

# TRABALHO DE CONCLUSÃO

## Capital Intelectual: uma análise para empresa do segmento da fruticultura do Município de Vacaria-RS

### RESUMO

Encontramo-nos na era do conhecimento onde as organizações ainda têm dificuldades em quantificar os recursos intelectuais que contém. A execução do presente estudo teve como objetivo analisar o capital intelectual na empresa com segmento na fruticultura localizada no Município de Vacaria-RS. Em decorrência da necessidade de explorar o tema em questão foram citados neste trabalho modelos de mensuração do capital intelectual, a sua estrutura e conceitos de gestão de pessoas. O modelo de mensuração para o estudo de caso foi o Navegador Skandia dos autores Edvisson e Malone (1998), através da análise dos cinco focos: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, e humano, pois, segundo os autores pesquisados, é o método que oferece o valor mais aproximando do CI de uma organização. Para atingir o objetivo, foi realizada uma coleta de dados através dos relatórios gerenciais, estratégicos e informações com coordenadores e gerentes da companhia que serviram de auxílio para alcançar os dados necessários à aplicação do método, a fim de, mensurar o capital intelectual da companhia. Como resultados, o capital intelectual encontrado da companhia estudada representa R\$ 17.148.459,64, passando o valor do Ativo Total de R\$ 186.527 milhões para Ativo Total Ajustado R\$ 203.675 milhões de Reais.

**Palavras-chave:** Capital intelectual; Navegador Skandia; Gestão de Pessoas;

### 1 INTRODUÇÃO

Com o mercado cada vez mais exigente, as empresas vêm sentindo a necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando em seu capital o conhecimento, originado através do investimento em capital humano qualificado, agregando às organizações recursos financeiro, que a cada dia se tornam mais valorizado.

Neste sentido, a dificuldade encontrada pela contabilidade tradicional é a sua devida contabilização, já que o Capital Intelectual é a mais nova “fonte de recursos” das organizações.

Conforme Stewart (1998), capital intelectual é:

[...] 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 empresários e contabilistas estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui-se a matéria intelectual, sendo o conhecimento, informações, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, P. 13).

Boa parte do capital intelectual é representada pelo capital humano, que é constituído de pessoas que fazem parte de uma organização que precisam ser mantidos e desenvolvidos, pois o conhecimento está se tornando o recurso mais importante das empresas, uma riqueza mais valorizada do que o próprio dinheiro.

Assim, definiu-se como delimitação do tema para pesquisa o Capital Intelectual nas empresas agrícolas com segmento em fruticultura. O enfoque deste estudo tem por objetivo

analisar o capital intelectual nas empresas a partir dos ativos intangíveis e da gestão de desenvolvimento como papel relevante na organização.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, o problema de pesquisa é: os processos de controle e de gestão dos ativos intangíveis são meios para mensurar o capital intelectual da companhia?

O objetivo geral é analisar o capital intelectual nas empresas a partir dos ativos intangíveis e da gestão de desenvolvimento como papel relevante na organização.

Os objetivos específicos foi em fazer levantamento bibliográfico com relação ao capital intelectual, gestão de pessoas na organização e ativo intangível; identificar os principais modelos de mensuração do capital intelectual; propor um modelo de mensuração através do estudo de caso.

Nesse contexto, o trabalho está dividido em quatro seções: na primeira a parte introdutória; na segunda seção o referencial teórico; na terceira seção a metodologia e na quarta seção o desenvolvimento do estudo e por ultimo a conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MEMBROS DO CAPITAL INTELECTUAL E DA INFORMAÇÃO**

Administrar de maneira inteligente os dados e as informações obtidas, ainda mais nos dias atuais, é atividade de todos os profissionais de uma organização. Ao executar essas atividades, conseqüentemente, o conhecimento é gerado e incorporado pela organização a partir dos seus processos, nesse sentido, passa a ser um diferencial estratégico.

Assim, cada vez mais as organizações passam a ter, em seu quadro de funcional, pessoas que trabalham de forma criativa, aperfeiçoando as suas especialidades técnicas em benefício da organização.

De acordo com Rezende (2002, p. 75) “Ao longo da sua trajetória, as empresas vêm incorporando, em suas estruturas, diferentes profissionais, cujos perfis de atuação dependem diretamente do uso e interpretação da informação”.

É nesse contexto que surgem, dentro das organizações, os novos membros do conhecimento.

#### **2.1.1 Membro Criativo**

O membro criativo na organização é o profissional que utiliza a informação para resolver os problemas, ou como fonte geradora de ideias que irão fundamentar novos processos e conceitos que, por sua vez, irão proporcionar vantagem perante a concorrência.

Rezende (2002), afirma que:

Os agentes criativos da empresa são os profissionais das áreas de desenvolvimento e criação para os quais a informação necessária pode estar em catálogos comerciais, notícias, textos literários, imagens, artigos de revista, livros, como também em complexas análises de engenharia, de logística, de equipamentos ou de formulações químicas e seus efeitos (REZENDE, 2002, p. 76).

Nesse contexto, segundo o autor, os funcionários constituem o principal membro criativo da organização.

### **2.1.2 Membro Interpretador**

O profissional (membro) interpretador é aquele que usa a informação para auxiliar e identificar possíveis processos que possibilitem a organização estar a frente da concorrência.

Segundo Rezende (2002):

São os profissionais que interpretam o contexto de atuação da organização, utilizando a informação como ferramenta de prospecção e identificação de novos negócios, mercados e tecnologias. São os especialistas em análise e planejamento econômico, comercial ou tecnológico, cuja missão é identificar ameaças e oportunidades, antecipando mudanças de cenários (REZENDE, 2002, p. 76).

Portanto, o profissional interpretador é aquele que usa a informação para gerar novas informações, que irão proporcionar a organização ganhos, que podem ser financeiros ou tecnológicos.

### **2.1.3 Membro Intermediário**

O membro intermediário é o profissional que possibilita o acesso à informação. Segundo Rezende (2002, p. 76) “são os especialistas em intermediar o acesso à informação [...]”. Nesse sentido, é possível argumentar, que seria o profissional que seleciona e identifica as demandas de informação dos negócios da organização.

Assim sendo, segundo os dizeres dos autores, o profissional identificado como membro intermediário na organização, deverá estar constantemente atualizado, para conseguir desempenhar sua função na organização.

### **2.1.4 Membro Gestor de Pessoas**

O membro gestor de pessoas deverá possuir habilidades para solucionar problemas com a gestão dos funcionários na organização.

Rezende (2002, p. 76) afirma ser “uma nova categoria de profissionais cujo papel é a administração do capital intelectual da empresa, também chamado de QI empresarial”.

Neste contexto, os membros que realizam a gestão de pessoas, são funcionários que possuem habilidades de criar situações que proporcionam caminhos para aumentar as competências técnicas de cada funcionário na organização.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Toda organização é basicamente constituída por pessoas; quando ela é bem sucedida tende a crescer. O crescimento da organização acarreta maior complexidade dos recursos necessários as suas operações como, a aumento de capital, novas tecnologias agregando assim novas técnicas de apoio e, com isso, influencia o aumento do número dos colaboradores da organização bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas. Com isso pode se assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia dentro da organização da mesma forma que as pessoas que estão na organização passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.

A gestão de pessoas para Chiavenatto (2008) é:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008, p. 8).

Segundo o autor, a cultura da organização predomina na estrutura organizacional, influenciando até mesmo em decisões gerenciais, principalmente nas questões relacionadas à gestão de pessoas.

### 2.3 CAPITAL INTELECTUAL *VERSUS* ATIVO INTANGÍVEL

O Capital Intelectual e os Ativos Intangíveis estão dentro de uma das mais complexas partes da estrutura da contabilidade. Antunes (2000, p. 87) afirma que “o capital intelectual surge como uma forma de tentativa na busca da identificação de ativos intangíveis, que não foram mensurados”.

[...] o modelo desenvolvido para mensuração do capital intelectual pode ser entendido como uma tentativa de identificar e mensurar alguns fatores (ativos intangíveis) que contribuem para a geração de lucros futuros, minimizando a quantidade de intangíveis não identificados [...] (ANTUNES, 2000 p. 88).

Segundo os estudos de Schmidt, Santos e Fernandes (2006, p. 23) “o termo intangível vem do latim *tangere* ou do grego *tango*, cujo significado é tocar. Em razão disso, os bens intangíveis são aqueles que não podem ser tocados, por que não possuem corpo físico ou matéria”.

Os ativos intangíveis são considerados por muitos pesquisadores da contabilidade um dos assuntos mais complicados para se avaliar, devido sua dificuldade de mensuração em termos monetários, o seu valor nas demonstrações contábeis, ou seja, o ativo intangível é um ativo não monetário identificável sem substância física.

De acordo com Schmidt e Santos (2002), “em vista da grande evolução tecnológica e da informação, houve a transição da uma era antes industrial para uma era onde o fator do valor humano foi unido aos recursos econômicos, terra, capital e trabalho, caracterizando assim a era do conhecimento”.

