teste, neste estudo, foi motivada pelo tamanho da amostra, pelo nível de mensuração das variáveis (em sua maioria ordinais) e pelo caráter não gaussiano (avaliado pelo teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*) das variáveis escalares envolvidas nas comparações. Esse tipo de teste não exige que as duas populações, que deram origem às amostras que serão comparadas, tenham a mesma variância; pode ser aplicado a amostras com o mínimo de 08 observações e exige que o nível de mensuração mínimo das variáveis seja ordinal (SIEGEL, 1975).

Para a determinação de freqüências e demais inferências estatísticas realizadas como apoio à análise de conteúdo das entrevistas, fez-se uso do *software* estatístico SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 10.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com relação às características das empresas alvo do estudo, pôde-se verificar uma concentração de empresas na Região Sudeste (70%), retratando a realidade brasileira na qual os maiores centros produtivos se encontram nessa região. Em termos de ramo de atividade, obteve-se acesso a 15 empresas do ramo de serviços, 11 do ramo da indústria e 4 do ramo de serviços. Verificou-se, também, que 86,7% das empresas são de constituição privada e 13,3% de constituição pública.

A análise do perfil dos respondentes permitiu verificar que: apenas um é do sexo feminino, 36,6 % encontram-se na faixa dos 41 a 50 anos e 40% acima dos 50 anos. Pôde-se entrevistar 4 Presidentes, 17 Diretores Financeiros, 3 *Controllers*, 3 Gerentes de Recursos Humanos e 1 Gerente de Tecnologia de Informação. O curso de graduação que congregou o maior número de respondentes foi o de Administração de Empresas, isolado ou conjuntamente aos cursos de Ciências Contábeis e Direito (47,6%). Verificou-se que 63,3% dos gestores possuíam, ao menos, algum curso de especialização (nível *lato sensu*) e em nível *stricto sensu*, apenas 1 era doutor e três eram mestres em Economia e Administração de Empresas, respectivamente.

Pôde-se verificar, também, que a maioria dos respondentes (45,4%) estava na empresa há menos de 5 anos, tendo sido observado que 36,4% tinham mais de 10 anos de empresa e que a maioria (40,9%) estava há menos de 1 ano na atual função. Verificou-se, também, que os gestores que estava há menos de 1 ano na função, e, ao mesmo tempo, há menos de 1

ano na empresa, totalizavam 33,3%. Com relação aos demais, verificaram-se gestores com muito tempo de casa, 33,3% acima de 20 anos, mas que estavam na função faz menos de 1 ano.

Com relação aos elementos associados ao Capital Intelectual, pôde-se verificar que 28 dos 30 respondentes identificaram o elemento humano como receptor de investimentos em Capital Intelectual nas variações de investimentos em treinamento, desenvolvimento, instrução, formação e seleção de pessoal. Desses 28, 20 citaram apenas os investimentos nesse elemento. Os demais (8 gestores) incluíram outros elementos relacionados à tecnologia, produto, processos, pesquisa & desenvolvimento e suas variações. Apenas 1 respondente não incluiu pessoas, identificando como elemento do Capital Intelectual os investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento de novos produtos e apenas 1 respondente disse não fazer investimentos em Capital Intelectual.

Com essa primeira questão, teve-se a intenção, também, de verificar qual era a primeira associação do respondente com o tema Capital Intelectual. Em relação a isso, pode-se verificar que o Capital Intelectual está associado ao elemento humano nas organizações havendo uma ligeira separação entre o nível técnico (operacional) e de gestão (administrativo) na hora da decisão sobre os investimentos em treinamento, formação e aprimoramento profissional.

Em síntese, a Tabela 1 apresenta a distribuição de freqüência dos elementos identificados como receptores de investimentos a título de Capital Intelectual, considerando os 29 gestores que afirmaram realizar algum tipo de investimento.

**Tabela 1** – Freqüência dos elementos do Capital Intelectual

Elementos	Freq.	(%)
Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	28	96,55
Produtos	4	13,79
Infra-estrutura	9	31,03
Imagem da empresa	1	3,45
Patentes	1	3,45
Responsabilidade Social	1	3,45
Condições de trabalho	1	3,45

Os elementos expostos foram agrupados em categorias por similaridade: *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal* contemplou todos os elementos que se relacionaram aos investimentos em pessoas; *Produtos* incluiu investimentos em marca e qualidade; *Infra-estrutura* contemplou investimentos em tecnologia,



sistemas de informação e desenvolvimento de novos produtos. O exame da Tabela 1 confirma que a categoria mais citada foi a de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

Quanto à realização de investimentos nos elementos que integram o Capital Intelectual, 51,72 % dos gestores informaram os valores investidos, tendo os demais justificado tratar-se de uma informação estratégica ou que não dispunham desse valor. Exceção se fez quando esses investimentos foram identificados ao elemento humano, pois se verificou a existência de um certo controle por parte da área de Recursos Humanos, sugerido por meio da quantificação e informação dos valores médios anualmente investidos em pessoas.