Contudo o sucesso em uma economia baseada no conhecimento depende de novas habilidades e novos tipos de organizações e gerenciamento, reconhecendo e valorizando cada capital humano que nelas possuem, ou seja, gratificá-los pelos resultados que alcançam não pelas tarefas que realizam.

Para a contabilidade a mensuração do conhecimento geralmente não é reconhecida como um ativo, devido à dificuldade de sua avaliação, são quase sempre ignorados em seus registros, conforme Schmidt e Santos (2002, p. 167), “À medida que se aceita o conhecimento como um fator de produção, torna-se necessário enfocar os impactos que as mudanças estão ocasionando nas organizações e a dificuldade da mensuração do capital intelectual na contabilidade”.

Ao analisar os produtos industrializados, atualmente, percebe-se que os mesmos possuem um grande conhecimento incorporado na sua forma, pois antes do nascimento do produto existiram pessoas, que através dos seus conhecimentos e experiências agregadas, transformaram em tecnologia, produtos e serviços.

Isso se evidencia na obra de Stewart, (1998), onde o autor descreve várias empresas que não agregavam o conhecimento ao produto devido ao valor monetário que impactava na

época, que é o caso da lata de cerveja, onde o autor cita que o valor do aço para a sua fabricação era mais em conta que o alumínio, pois não necessitava de muito conhecimento e energia elétrica para a produção e sim de força máquina e muscular.

O conhecimento diferencia-se dos fatores de produção como terra, capital e trabalho, pelo fato de ser ilimitado, pois, o capital, o trabalho e a terra são recursos limitados que se debilitam com o tempo. Fato este fez com que o conhecimento englobasse a inteligência organizacional, não sendo mais visto como fator secundário e sim como principal dentro das organizações atuais (ANTUNES, 2000).

Segundo Schmidt e Santos (2002), citam como mensurar economicamente o conhecimento.

Essas características levam a outro aspecto de suma importância e de difícil consenso: como mensurar economicamente o conhecimento. Aos recursos da terra, capital e trabalho, com bastante objetividade, podem-se atribuir valores econômicos. Todavia, para esse recurso, por ser um ativo intangível, é extremamente difícil atribuir um valor monetário, o que cria enorme desafio técnico e científico (SCHMIDT, SANTOS, 2002, p. 172).

Como os outros ativos intangíveis presente em uma organização existe uma grande dificuldade em mensurar o seu valor econômico, visto que não tem a mesma característica que os fatores de produção.

No entanto, na contabilidade são apenas evidenciados os valores dos ativos identificáveis, os recursos de natureza do conhecimento são ignorados o que fazem que, por muitas vezes, o valor real de uma organização representado nos balanços não demonstrem o seu valor real.

Portanto, faz-se necessário que a contabilidade possa acompanhar essas mudanças a fim de atribuir medidas que possam colocar o conhecimento como um recurso, que agregue as demonstrações financeiras o seu valor, pois o mesmo representa o capital intelectual.

Nesse sentido, o capital intelectual (ativo intangível para a contabilidade) é visto com certa resistência por parte dos profissionais da contabilidade, por não ter posse e propriedade, não possuir controle e por ser complexo atribuir valor.

Um ativo intangível satisfaz o critério de identificação, quando:

(a) for separável, ou seja, puder ser separado da entidade e vendido, transferido, licenciado, alugado ou trocado, individualmente ou junto com um contrato, ativo ou passivo relacionado, independente da intenção de uso pela entidade (NBC TG 04, ITEM 12).

Diante disto é necessário que se possa esclarecer o que é o capital intelectual. De acordo com Stewart (1998, apud Schmidt e Santos 2002, p.180), “o capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e de clientes, mas do intercâmbio entre eles”.

Dessa forma, o capital intelectual, pode ser visto como uma soma de ativos intangíveis que surgiu devido aos avanços da tecnologia da informação e comunicação que traz benefícios ocultos para as organizações.

Edvinsson e Malone (1998), ao definir o capital intelectual, o comparam a uma árvore, sendo o tronco, galhos e folhas, o capital humano e estrutural e, a parte que se encontra abaixo da superfície, ou seja, as raízes, como sendo o capital intelectual, os elementos ocultos que sustentam e servem de base para o funcionamento da empresa.

Na visão de Stewart (2002, p. 53), ao tratar da importância do capital do conhecimento e informação nas organizações, defende a ideia de que se uma empresa possui em seu contexto maior capital intelectual agregado quanto menos ativos fixos tiverem é melhor. O autor também faz uma analogia do capital intelectual com o oceano “A gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou como navegá-lo” (STEWART, 2002, p. 25).

De acordo com Hendriksen e Van Breda (1999, p. 387), “os ativos intangíveis são ativos que carecem de substância. Como tais, esses ativos devem ser reconhecidos sempre que preenchem os requisitos de reconhecimento de todo e qualquer ativo [...]”. Assim, consideram que apesar de serem reservados devem atender aos requisitos normais de um ativo, se tratando de ter uma medida de mensuração consistente.

Já Iudícibus e Marion (2010, p. 194) descrevem que: “os ativos que não têm substância física e que, sem serem abstratos, não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados”.

Em uma visão gerencial, Kaplan e Norton (2004, p. 207), caracterizam os ativos intangíveis como: “conhecimento existente na organização para criar vantagem diferencial, ou capacidade dos empregadores da empresa para satisfazerem as necessidades dos clientes”.

Nesse sentido, o tema capital intelectual e os ativos intangíveis são relevantes, e proporcionam, atualmente, grandes discussões da classe contábil, pois seus valores monetários não possuem existência física, somente agregam valor à organização e isso distorce o balanço patrimonial da entidade.

### **2.3.1 Capital Humano**

Segundo Fitz-Enz (2001, p. 1), “[...] é inegável que as pessoas são a alavanca dos lucros. Todos os bens de uma organização, exceto as pessoas, são inertes. Eles são recursos passivos que requerem aplicação humana para gerar valor”. Conforme o autor o capital humano é à base da lucratividade de uma organização, pois devido à mão de obra humana e seu conhecimento é possível impulsionar a organização.

Esse autor considera ainda que, hoje os custos de pessoal em uma empresa, podem exceder a 40%, sendo assim é essencial medir o retorno de investimento do capital humano dentro da organização.

De acordo com Stewart (1998), “a origem do capital humano em uma organização acontece quando ela reconhece o talento das pessoas na execução dos trabalhos, assim, logo se dedica a atividades de inovação”. O autor ressalta a ideia de que nas organizações o conhecimento humano deve ser tratado de forma eficiente, onde as atividades de trabalho são rotineiras, e é possível confiar ao trabalhador formas de agregar suas ideias.

Na Era da Informação, não podemos nos dar o luxo de usar o capital humano de forma tão ineficiente. Com a forte concorrência, diz Jack Welch, presidente da GE, “As únicas ideias que contam são as ideias classe A.”. Não existe segundo lugar. Isso significa que temos que envolver todos na organização (STEWART, 1998, p. 78).

Já na visão de Antunes (2000), apenas o conhecimento formal não é mais suficiente para suprir as necessidades para tornar uma empresa diferencial, desta maneira o conhecimento não se torna somente um fim, mas sim, um meio para obtenção dos objetivos, para que cada vez mais as organizações possam conseguir manter sua eficiência com menos recursos físicos, explorando o conhecimento como fator decisivo neste processo.

O capital humano compreende os benefícios que o indivíduo pode propiciar para as organizações, é natural que hoje em dia as empresas dediquem maiores esforços para identificar aquelas pessoas que poderão otimizar essa relação de causa e efeito. Quanto melhor o capital humano / ativo humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará no Capital Intelectual. [...] as organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do conhecimento, não mais no Recurso Humano da força braçal; a tecnologia, à medida que, por um lado, supre este fator, por outro demanda pelo potencial humano da inteligência [...] (ANUNES, 2000, p. 82 e 83).

Para se ter uma visão do capital humano em uma empresa, Stewart (1998), faz uma análise de uma empresa definindo as pessoas em quatro quadrantes, demonstrados na Figura 1:

Figura 1 - Quatro Quadrantes - Capital Humano



Fonte: (STEWART, 2002, p. 81). Adaptado pela Autora.

Na análise de Stewart (1998):

- O quadrante inferior esquerdo se refere a mão de obra semiespecializada; neste quadrante as pessoas não são tão importantes para o sucesso da organização como indivíduos, podendo ser fácil de substituir e com pouco tempo de treinamento.
- No quadrante esquerdo superior, menciona os colaboradores com um conjunto de atribuições mais complexas, ou seja, que atuam em funções importantes, mais difíceis de substituir, mas no entanto não agregam diretamente para a organização o que os clientes procuram, neste quadrante se encontram os cargos como auditores, operários especializados da fábrica, secretárias etc.
- No quadrante inferior direito os trabalhadores realizam atividades que tem grande valor para os clientes e que possuem grandes habilidades, mas são fáceis de substituir, devido a grande oferta de profissionais.
- No quadrante direito superior, ficam os colaboradores que são praticamente insubstituíveis, é onde está o grande valor do capital humano da empresa, composto por pessoas que desempenham o papel mais importante e indispensável na organização, estas proporcionam à organização um grande valor agregado pelos seus conhecimentos e habilidades, ocupando cargos altos na organização, como exemplo, o autor cita os engenheiros, químicos, pesquisadores, estrelas de cinema, representantes de vendas dentre outras. Em resumo o quadrante superior direito incorpora as pessoas, é o único ativo, o restante, os três quadrantes, são apenas custo de mão de obra. (STEWART, 1998, p.81).

## 2.4 MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Uma das formas que mais se utiliza para medir o valor da organização é seu resultado financeiro, mas, conforme Antunes (2000), o mesmo é a materialização de esforços nas áreas do capital humano e estrutural que conduzem a otimização dos resultados.

O objetivo da mensuração do capital intelectual é buscar o valor real da organização, é deixá-la com vantagens competitivas no mercado, mas a mensuração do capital intelectual, ainda é um obstáculo para a grande maioria das organizações, pois transformar esses ativos intangíveis, em um ativo com valor adequado é muito difícil devido que, muitas delas compreendem pouco ou quase nada sobre o seu valor.

Conforme os ensinamentos de Antunes (2000), só há possibilidade de identificar o verdadeiro valor do capital intelectual por meio de uma gestão apropriada e com o uso de métodos de mensuração, buscando-se padrões que reconheçam o grau de investimento e o seu valor no mercado.

Em suma, julga-se tratar de um processo de aceitação, ou seja, aceitação de conceito e de materialização de procedimentos, partindo-se da premissa de que a sociedade mudou, afetando a estrutura das organizações [...] para haver uma mudança de paradigma, são necessárias mudanças de ideologia e capacitação tecnológica (ANTUNES, 2000, p. 92).

Muitos são os modelos de mensuração do capital intelectual já desenvolvidos na busca de novos métodos que visem contribuir na melhoria da capacidade da sua gestão nas organizações.

Nesse trabalho serão abordados três modelos principais de mensuração do capital intelectual: modelo de Skandia, modelo de Sveiby e modelo de Annie Brooking.

#### **2.4.1 Modelo de Sveiby**

O modelo desenvolvido por Karl Erik Sveiby evidencia a tentativa empreendida para desenvolver critérios que auxiliem a gestão, mensuração, registro e evidenciação do capital intelectual.

O presente modelo é um dos pioneiros e mais transparentes modelos de mensuração, ele considera que os ativos intangíveis envolvem três grupos de indicadores: de estrutura externa, de estrutura interna e de competências individuais.

No que se refere às competências individuais, Sveiby (2002, p.44) caracteriza-as como sinônimo tanto de saber quanto de conhecimento. Exemplifica dizendo que: "a marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de enumerar e aplicar as regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores."

Para Sveiby (2002), a competência do colaborador deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas. Além disso, as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de uma forma justa e tiverem a sensação da responsabilidade compartilhada. Embora não apareça no balanço patrimonial, esses ativos podem ser percebidos na estrutura e administração da empresa.

A competência do colaborador consiste na capacidade de agir em diversas situações, para criar ativos tangíveis e intangíveis. Essa competência é o ativo mais valioso da organização. Sveiby (2002, p 201), afirma que "A competência dos funcionários não é apenas um dos três ativos intangíveis, mas também uma fonte sãs estruturas interna e externa. [...] a competência discutida aqui se refere à competência dos profissionais".

A estrutura interna é formada pela cultura organizacional, as relações na gestão de pessoas e estratégias de liderança, bem como se revelam através das patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e de computador, além do fluxo de conhecimento que se desdobra em inovações e resultados, constituindo junto com os colaboradores a organização propriamente dita.



A principal atividade daqueles funcionários que trabalham nos setores de gerenciamento geral, administração, contabilidade, pessoal, recepção, departamento burocrático etc. é a manutenção da estrutura interna. Essas pessoas constituem o pessoal de suporte. Aqueles que desempenham atividades como manutenção de rotinas de sistemas de computadores e banco de dados também devem ser incluídas nesse grupo (SVEIBY, 2002, p. 208,209).

A estrutura externa é composta pela rede de relações que a empresa explora e o seu entorno, as parcerias que faz e como dialoga com a sociedade. Podem ser consideradas como exemplos de indicadores de estrutura externa: as relações com os clientes e fornecedores, as marcas registradas e a imagem da organização no mercado.

Segundo Sveiby (2002), a consideração da estrutura externa é:

A estrutura externa inclui marca, imagem e relacionamento com os fornecedores, além de o que é mais importante, envolver as relações com os clientes. Todo tempo que os funcionários passam trabalhando para os clientes é um tempo potencialmente destinado a manter, estabelecer e desenvolver relações com os clientes (SVEIBY, 2002, p. 212).

Na Figura 2 apresenta-se o modelo de mensuração por Sveiby (1998).

Figura 2 - Modelo de Mensuração do Capital Intelectual de Sveiby



Fonte: (Sveiby, 1998, p. 188). Adaptado pela autora.

## 2.4.2 Modelo de Annie Brooking

Annie Brooking, fundadora e diretora executiva do *The Technology Broker* (Reino Unido), desenvolveu um modelo de mensuração do capital intelectual,

Conforme Brooking, citado por Antunes (2000), capital intelectual é definido como:

Uma combinação de ativos intangíveis, fruto das mudanças nas áreas de tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento, podendo ser divididos em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura:

- ativos de mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como, marcas, clientes, lealdade dos clientes, canais de distribuição e franquias;
- ativos humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de uma forma coletiva e dinâmica;
- ativos de propriedade intelectual: os que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs* etc.;
- ativos de infraestrutura: as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados dos clientes, etc (BROOKING *apud* ANTUNES 2000, p.78).

A Figura 3 apresenta o modelo proposto por Brooking (1999).

Figura 3 - Modelo Mensuração do Capital Intelectual desenvolvido por Annie Brooking



Fonte: (Brooking, 1999, p.4). Adaptado pela autora.

Brooking *apud* Schmidt e Santos (2002), destaca que:

Ao analisar os efeitos que a tecnologia da informação e das telecomunicações provocam nas organizações atuais, definiu que há necessidade de uma força de trabalho que depende da vivacidade e da tecnologia, levando então as entidades a aplicação de métodos e habilidades divergentes das até então utilizadas, para alcançarem seus consumidores e abastecê-los de bens e serviços (BROOKING *apud* SCHMIDT E SANTOS, 2002, p. 174).

O modelo exposto confirma várias tentativas exploradas para desenvolver critérios que auxiliem a gestão e a mensuração do capital intelectual. O modelo Brooking não inclui nenhum relatório específico para a mensuração do CI, no entanto, a avaliação ocorre dentro da empresa por meio da opção de um foco que permita alguma avaliação, para que os gerentes tenham sua própria concepção a respeito do valor do capital intelectual de sua organização.

### 2.4.3 Modelo de Skandia

O Navegador Skandia como é conhecido foi criado por Jan Carendi e Leif Edvinsson diretores de uma empresa Sueca que atua na área de prestação de serviços financeiros e de seguros, que a fim de evidenciar o valor dos seus ativos intangíveis buscou uma forma de mensurar o valor oculto da organização por meio da identificação dos fatores que geravam vantagem competitiva a ela, o seu Capital Intelectual (CI).

A Skandia tinha a missão de incentivar o crescimento e desenvolver o capital intelectual como um valor visível que complementasse o Balanço Patrimonial, este modelo mostra como criar valor financeiro através do capital humano combinado com o capital do cliente, a capacidade de inovação e os processos internos da empresa.

O ponto central do modelo de CI da Skandia fundamentava-se na ideia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir dessa estratégia, podiam-se determinar certos *fatores de sucesso* que deveriam ser maximizados. Esses fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em quatro áreas distintas de *foco*: Financeira; Cliente; Processo; Renovação e desenvolvimento; bem como uma quinta área partilhada por todas as demais: Humana (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 16).

O Navegador Skandia, demonstrado na Figura 4, embora seja constantemente alterado, já provou ser tão eficaz que poderá se tornar a base para a maioria das ferramentas de navegação do CI.

Figura 4 - Navegador Skandia



Fonte: (Edvinsson e Malone, 1998, p. 60). Adaptado pelos autores.

O formato do navegador faz uma analogia a uma casa onde o sótão é o Foco financeiro que constitui o passado da organização, o Foco cliente e de processo, fazem parte das paredes da casa, o capital intelectual, visualizando o presente e as atividades da organizações que são focalizadas neles, e por fim, o Foco na renovação e desenvolvimento que são os alicerces da casa, o foco dessa região está voltado à qualidade do preparo da empresa para o futuro, enfocando o provável ambiente de negócio no qual a organização vai operar e o último Foco, o humano, ele está localizado no meio do navegador que se refere ao coração, a inteligência e a alma do organização (EDVINSSON; MALONE, 1998).