Com relação ao tempo em que esses elementos vêm recebendo investimentos, 51,72% dos gestores afirmaram ser nos últimos 5 anos e 24,14% responderam ser nos últimos 3 anos. Observe-se que 6 gestores (20,69%) responderam ser há mais de 5 anos e que esses gestores consideraram as empresas inovadoras no mercado.

Os resultados da análise de conteúdo, também, sugeriram que, para a amostra em estudo, não existe uma predominância de investimentos em Capital Intelectual em função do ramo de atividade das empresas, tal como exposto no referencial teórico. Entende-se que as diferentes combinações de fatores, tais como ramo de atividade e tipo de produto, tempo de vida da empresa, competitividade do setor, posição ocupada pela empresa no mercado, estilo de gestão, dentre outros, devam explicar os resultados obtidos, podendo-se inferir que, enquanto para algumas empresas os investimentos em Capital Intelectual podem se caracterizar como fator de diferenciação, para outras podem significar apenas a sua sobrevivência/permanência no mercado, independentemente do ramo de atuação.

Os resultados da análise de conteúdo realizada nas repostas dos gestores referentes ao entendimento do conceito de Capital Intelectual permitiram verificar que os gestores entrevistados possuem um entendimento do conceito bem próximo do conceito extraído da literatura, embora não uniforme quando avaliado individualmente.

Individualmente, ao formalizarem o conceito, pôde-se verificar que a maioria se referiu a “pessoas” e “conhecimentos”, tendo implícito o conceito de “conhecimento tácito” (Nonaka e Takeuchi, 1997) no sentido de capitalização do conhecimento que a pessoa possui e aplica em benefício da empresa. Um dos gestores demonstrou muita preocupação em definir o conceito corretamente, comentando que já tinha perguntado aos seus assistentes antes da entre-

vista e outro demonstrou surpresa ao ouvir a pergunta afirmando nunca ter pensado em definir tal conceito. Por outro lado, um gestor demonstrou ter muito conhecimento da teoria sobre o tema, tendo feito referência a Sveiby (1998).

Em síntese, a análise de conteúdo realizada em todas as respostas permitiu chegar ao seguinte conceito, segundo a percepção dos gestores entrevistados: o Capital Intelectual é o conjunto de conhecimentos provenientes das pessoas – por meio das suas competências e habilidades – que a empresa possui e materializado em novas tecnologias, com a finalidade de atingir objetivos estratégicos, sendo necessária a sua adequação aos interesses da empresa.

Pôde-se verificar que a percepção dos gestores está de acordo com a de Sveiby (1998), para quem as pessoas são os únicos agentes na empresa e que os demais ativos, quer tangíveis, quer intangíveis, são resultado das ações humanas.

A fim de se avaliar se as características sócio-demográficas e funcionais dos gestores e as características das empresas influenciam de alguma forma o seu entendimento do conceito, os testes realizados evidenciaram somente que a característica tempo na função possui influência estatisticamente significativa com o entendimento sobre o conceito de Capital Intelectual, conforme evidencia a Tabela 2.

A tabela 2 exhibe os resultados da comparação dos *ranks* médios das variáveis Idade, Tempo de Empresa, Tempo na Função e Escolaridade dos gestores nos grupos definidos pela variável *Cluster*. O exame de seus dados permite verificar que o entendimento está correlacionado com o tempo na função do gestor (sig. = 0,042).

**Tabela 2** – Teste de Mann-Whitney

	Test Statistics <sup>b</sup>			
	Idade do Gestor	Tempo de Empresa	Tempo na Função	ESCOLA
Mann-Whitney U	76.500	33.000	50.500	86.000
Wilcoxon W	142.500	88.000	116.500	152.000
Z	-.802	-1.787	-2.030	-.428
Asymp. Sig. (2-tailed)	.423	.074	.042	.669
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.430 <sup>a</sup>	.080 <sup>a</sup>	.042 <sup>a</sup>	.746 <sup>a</sup>

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Cluster Number of Case

O exame da Tabela 3 permite identificar que o grupo que apresentou maior *rank* médio para o tempo de função foi o grupo 1, apontado na análise de *Cluster* como o grupo que possui menor entendimento. Desse modo, esse resultado demonstra que os

gestores com menor entendimento tendem a estar há mais tempo na função. Ao se analisar o perfil dos gestores que integram o Grupo 1 – com menor entendimento –, pôde-se verificar que esse grupo contém o único gestor do sexo feminino, não contém o gestor com o título de doutor, é predominantemente formado por diretores financeiros, é formado por gestores em sua maioria (84,2%) de empresas privadas, não contempla gestores com idade inferior a 30 anos e há predominância de gestores com tempo de empresa acima de 5 anos (47,7%).