A Skandia se caracteriza pelas cinco áreas de foco que consistem o desenvolvimento da mensuração, foram baseadas no sistema de reconhecimento do CI, a partir dos blocos que

estão inseridos dentro da estrutura do capital intelectual, organizado a partir do valor de mercado da empresa, dado pelo valor acionário de mercado.

#### 2.4.3.1 Foco financeiro

O registro contábil de toda a demonstração financeira faz com que demonstre o fluxo de caixa de uma organização.

O fluxo de dinheiro gerado por uma organização constitui, em última instância, a medida mais tangível de seu valor. Ele é também a fonte de sua retribuição em termos de lucros, salários e rendimentos. É por essa razão que o dinheiro tem sido a peça fundamental dos registros contábeis de uma empresa, pelo menos desde a época dos Sumérios (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 65).

Para se destacar no mercado a empresa precisa estar estabilizada e para isso é necessário que se tenha uma boa gestão financeira.

Os demonstrativos financeiros oferecem o melhor *feedback* para testar a eficácia dos focos. Em particular, se um determinado índice ou indicador nunca se encontra representado no balanço patrimonial, então, na realidade, ele não mede algo de valor, devendo ser eliminado. À medida que o Capital Intelectual se desenvolver e suas avaliações e formas tornarem-se padronizadas, o teste financeiro assumirá um papel relevante no estabelecimento desses padrões (EDVINSSON; MALONE, 1998, p.66).

De cada foco é retirado um relatório e através desses relatórios analisa-se a situação de cada setor, a fim de verificar se está correspondendo ao planejamento realizado, no foco financeiro será destacado nove, dos vinte e um itens do modelo, e aplicados ao estudo:

1. Patrimônio líquido (\$)
2. Patrimônio líquido / empregados (\$)
3. Receitas / empregados (\$)
4. Lucros / patrimônio líquido (%)
5. Lucros / empregado (\$)
6. Despesas TI / despesas administrativas (%)
7. Investimentos em TI (\$)
8. Horas dedicadas aos clientes / hora trabalhada
9. Valor de mercado (\$)

#### 2.4.3.2 Foco no cliente

Atualmente, a demanda de clientes exigentes que buscam sofisticação e modernidade, teve um significativo aumento. As organizações estão se modernizando disponibilizando um diferencial para o cliente, para que eles fiquem satisfeitos em relação aos serviços prestados ou produtos adquiridos.

Proporcionem a nós, consumidores, satisfação total e desejaremos então sucesso total; dê-nos isso e queremos prazer e êxtase... e assim por diante, provavelmente até o delírio e a glória. E isso está correto, pois algum fornecedor no mercado já encontrou a combinação certa de recursos humanos e tecnologia para elevar um pouco mais o nível de serviços, o suficiente para superar a concorrência (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 81).

Para atingir essas metas, as organizações estão aplicando quantidades consideráveis de recursos corporativos, bem como novas ferramentas tecnológicas a fim de manter os clientes satisfeitos. Edvinsson e Malone (1998) destacam que a razão para se fazer isso são: novos tipos de produtos e serviços; novas categorias de clientes; e novos tipos de relacionamento.

Edvinsson e Malone (1998) consideram, esses índices e indicadores, devem captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre uma empresa e cliente. Eles citam cinco itens: (1) tipo de cliente; (2) duração do cliente; (3) papel do cliente; (4) suporte ao cliente; e (5) sucesso do cliente.

A Skandia apresenta vinte sete possibilidades de medir o foco no cliente, nesse trabalho será destacado quatorze itens para melhor observância, são:

1. Participação de mercado (%)
  - 1.1 Unidade Fruticultura
  - 1.2 Unidade Láctea
2. Número de clientes
  - 2.1 Clientes Unidade Fruticultura
  - 2.2 Clientes Unidade Láctea
3. Número de clientes perdidos
  - 3.1 Clientes perdidos Unidade Fruticultura
  - 3.2 Clientes perdidos Unidade Láctea
4. Duração média do relacionamento com o cliente
5. Número de visitas dos clientes a empresa
6. Número de dias empregados em visitar clientes
7. Número de empregados na linha de frente
8. Número de coordenadores na linha de frente de atendimento
9. Tempo médio decorrido entre o contato com o cliente e a concretização da venda
10. Índice de clientes satisfeitos (%)
11. Taxa de clientes que voltaram a comprar (%)
12. Número de pontos de venda
  - 12.1 Pontos de venda Unidade Fruticultura
  - 12.2 Pontos de venda Unidade Láctea
13. Venda anual / clientes (\$)
  - 13.1 Vendas anuais / clientes Unidade Fruticultura (\$)
  - 13.2 Vendas anuais / clientes Unidade Láctea (\$)
14. Número de clientes / número de empregados (\$)

#### 2.4.3.3 Foco no processo

Com a informatização surgiu um novo problema para as organizações, a mudança do processo simples e manual, para um sistema eletrônico, onde é possível retirar ou pesquisar todos os dados que se precisa do cliente ou do fornecedor e podendo também agilizar os processos internos.

Muitos desses investimentos deram resultado – é difícil imaginar que uma grande empresa moderna obtenha sucesso sem faturamento e folha de pagamento computadorizado, computadores de mesa e laptops, correio eletrônico e intranets. Sem sombra de dúvida, os semicondutores, os computadores e os sistemas de telecomunicações tornaram as empresas mais rápidas e mais adaptáveis, permitiram-

lhes fabricar produtos de qualidade superior e ampliaram seu alcance a mercados globais inacessíveis até então (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 91).

Com a presença dos computadores e equipamento eletrônico, surgiram também os sistemas gerenciais, os quais visam facilitar a rotina da organização. Edvinsson e Malone chamam a atenção para o fato de que:

Escolher a tecnologia errada é o pesadelo de todo administrador corporativo de sistemas de informações gerenciais; e escolher a tecnologia errada para aplicá-la a um novo produto torna-se o receio ainda maior de todo designer de produto (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 93).

Quando uma empresa adquire um sistema gerencial, equipamentos novos e modernos a fim de facilitar o trabalho dos colaboradores, ela poderá utilizar esses investimentos como forma de retorno, assim será possível mensurar o capital intelectual com o foco no processo. O modelo possui trinta e um índices para este foco, dentre eles serão destacados nove itens:

1. Despesas administrativas / patrimônio líquido (%)
2. Despesas administrativas/receita total (%)
3. Prazo de pagamento a terceiros (dias)
4. Computadores / empregados (%)
5. Despesas administrativas / empregados (\$)
6. Despesas com TI / empregados (\$)
7. Despesas com TI / despesas administrativas (%)
8. Investimento em TI (\$)
9. Meta corporativa de qualidade (%)

#### 2.4.3.4 Foco de renovação e desenvolvimento

O foco de renovação e desenvolvimento busca descobrir como será a tecnologia na evolução dos tempos, quais equipamentos surgirão e como contribuirão para o sucesso da empresa.

Os índices de renovação de desenvolvimento estão em pólo oposto aos demonstrativos financeiros. Enquanto estes fixam em caráter definitivo o desempenho passado da organização que acaba de ocorrer, o Foco de Renovação e Desenvolvimento tenta projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente a fim de preparar-se adequadamente para captar oportunidades futuras (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 101).

O procedimento de mudança tecnológica é incontrolável, e nenhuma empresa irá deixar de cuidar dos seus negócios de hoje para se preocupar com as evoluções de amanhã, mas há áreas que irão se destacar mais do que outras.

A não ser que o mundo fique de cabeça para baixo, é possível identificar áreas de destaque por meio das quais uma empresa pode se preparar para as mudanças iminentes e, então, promover sua própria renovação como resposta. A experiência tem mostrado que existem seis maneiras de encarar esse desafio e que acompanhar cada uma delas constitui um conjunto de estratégias de sucesso já comprovado: Clientes; Atração no Mercado; Produtos e Serviços; Parceiros Estratégicos; Infraestrutura e Empregados (EDVINSSON E MALONE 1998, p. 102 - 104).

São vários índices que poderão ser eliminados com o tempo, e utilizar realmente os que são possíveis de mensuração e venha a favorecer a organização. O grupo Skandia dispõe de sessenta e um índices de mensuração para o foco de renovação e desenvolvimento, dentre eles serão utilizados oito índices:

1. Despesas com treinamento / empregados (\$)
2. Índice de satisfação dos empregados (%)
3. Despesas de marketing / clientes (\$)
4. Despesas de marketing / patrimônio líquido (%)
5. Percentual hora de treinamento (%)
6. Despesas com TI / despesas administrativas (%)
7. Despesas de treinamento / despesas administrativas (%)
8. Percentual de empregados com menos de 40 anos (%)

#### 2.4.3.5 Foco humano

O foco humano traz para a contabilidade um grande desafio, pois é por meio do pensamento das pessoas e de suas competências que será medido o capital intelectual. Para que a técnica seja realizada com êxito, todos os focos devem estar atrelados aos resultados uns com os outros, para posterior mensuração dos mesmos.

A avaliação do Foco Humano constitui, porém, a parte mais difícil do modelo de CI, [...], não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados. Não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos. Atribuir um valor ao comportamento ou à motivação é um tema totalmente diferente de contabilizar as vendas totais ou determinar a capacidade de computadores (EDVINSSON E MALONE, 1998, p. 113).

Seguindo estas teorias é possível que uma organização venha a ter sucesso com o seu capital humano, mas, para que isso ocorra é necessário que a empresa dê apoio a esses colaboradores para executar as suas funções da melhor forma possível.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) argumentam que esses colaboradores atualizados serão a parte mais extraordinária dentro da organização, os quais serão praticamente insubstituíveis, eles irão tomar frente na criação do valor através de novidades que criarem, e terão remuneração de acordo com a função executada.

O navegador Skandia destaca treze identificadores do foco humano, para melhor entendimento será descrito nove deles:

1. Número de empregados
2. Rotatividade dos empregados (%)
3. Número médio de anos de serviço com empresa
4. Número de diretores e gerentes sexo masculino / diretores e gerentes total (%)
5. Número de diretores e gerentes sexo feminino / diretores e gerentes total (%)
6. Despesas de treinamento / empregados (\$)
7. Idade média dos empregados
8. Percentual de empregados com menos de 40 anos (%)
9. Índice de Satisfação dos empregados – pesquisa Clima (%)

E, por fim, depois de identificados todos os focos, os mesmos serão aplicados em uma equação para dar valor ao capital intelectual. Foi estabelecido pelo grupo Skandia a seguinte fórmula para o cálculo do capital intelectual:

Capital Intelectual Organizacional = $iC$
---

Onde: C = Valor monetário do Capital Intelectual  
i: = Coeficiente de Eficiência (ANTUNES, 2000, p. 116).

## 2.5 VALOR DE MERCADO E VALOR CONTÁBIL (NBC TG 04)

De acordo com a Resolução nº 1303 de 25 de novembro de 2010, foi aprovada a NBC TG 04, para o reconhecimento e mensuração do ativo intangível, a normal tem o seguinte objetivo:

1 O objetivo da presente Norma é definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis que não são abrangidos especificamente em outra norma. Esta Norma estabelece que uma entidade deve reconhecer um ativo intangível apenas se determinados critérios especificados nesta Norma forem atendidos. A Norma também especifica como mensurar o valor contábil dos ativos intangíveis, exigindo divulgações específicas sobre esses ativos (NBC TG 04, ITEM 01).

A NBC TG 04, também dispõe em todos os alcances, definições e o reconhecimento de um ativo intangível. O item 5 (cinco) da Norma demonstra os ativos mensuráveis referentes a este trabalho.

5. Entre outros, a presente Norma aplica-se a gastos com propaganda, marcas, patentes, treinamento, início das operações (também denominados pré-operacionais) e atividades de pesquisa e desenvolvimento. As atividades de pesquisa e desenvolvimento destinam-se ao desenvolvimento de conhecimento. Por conseguinte, apesar de poderem gerar um ativo com substância física (por exemplo, um protótipo), o elemento físico do ativo é secundário em relação ao seu componente intangível, isto é, o conhecimento incorporado ao mesmo (NBC TG 04, ITEM 05).

Ainda, a Norma apresenta alguns termos que são utilizados para melhor entendimento dos ativos intangíveis e seus significados de acordo com o item 8:

*Mercado ativo* é um mercado no qual se verificam todas as seguintes condições:

- a. os itens transacionados no mercado são homogêneos;
- b. compradores e vendedores dispostos a negociar podem ser encontrados a qualquer momento; e
- c. os preços estão disponíveis para o público.

*Ativo* é um recurso:

- a. controlado pela entidade como resultado de eventos passados; e
- b. do qual se espera que resultem benefícios econômicos futuros para a entidade.

*Valor contábil* é o valor pelo qual um ativo é reconhecido no balanço patrimonial após a dedução da amortização acumulada e da perda por desvalorização.

*Desenvolvimento* é a aplicação dos resultados da pesquisa ou de outros conhecimentos em um plano ou projeto visando à produção de materiais, dispositivos, produtos, processos, sistemas ou serviços novos ou substancialmente aprimorados, antes do início da sua produção comercial ou do seu uso.

*Ativo intangível* é um ativo não monetário identificável sem substância física.

*Valor residual* de um ativo intangível é o valor estimado que uma entidade obterá com a venda do ativo, após deduzir as despesas estimadas de venda, caso o ativo já tivesse a idade e a condição esperadas para o fim de sua vida útil (NBC TG 04, ITEM 8).



No item 9 (nove) e 10 (dez) da NBC TG 04, define Ativo Intangível:

9. As entidades frequentemente despendem recursos ou contraem obrigações com a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção ou o aprimoramento de recursos intangíveis como conhecimento científico ou técnico, projeto e implantação de novos processos ou sistemas, licenças, propriedade intelectual, conhecimento mercadológico, nome, reputação, imagem e marcas registradas (incluindo nomes comerciais e títulos de publicações). Exemplos de itens que se enquadram nessas categorias amplas são: *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.

10. Nem todos os itens descritos no item anterior se enquadram na definição de ativo intangível, ou seja, são identificáveis, controlados e geradores de benefícios econômicos futuros. Caso um item abrangido pela presente Norma não atenda à definição de ativo intangível, o gasto incorrido na sua aquisição ou geração interna deve ser reconhecido como despesa quando incorrido. No entanto, se o item for adquirido em uma combinação de negócios, passa a fazer parte do ágio derivado da expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) reconhecido na data da aquisição (NBC TG 04, ITEM, 9 e 10).

O valor contábil de uma organização se refere ao valor dos recursos próprios que estão demonstrados no seu balanço patrimonial, e o seu valor de mercado, é a relação direta com o valor efetivo da organização que é dado pelo mercado.

O item 50 (cinquenta) da NBC TG 04 relata a diferença do valor contábil e do valor de mercado:

50. As diferenças entre valor de mercado da entidade e o valor contábil de seu patrimônio líquido, a qualquer momento, podem incluir uma série de fatores que afetam o valor da entidade. No entanto, essas diferenças não representam o custo dos ativos intangíveis controlados pela entidade (NBC TG 04, ITEM 50).

Neste padrão, o valor do capital intelectual é obtido através da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma organização segundo Edvinsson e Malone (1998).

Este é calculado utilizando-se a equação:

$$CI = VM - VC,$$

Onde: CI = Capital Intelectual

VM = Valor de Mercado

VC = Valor Contábil

Caracterizado por sua simplicidade, o valor de mercado é maior do que seu valor contábil, a diferença será o capital intelectual da organização, além disso, os valores podem estar subestimados, interferindo na avaliação do capital intelectual.

Na obra de Edvinsson e Malone (1998), os autores demonstram um esquema do valor de mercado, descritos na Figura 4

Figura 4 – Esquema da Skandia para o Valor de Mercado



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

Portanto, extraindo-se os dois tipos de capital que representam a composição básica do Capital Intelectual (capital humano e estrutural), também se encontra o CI pela diferença entre o Valor Contábil e o Valor de Mercado de uma organização.

### 3 METODOLOGIA

O método de abordagem que será utilizado é o da pesquisa bibliográfica, que conforme Furasté (2008, p. 33), “baseia-se no manuseio de obras literárias, sejam elas impressas ou arquivos digital (capturadas via internet)”. Portanto, a pesquisa bibliográfica gira em torno de um referencial já publicado, sejam esses livros e/ou artigos científicos.

A pesquisa apresentará a importância do conhecimento, habilidades e competências do ser humano. Assim como o capital intelectual e os seus modelos de mensuração, que dão valor a esses novos ativos da empresa.

De acordo com os ensinamentos de Yin (2005, p.19), o estudo de caso “é apenas uma das maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais”. Desse modo, a abordagem do problema será quantitativo, descritivo e exploratório com base em dados secundários, documentos e textos. O processo de análise por meio de um estudo de caso.

Portanto, o estudo a ser realizado possui a característica de estudo de caso, pois foi realizado em uma empresa agrícola no ano de 2013, do segmento da fruticultura na cidade de Vacaria/RS.

Seguindo a proposta inicial do trabalho que é a aplicação do método Navegador Skandia dos autores Edvinsson e Malone (1998) para a mensuração do capital intelectual da empresa em questão. O objetivo deste estudo não é a mensuração do Capital Intelectual produzido pela empresa, através de seus produtos, para seus clientes. O foco central é a mensuração do Capital Intelectual da empresa Rasip, em cada uma de suas partes, ou seja, o valor da empresa observando o foco financeiro, no cliente, no processo, na renovação e desenvolvimento e no humano. Objetivou-se também saber qual o valor real da empresa, com a simulação do Ativo Intangível no Balanço Patrimonial.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Rasip é uma empresa de capital aberto, considerada de grande porte, a qual iniciou suas atividades em 15 de maio de 1979. Atua no agronegócio, desenvolvendo atividades na cadeia produtiva agrícola e pecuária, passando pelo processo de transformação industrial e finalizando com o processo de comercialização de seus produtos.