**Tabela 3** – Soma de *ranks* e *rank* médio

	Cluster Number of Case	Ranks		
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Idade do Gestor	1	17	15.50	263.50
	2	11	12.95	142.50
	Total	28		
Tempo de Empresa	1	12	13.75	165.00
	2	10	8.80	88.00
	Total	22		
Tempo na Função	1	17	17.03	289.50
	2	11	10.59	116.50
	Total	28		
ESCOLA	1	17	14.94	254.00
	2	11	13.82	152.00
	Total	28		

O perfil do grupo pode sugerir que os gestores mais velhos e com mais tempo de empresa tendem a não se atualizar sobre um tema que, embora seja recente, vem sendo tratado exaustivamente pelo meio acadêmico. Outra possibilidade está em assumir-se que esses gestores possuem uma visão global da empresa e as particularidades ou questões mais específicas e técnicas são passadas aos seus subordinados mais jovens. Uma outra possibilidade é a de que esses gestores, embora possam desconhecer o tema, são os geradores do Capital Intelectual, pois, segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual, em nível individual, apresenta-se mais latente nas pessoas mais velhas.

### Limitações

Com relação ao tamanho da amostra, para uma análise qualitativa ela pode ser considerada acima do padrão, pois foram realizadas 12 entrevistas pessoais e 18 por meio eletrônico. Mesmo para uma análise quantitativa, considera-se que foi aceitável, visto terem sido utilizados testes adequados para o tamanho da amostra.

Além disso, a amostra representa 20% da população, bem acima do mínimo de 5% sugerido em Stevenson (1986, p.159). Portanto e tendo em vista o objetivo do trabalho, pode-se dizer que os resultados são satisfatórios para aquela amostra.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o tema elementos intangíveis sob a denominação de Capital Intelectual com o objetivo geral de avaliar o nível de entendimento do seu conceito por parte dos gestores de grandes empresas brasileiras, comparativamente ao conceito exposto na literatura, a fim de se levantarem subsídios que possam mostrar a tendência do desenvolvimento e aplicação desse conceito na realidade econômica e empresarial brasileira.

Em função do exposto, a análise dos dados contidos na amostra permitiu chegar às seguintes conclusões:

- Os gestores possuem um entendimento do conceito de Capital Intelectual, dentro da metodologia adotada para avaliar esse entendimento, bem próximo do conceito extraído da literatura, embora não uniforme quando avaliado individualmente.
- Os gestores, em sua maioria, associaram o Capital Intelectual ao elemento humano.
- Os gestores investem nos elementos do Capital Intelectual.
- O período de tempo em que esses investimentos têm sido realizados coincidem com o período de tempo em que o tema aparece mais fortemente na literatura específica.
- Não se verificou a existência de uma predominância de investimentos em Capital Intelectual em função do ramo de atividade das empresas, tal como exposto no referencial teórico.
- O tempo dos gestores na função afeta, negativamente, o seu entendimento sobre o conceito de Capital Intelectual.

Em linhas gerais, considerando-se as limitações inerentes ao método de pesquisa qualitativo quanto a se proceder à generalizações, pode-se sugerir que o tema Capital Intelectual, segundo a percepção dos gestores que compuseram a amostra objeto deste estudo, integra as atividades dessas empresas, pois, conforme demonstrado, os gestores das empresas possuem o entendimento do conceito, identificam

os elementos de acordo com o da teoria e realizam investimentos. Entretanto, na maioria dos casos, verificou-se que esses valores não são quantificados na empresa de forma a permitir uma identificação precisa e correta do elemento investido e do valor investido em Capital Intelectual, exceto quando os elementos foram associados ao elemento humano.

Importante ressaltar a fala de um dos gestores que afirmou: “*Investimos em Capital Intelectual, acho que todas as empresas investem. Eu não sei se todas investem de forma eficiente e adequada ou não. Eu diria que se alguma empresa disser que não investe não seria verdade*”. Além disso, todos os gestores, à exceção de um gestor, afirmaram considerar os elementos do Capital Intelectual de suma importância para a gestão e para o sucesso das empresas atualmente e, para alguns, já há mais tempo.