É formada por duas unidades de negócio: Fruticultura e Láctea. Na unidade Fruticultura tem como atividade principal o cultivo de maçãs, sendo uma das principais produtoras das variedades Gala e Fuji do país. Na unidade Láctea, é responsável pela produção do queijo Tipo Grana fôrma inteira, fracionado e ralado e os derivados creme de leite e manteiga, montando a primeira fábrica de queijo Grana do Brasil e da América Latina.

A força de trabalho da Rasip é composta por funcionários alocados em cargos estratégicos, táticos, operacionais e os safristas. Os estagiários são pessoas vinculadas a alguma instituição de ensino e atuam na empresa como aprendizes. Os funcionários estão representados por 42% do sexo feminino e 58% do sexo masculino. A força de trabalho é contratada sob o regime da CLT.

A Rasip envolve a sociedade e seus funcionários na execução de diversas ações sociais que buscam o auxílio econômico às entidades assistenciais do município, campanha de conscientização, parcerias de desenvolvimento técnico e troca de tecnologia com escolas técnicas e universidades das rotas que dão acesso à região.

As principais necessidades e expectativas da força de trabalho e da comunidade/sociedade são identificadas na Pesquisa de Clima Organizacional a qual tem aplicação bianual.

A média anual de funcionários fixos (trabalham o ano todo) das unidades é de 84 na administração e Comercial, 674 na produção e 95 na unidade láctea, com um índice de rotatividade de 10,93 % na unidade fruta e na unidade láctea 5,62 %.

### **4.2 APLICAÇÃO DO NAVEGADOR SKANDIA**

Para mensurar o Capital Intelectual (CI) na empresa, objeto de estudo, será aplicado o método desenvolvido por Edvisson e Malone, o Navegador Skandia que mede cinco focos, para identificação do valor intangível da empresa. Os focos são:

- a) Foco financeiro;
- b) Foco no cliente;
- c) Foco no processo;
- d) Foco de renovação e desenvolvimento; e
- e) Foco humano.

Por meio dos dados coletados na empresa foram elaboradas tabelas, de acordo com a proposta de Binsfeld et al (2011), com valores que compõem cada foco de Edvisson e Malone (1998), com média de dez itens cada, para ao final desse estudo poder evidenciar o valor do CI da organização.

#### **4.2.1 Foco Financeiro**

O foco financeiro tem o objetivo de demonstrar a estado atual da organização, nele será demonstrado, a qualidade, o desempenho e a agilidade no setor financeiro que a

companhia se encontra. Na tabela 1, serão demonstrados dez itens que compõem o foco financeiro:

Tabela 1 - Indicadores do Foco Financeiro

Foco Financeiro			
Item	Cálculo		Resultado
1. Patrimonio liquido (\$)	64.999.000,00		64.999.000,00
2. Patrimonio liquido/empregado (\$)	64.999.000,00	751	86.549,93
3. Receitas/empregados (\$)	98.566.000,00	751	131.246,34
4. Lucros/Patrimonio liquido(%)	3.946.000,00	64.999.000,00	6,07%
5. Lucros/empregados (\$)	3.946.000,00	751	5.254,33
6. Despesas TI/despesas administrativas (%)	282.846,67	4.150.000,00	6,82%
7. Investimentos em TI (\$)	688.694,39		688.694,39
8. Horas dedicadas aos clientes/hora trabalhada (%)	5	8	62,50%
9. Valor de mercado (\$)	81.430.934,62		81.430.934,62

Fonte: Demonstrações Financeiras de 2012 e dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998), Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011). Adaptado pelos autores.

O patrimônio líquido da organização conforme Demonstrações Financeiras do exercício 2012, publicadas em Março/2013 no Jornal Pioneiro, tiveram um valor absoluto de R\$ 64.999.000,00 sendo que sua receita líquida total representou 52,84% do seu ativo, isto é R\$ 98.566.000,00. Foram responsáveis pela origem dessa receita 751 colaboradores que contribuíram com R\$ 131.246,34 por funcionário durante o ano.

O valor de mercado da companhia é avaliado em R\$ 81.430.934,62, conforme dados disponibilizados na Bovespa. Em 2012, a companhia obteve lucro de R\$ 3.946.000,00 que dividindo esse valor pela quantidade de coparticipantes totalizou, R\$ 5.254,33 por funcionário no ano de referência.

Para que a companhia apresente lucros, é necessário que seja disponibilizado tempo integral aos clientes, assim se constatou que na consolidação das unidades (Comercial Unidade Fruticultura e Unidade Láctea), que 62,50% das horas trabalhadas por dia são voltadas ao atendimento dos clientes, por meio de contato telefônico, e-mail e também por visitas.

A companhia dispõe de equipamentos de informática de alta qualidade e performance para atender a demanda com mais agilidade e eficiência para com seus clientes, para isso ela investiu o valor de R\$ 688.694,39 em equipamentos de TI e sistemas operacionais, esses dados são comprovados pelos seus relatórios do ativo imobilizado da empresa.

#### 4.2.2 Foco no Cliente

Para se manter no mercado é essencial que se tenha clientes. Este foco se designa a analisá-los e captar o que eles esperam da parceria com a empresa, pois estão cada vez mais exigentes na procura de produtos, atendimento e agilidade nos seus pedidos.

Na tabela 2 estão apresentados 14 itens que compõem o foco no cliente.

Tabela 2 - Indicadores do Foco no Cliente

Foco no Cliente			
Item	Cálculo		Resultado
1. Participação de mercado (%)			-
1.1 Unidade Fruticultura	4,70%		4,70%
1.2 Unidade Láctea	70,00%		70,00%
2. Número de clientes ativos e perdidos			-
2.1 Clientes Unidade Fruticultura	285		285
2.2 Clientes Unidade Láctea	1.562		1.562
3. Número de clientes perdidos			-
3.1 Clientes perdidos Unidade Fruticultura	129		129
3.2 Clientes perdidos Unidade Láctea	435		435
4. Duração média do relacionamento com o cliente (anos)	10	12	11
5. Número de visitas dos clientes a empresa	10	15	13
6. Número de dias empregados em visitar clientes	73	104	89
7. Nº de empregados na linha de frente	3	10	7
8. Nº de coordenadores na linha de frente de atendimento	2	2	2
9. Tempo médio decorrido entre o contato com o cliente e a concretização da venda (dias)	5	5	5
10. Índice de clientes satisfeitos (%)	97,83%	99,08%	98,46%
11. Taxa de clientes que voltaram a comprar (%)	90,00	83,00	86,50%
12. Número de pontos de venda			-
12.1 Pontos de venda Unidade Fruticultura	173		173
12.2 Pontos de venda Unidade Láctea	664		664
13. Vendas anuais/clientes			-
13.1 Vendas anuais/clientes Unidade Fruticultura (R\$)	70.292.000,00	156	450.589,74
13.2 Vendas anuais/clientes Unidade Láctea (R\$)	28.274.000,00	1.127	25.087,84
14. Número de clientes ativos/empregados (%)	1.283	751	170,84%

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998) o Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011) . Adaptado pelos autores.

A companhia encerrou o ano de 2012 com 173 pontos de venda na Unidade Fruticultura e 664 na Unidade Láctea, distribuídos pelo Brasil, com 17 colaboradores (coordenadores e funcionários do comercial) na linha de frente para a garantia e satisfação do cliente no processo, na compra e no recebimento da mercadoria vendida. A grande maioria dos clientes apresenta-se na Unidade Láctea devido a empresa ser líder nas vendas do queijo tipo grana que detém 70% do mercado nacional.

A organização visita seus clientes periodicamente. Na unidade láctea as visitas são realizadas 2 vezes por semana que totalizam 104 visitas no ano. Na unidade fruta são feitas 73 visitas anuais, ou seja, 20% dos dias do ano são dedicados a visitas aos clientes. A empresa dispõe de 1.283 clientes ativos. Visando maior comprometimento entre cliente e fornecedor, seleciona os 10 clientes que mais compraram durante o período (anual) para conhecer a companhia, com todas as despesas pagas.

### 4.2.3 Foco no processo

A companhia com a finalidade de agregar valor a seu processo faz grandes investimentos em equipamentos de informática, a fim de potencializar o atendimento e facilitar o desempenho da função de cada colaborador. Os investimentos em equipamentos de informática somaram R\$ 688.694,39 e 107 computadores, tendo em vista que nem todos os colaboradores precisam usar máquinas para o desempenho de seu cargo.