Adicionalmente, a análise das respostas permitiu identificar uma predisposição positiva dos gestores para a aplicação de modelos gerenciais que contemplem os elementos intangíveis que identificam o Capital Intelectual, caso esse viesse a estar disponível.

Considerando-se as limitações hoje existentes em relação à Contabilidade Financeira no tratamento dos elementos intangíveis é de se identificar uma lacuna a ser preenchida pela Contabilidade Gerencial no sentido de disponibilizar instrumentos adequados para a gestão eficaz das organizações, por meio da identificação dos fenômenos que afetam a realidade empresarial. Assim sendo, fica a proposta para novos estudos.

## 6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, M. T. P. Contribuição ao entendimento e mensuração do Capital Intelectual. São Paulo, 1999. **Dissertação de Mestrado em Contabilidade** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

ANSON, W.; LUSSAN, J. D. *Intellectual Capital in liquidation. Secured lender*, v. 57, n. 6, p. 52-55, nov./dec. 2001.

ANTUNES, M. T. P. A influência dos investimentos em Capital Intelectual no desempenho das empresas: um estudo baseado no entendimento de gestores de grandes empresas brasileiras. **Tese de Doutorado em Contabilidade** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.

BARBOSA, J. G.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2, p.29-48, mai./ago. 2002.

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

BATISTA, A. A. R. Proposição para identificar e mensurar o ativo humano nas organizações: um enfoque sob a ótica da Gestão Econômica. São Paulo, 2003. **Dissertação de Mestrado em Contabilidade** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

BONTIS, N. *Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. International Journal of Management Review*, UK, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

BROOKING, A. **Intellectual Capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson Publishing Inc., 1996.

CADDY, I. *Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital. Singapore Management Review*, v.24, n. 3, p.77-88, 2002.

CERRETTO, C. **A construção da matriz de análise de conteúdo**. In NASSIF, Vania M. J. Manual de trabalho de graduação interdisciplinar. São Paulo: Mackenzie, 2003.

CESAR, A. M.; ROUX, V. C. Perdas pessoais necessárias em processos de mudanças organizacionais. São Paulo. **Dissertação de Mestrado em Administração** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUKER, F. P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. New York: Makron Books, 1998.

ERICKSON, S. G.; ROTHBERG, H. N. **Intellectual Capital and competitiveness: guidelines for policy. Competitiveness Review**, New York, v. 10, n. 2, p. 192 – 198, 2000.

FLAMHOLTZ, E. **Human Resources Accounting**. Los Angeles: Dickenson Publishing, 1974.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. O. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HOPE, J., HOPE, T. **Competindo na terceira onda**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Teoria da Contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro; Campus, 1997.
- KURZ, P. *Intellectual Capital management and value maximization*. *Technology, Law and Insurance*, Germany, v.5, n. 1, p. 27 – 32, 2000.
- LEV, B. *Measuring the value of Intellectual Capital*. *Ivey Business Journal*. New York, march / abril, p. 16 – 20, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Remarks on the measurement, valuation and reporting intangible assets*. *Economic Policy Review*, p. 17 – 22, september, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Sharpening the intangibles edge*. *Harvard Business Review (HBR) Spotlight*, p. 109 – 116, June, 2004.
- MARTINS, E. Contribuição à avaliação do ativo intangível. São Paulo, 1972. **Tese de Doutorado**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo.
- \_\_\_\_\_. (Org.) **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MELHORES e Maiores. **Exame**, julho 2003.
- MOURITSEN, J.; BUKH, P.N.; LARSEN, H.T.; JOHANSEN, M.R. *Developing and managing knowledge through intellectual capital statements*. *Journal of Intellectual Capital*, Denmark, v. 3, n. 1, p. 10-29, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA Jr., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: QUINN, James Brian. *Intelligent enterprise*. New York: The Free Press, 1992.
- PABLOS, P. O. *Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East*. *Journal of Intellectual Capital*, Denmark, v. 3, n. 3, p. 287-302, 2002.
- ROOS, G.; BAINBRIDGE, A.; JACOBSEN, K. *Intellectual capital analysis as a strategic tool*. *Strategy & Leadership*, v. 29, n. 4, p. 21 – 26, 2001.
- ROOS, J.; ROOS, G.; EDVINSSON, L.; DRAGONETTI, N. C. *Intellectual Capital: navigating in the new business landscape*. London: Macmillan, 1997.
- SAINT-ONGE, H. *Tacit Knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*. *Strategy Leadership*, mar/ apr, 1996.
- SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975.
- STEWART, T. A. *The wealth of knowledge: intellectual capital and twenty-first century organization*. New York: Currency Book, 2001
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. Trad. Alfredo Alves de Faria. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1986.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. *Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.