O foco no processo acompanha novas tecnologias, agregando maior agilidade na realização das tarefas, tendo em vista que reduz o processo de tomada de decisões baseadas em critérios subjetivos, possibilitando a redução de erros. A Tabela 3 apresenta os cálculos do foco processo.

Tabela 3 - Indicadores do Foco no Processo

Foco no Processo			
Item	Cálculo		Resultado
1. Despesas administrativas/PL (%)	4.150.000,00	64.999.000,00	6,38%
2. Despesas administrativas/receita total (%)	4.150.000,00	98.566.000,00	4,21%
3. Prazo de pagamento a terceiros (dias)	35		35
4. Computadores/empregados (%)	107	751	14,25%
5. Despesas administrativas/empregados (\$)	4.150.000,00	751	5.525,97
6. Despesas com TI/empregados (\$)	282.846,67	751	376,63
7. Despesas com TI/despesas administrativas (%)	282.846,67	4.150.000,00	6,82%
8. Investimento em TI (\$)	688.694,39		688.694,39
9. Meta corporativa de qualidade (%)	95,00		95,00%

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998) o Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011). Adaptado pelos autores

As despesas administrativas da companhia totalizaram o valor de R\$ 4.150.000,00, dividindo-se esse valor pelo número de colaboradores da empresa, (751 funcionários) se obtêm o gasto de R\$ 5.525,97 por colaborador.

As despesas na área de TI totalizam R\$ 282.846,67 no ano, dividindo-se pela quantia de colaboradores (751), resulta e um valor de R\$ 376,63 por colaborador.

Para atingir o sucesso esperado a companhia trabalha com metas que devem ser cumpridas periodicamente. A companhia obtêm excelente desempenho tendo em vista que 95% das metas de qualidade corporativa são atingidas, onde beneficia seus colaboradores para em conjunto alcançar os objetivos da empresa.

### 4.2.4 Foco na Renovação e Desenvolvimento

A companhia dispõe de vários benefícios para seus colaboradores, dentre eles, o auxílio formação e os treinamentos internos e externos, com isso, ela teve um custo de R\$ 161.050,00 no ano, ou seja, R\$ 214,45 por funcionário.

Todos os benefícios que a empresa disponibiliza para seus colaboradores, fez com que alcançasse um índice de 81,70% de satisfação perante os seus colaboradores na última

pesquisa de clima realizada no último trimestre de 2012. O foco na renovação e desenvolvimento evidencia as oportunidades que a empresa possui para se destacar no mercado de trabalho utilizando seus benefícios como um atrativo, em comparação com concorrentes. Na Tabela 4 são apresentados os indicadores de renovação e desenvolvimento.

Tabela 4 - Indicadores do Foco na Renovação e Desenvolvimento

Foco na Renovação e Desenvolvimento			
Item	Cálculo		Resultado
1. Despesa com treinamento/empregados (\$)	161.050,50	751	214,45
2. Índice de satisfação dos empregados (%)	81,70		81,70%
3. Despesas de marketing/clientes (\$)	682.525,23	1.283	531,98
4. Despesas de marketing/PL(%)	682.525,23	64.999.000,00	1,05%
5. % horas de treinamento (%)	38,81		38,81%
6. Despesa com TI/despesa administrativa (%)	282.846,67	4.150.000,00	6,82%
7. Despesa de treinamento/despesa administrativa (%)	161.050,50	4.150.000,00	3,88%
8. % de empregados com menos de 40 anos (%)	69,98		69,98%

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998) o Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011). Adaptado pelos autores.

Para a empresa estar presente e a frente de seus concorrentes, se faz necessário também à divulgação dos produtos. Para isso a companhia investiu R\$ 682.050,50 em publicidade e propaganda, representando 1,05% do seu patrimônio líquido.

Buscando a qualificação de seu quadro de funcionários, a companhia investiu R\$ 161.050,50 em treinamento (interno e externo) equivalente a 38,81% das horas trabalhadas nas unidades produtivas. O gasto com o aperfeiçoamento técnico representou 3,88% das despesas administrativas totais.

#### 4.2.5 Foco humano

O foco humano é o mais complexo de todos. Foi construído com as informações obtidas na área de recursos humanos. O foco humano representa a capacidade intelectual e a criatividade dos colaboradores, tendo como objetivo o crescimento pessoal e da organização.

Na tabela 5 está demonstrado o foco humano.

Tabela 5 - Indicadores do Foco Humano

Foco no Humano			
Item	Cálculo		Resultado
1. Número de empregados	751		751
2. Rotatividade dos empregados (%)	16,55		16,55%
3. Número médio de anos de serviço c/empresa	4		4
4. Nº de diretores e gerentes sexo masculino/diretores e gerentes total (%)	6	7	85,71%
5. Número de diretores e gerentes sexo feminino/diretores e gerentes total (%)	1	7	14,29%
6. Despesas de treinamento/empregados (\$)	161.050,50	751	214,45
7. Idade média dos empregados	35		35
8. % de empregados com menos de 40 anos (%)	69,98		69,98%
9. Índice de satisfação dos empregados - pesquisa de clima (%)	77,60		77,60%

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998) o Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011). Adaptado pelos autores.

A empresa possui uma equipe de 751 colaboradores entre as duas áreas de atuação, Unidade Fruticultura e Unidade Láctea. A gestão administrativa é realizada por três gerentes e quatro diretores, sendo, 7 homens e 1 mulher que trabalham com a finalidade de administrar e desempenhar as metas estabelecidas pelos seus acionistas.

A idade média dos colaboradores é de 35 anos, representando 69,98% dos colaboradores com menos de 40 anos. O tempo médio de permanência é de 4 anos, com uma rotatividade de aproximadamente 16,55 % ao ano.

A companhia investiu em desenvolvimento e treinamentos para os funcionários o valor de R\$ 161.050,50 sendo que a média ficou em R\$ 214,45 para cada funcionário. Pode-se então, associar a noção de competências individuais, a noção de competências organizacionais, entendendo que é possível agregar valor econômico para a empresa, e valor social para os colaboradores.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A mensuração dos Ativos Intangíveis da organização foi possível realizar após a análise e adequação dos cinco focos estabelecidos pelo Método Skandia. O modelo mostra que, para se obter o valor absoluto do Capital Intelectual é necessário que se faça um somatório de todos os indicadores monetários, e para se chegar ao seu coeficiente de eficiência é preciso fazer o somatório dos percentuais, e após dividi-los pela sua quantidade em cada foco, respectivamente.

Dessa forma, apresenta-se o resultado final do método estudado para a companhia dos cinco focos:

**Foco Financeiro:** o valor absoluto “C” se obteve da soma dos itens 1, 2, 3, 5 e 7, da tabela 1, exceto o item 9 – valor de mercado -, valores monetários juntos somam R\$ 65.910.744,99, e, o coeficiente de eficiência “i”, é a soma dos percentuais encontrados na



tabela 1 relativo as itens 4, 6 e 8, divididos pela quantidade, neste caso, por três, assim a média é de 25,13%. Logo, o iC do foco financeiro analisado será de R\$ 16.562.589,18.

**Foco no Cliente:** através dos 14 itens informados na tabela 2, para o foco do cliente, o valor absoluto “C” do item 13, soma R\$ 475.677,59 e o coeficiente de eficiência “i”, que é a soma dos itens 1.1, 1.2, 10, 11 e 14, dividido por 5. Assim se obteve a média de 86,10%. Logo, o iC do foco no cliente analisado é de R\$ 409.552,58.

**Foco no Processo:** o valor absoluto “C” deste foco é a soma dos itens 5, 6, e 8 da tabela 3, que totalizam o valor de R\$ 694.596,98. O coeficiente de eficiência “i”, é a soma dos percentuais dos itens 1, 2, 4, 7 e 9 encontrados na tabela 3, divididos por 5, assim se obteve a média de 25,33%. Logo, o iC do foco no cliente é de R\$ 175.953,01.

**Foco Renovação e Desenvolvimento:** pelos dados informados na tabela 4, deste foco chega-se ao valor absoluto “C” pela soma dos itens 1 e 3, totalizando R\$ 746,42 e o coeficiente de eficiência “i”, que é a soma dos itens 2, 4, 5, 6, 7 e 8 encontrados na tabela 4, dividido pela quantidade 6, se obteve a média de 33,71%. Logo, o iC do foco na renovação e desenvolvimento é de R\$ 251,59.

**Foco Humano:** o valor monetário “C”, é representado pelo item 6 da tabela 5, no valor de R\$ 214,45 e o coeficiente de eficiência “i”, sendo a soma dos itens 2, 4, 5, 8 e 9 da tabela 5, dividido pela quantidade, neste caso por 5. É notável a média obtida no foco em 52,83% de contribuição do fator humano. Logo, o iC do foco no humano analisado é de R\$ 113,28.

Nesse contexto, o resultados do iC em cada foco pelo modelo Skandia está demonstrado resumidamente na Tabela 6.

Tabela 6 - Indicadores dos Focos Analisados

Indicadores dos Focos			
Indicadores	Valor Absoluto	Coeficiente	Capital Intelectual
<b>Foco Financeiro</b>	65.910.744,99	25,13%	16.562.589,18
<b>Foco no Cliente</b>	475.677,59	86,10%	409.552,58
<b>Foco no Processo</b>	694.596,98	25,33%	175.953,01
<b>Foco na R &amp; D</b>	746,42	33,71%	251,59
<b>Foco Humano</b>	214,45	52,83%	113,28
<b>Total</b>	<b>R\$</b>		<b>17.148.459,64</b>

Fonte: Dados disponibilizados pela empresa. Adaptado de Edvisson e Malone (1998) o Navegador Skandia; Binsfeld et al. (2011) . Adaptado pelos autores.

O resultado obtido dos cinco focos mensurados, apresenta o valor de R\$ 17.148.459,64 que se refere ao valor do capital intelectual da companhia em estudo.

Na tabela 7 será demonstrado o Balanço Patrimonial de 2012 da empresa Rasip, onde a organização considera que não possui nenhum ativo intangível gerado internamente.

Tabela 7 - Balanço Patrimonial da empresa de 2012

<b>Balanço Patrimonial</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>R\$</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>R\$</b>
Circulante	63.039.000,00	Circulante	71.475.000,00
Investimentos	14.020.000,00	Não Circulante	50.053.000,00
Tangível	108.027.000,00	Patrimônio Líquido	64.999.000,00
Intangível	1.441.000,00		
<b>Total do ativo</b>	<b>R\$ 186.527.000,00</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>R\$ 186.527.000,00</b>

Fonte: Dados da empresa. Adaptado de Binsfeld et al. (2011) e pelos autores.

Na Tabela 8, apresenta-se o Balanço Patrimonial “ajustado” da empresa juntamente com o resultado obtido com a mensuração do Capital Intelectual.

Tabela 8 - Balanço Patrimonial calculado com o Ativo Intangível gerado internamente

<b>Balanço Patrimonial</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>R\$</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>R\$</b>
Circulante	63.039.000,00	Circulante	71.475.000,00
Investimentos	14.020.000,00	Não Circulante	50.053.000,00
Tangível	108.027.000,00	Patrimônio Líquido Ajustado	82.147.459,64
Intangível	1.441.000,00	Patrimônio Líquido	64.999.000,00
Capital Intelectual	17.148.459,64	Capital Intelectual	17.148.459,64
<b>Total do ativo</b>	<b>R\$ 203.675.459,64</b>	<b>Total do Passivo</b>	<b>R\$ 203.675.459,64</b>

Fonte: Dados da empresa. Adaptado de Binsfeld et al. (2011) e pelos autores.

Os resultados obtidos servem para identificar o valor do Capital Intelectual que está oculto dentro da organização, a partir desta linha é possível reconhecer o verdadeiro valor da empresa.

#### 4.4 CAPITAL INTELECTUAL - VALOR DE MERCADO E VALOR CONTÁBIL

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma organização é representado pelo Capital Intelectual conforme afirmam Edvinsson e Malone (1998). Tabela 9.

Tabela 9 – Capital Intelectual Diferença entre Valor de Mercado e Valor Contábil

<b>Capital Intelectual</b>	
<b>Ci = VM - VC</b>	<b>R\$</b>
Valor de Mercado	81.430.934,62
Valor Contábil	64.999.000,00
<b>(=) Capital Intelectual</b>	<b>R\$ 16.431.934,62</b>

Fonte: Dados da empresa. Adaptado pelos autores.

Desta maneira, pode-se evidenciar que o valor do Capital Intelectual obtido pela diferença entre o valor de mercado e o valor contábil da companhia em 31/12/2012 é de R\$ 16.431.934,62.

Portando, o capital intelectual da Rasip, comparado com os dois métodos de Edvinsson e Malone (1998), representa 4,36% maior que o método Skandia, onde o estudo analisou os cinco focos do modelo: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento e humano. Tabela 10.

Tabela 10 – Comparação entre o método Skandia e o Valor de Mercado

<b>Capital Intelectual</b>	
<b>Método Skandia x Valor de Mercado</b>	<b>R\$</b>
Método Skandia	17.148.459,64
Valor de Mercado	16.431.934,62
<b>Diferença dos Métodos</b>	<b>R\$ 716.525,02</b>

Fonte: Dados do estudo.

O modelo Skandia busca mostrar como o capital humano, combinado com o capital do cliente, juntamente aos processos internos e a capacidade da organização de inovar e agregar valor financeiro, foi possível calcular o capital intelectual nesse modelo, mesmo diante da dificuldade de coletar os dados para compor as informações necessárias do Navegador Skandia. Já, o modelo que utiliza a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo relativamente fácil de localizar os dados, a diferença de R\$ 716.525,02, entre os dois modelos (Navegador Skandia versus Valor de Mercado), apresentado aos administradores da companhia, não foi interpretado, como relevante. Portanto, o método Navegador Skandia é possível de ser aplicado na organização.

## 5 CONCLUSÃO

Ao finalizar este trabalho de conclusão de curso, foi possível identificar que atualmente, o capital intelectual ainda se encontra muito distante da contabilidade, devido a sua dificuldade de mensuração e que quando se trata de capital intelectual não se está apenas tratando da questão humana, mas sim de todas as questões que geram conhecimento e agregam valor para a empresa.

Avaliar uma empresa na sua perspectiva de geração de receita futura, não é a melhor forma de identificar seu valor real, reconhecido somente no momento de sua venda, a

avaliação do capital intelectual atualmente possibilita a empresa, a avaliar os passos a serem dados na direção de seu crescimento futuro.

O objetivo deste estudo foi a aplicação do Capital Intelectual em uma empresa de fruticultura, sendo um assunto de extrema relevância para conferir o quanto vale realmente a empresa, considerando o capital de clientes, o capital estrutural e o capital humano, identificar o quanto estes capitais agregam o valor absoluto a empresa.

Para atingir o objetivo apresentado, foi realizada uma coleta de dados através das Demonstrações Financeiras, referente exercício de 2012, dos relatórios gerenciais, estratégicos e pesquisas com coordenadores e gerentes da companhia que serviram de auxílio para alcançar os dados necessários na aplicação da fórmula do capital intelectual.

Além da identificação do capital intelectual, o trabalho também objetivou estudar os principais conceitos de ativos intangíveis e seus principais modelos de mensuração, com o enfoque no modelo Navegador Skandia, e apresentação da empresa estudada, com um pouco de sua história e dos princípios que conduzem a companhia.

O valor encontrado de capital intelectual na Companhia estudada, com a aplicação do modelo de Edvisson e Malone (1998) denominado de Navegador Skandia, na soma dos cinco focos: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento e no humano representa R\$ 17.148.459,64, passando o valor do Ativo Total de R\$ 186.527 milhões para Ativo Total Ajustado R\$ 203.675 milhões de reais.

O estudo proporcionou um crescimento intelectual e conhecimento sobre o tema capital intelectual, bem com, a oportunidade de conhecer e enxergar um universo bastante amplo de pesquisa.

Para estudos futuros, sugere-se a abertura de todos os itens envolvidos na demonstração do cálculo pelo Navegador Skandia em cada unidade produtiva, Frutas e Láctea, com o objetivo de identificar o capital intelectual de cada unidade e comparar com o estudo realizado. Também se sugere que seja replicado em outros métodos de mensuração para confrontar seus resultados.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOVESPA. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresa\\_Principal.aspx?codigoCvm=18279&idioma=pt-BR](http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoEmpresa_Principal.aspx?codigoCvm=18279&idioma=pt-BR)> Acesso em 10 jun. 2013.

CFC. **Conselho Federal de Contabilidade**. Resolução CFC nº 1303/2010, aprova a NBC TG 04 – Ativo Intangível. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2010/001303](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2010/001303)> Acesso em 22 jun 2013.

CPC - Comitê de Pronunciamentos Técnicos. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/pronunciamentosIndex.php>> Acesso em: 02 jun 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual - Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron, 1998.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. Tradução: Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Makrom, 2001.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: explicitação das normas da ABNT. 14.ed. Porto Alegre, 2008.

GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a Produção de Textos Científicos com os Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Scoteccei, 2007.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Contabilidade Comercial** - Atualizado conforme Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos** - Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução: Celso da Cunha Serra Afonso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NBC TG. Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral Nº 04 – **Ativo Intangível**. Disponível em: <[http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2010/001303](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2010/001303)> Acesso em: 22 jun 2013.

RASIP Agro Pastoral S/A. Disponível em: <<http://www.rasip.com.br/rasip/default.asp?language=por>> Acesso em: 12 jun 2013.

REZENDE, Yara. **Informação para Negócios**: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. Comunicação. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83, jan./abr. 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. FERNANDES, Luciane Alves. **Fundamentos da Avaliação de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual** - A nova vantagem competitiva das empresas. 10.ed. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações** - Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 6.ed. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - Planejamento e métodos. 3.ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.