

## **Capital Intelectual e Navegador Skandia: um Estudo de Caso em uma Empresa de Desenvolvimento de Software.**

Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo –IFSP,  
Campus Caraguatatuba  
E-mail dionysiofreitas@gmail.com

Iza Mara dos Santos  
Pós-graduanda em Gestão Financeira – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
de São Paulo –IFSP, Campus Caraguatatuba  
E-mail izamara\_ss@hotmail.com

### **Resumo:**

A busca pela mensuração do Capital Intelectual (CI) tem sido uma vertente primordial afim de garantir vantagem competitiva para as empresas. Existem diversos métodos que buscam mensurar esse ativo, mas o escolhido, nesta pesquisa, foi o modelo Navegador Skandia, que é composto por índices agrupados em cinco Focos: Financeiro, Cliente, Processo, Renovação e Desenvolvimento, e Humano. O objeto de estudo, que possibilitou a aplicação do método, foi uma empresa de desenvolvimento de software situada em São Sebastião, no Litoral Norte de São Paulo. Escolhidos o modelo e o objeto de estudo, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: É possível mensurar o CI de uma Empresa de Pequeno Porte por meio da aplicação do modelo Navegador Skandia? Para respondê-la, este estudo mensurou o CI de uma empresa de pequeno porte, do ramo da Tecnologia da Informação (TI), por meio da aplicação do Navegador Skandia. Para alcançar o objetivo aqui proposto, foi realizada uma análise do tipo exploratória, com abordagem qualitativa e método de estudo de caso. As técnicas de coleta de dados foram: análise documental, exploração de relatórios (do ano 2018) e entrevistas com os gerentes da empresa. Com isso, os seguintes valores foram constatados: Foco Financeiro = R\$ 4.445,409,93; Foco no Cliente = Coeficiente de eficiência 0,85; Foco no Processo = R\$ 31.624,71; Foco na Renovação e Desenvolvimento = R\$4.564,29; e Foco Humano = R\$13.800,00. Em resposta à questão da pesquisa, foi identificado um valor de Capital Intelectual de R\$ 4.495.398,93.

**Palavras-chave:** Ativo Intangível; Capital Intelectual; Mensuração; Navegador Skandia.

### **1. Introdução**

Com a globalização e as repentinas mudanças tecnológicas, muitos pesquisadores apontam a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, pois os recursos existentes no processo produtivo – equipamentos, trabalho, terra e capital – unem-se ao conhecimento, trazendo ênfase para os procedimentos que valorizam o Capital Intelectual (CI). Com isso, nas últimas décadas, estudos sobre CI e suas formas de

mensuração têm sido uma vertente primordial para garantir vantagem competitiva para as empresas.

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), até a década de 1980, a grande preocupação no mundo dos negócios era como avaliar o ativo tangível das empresas. No entanto, mesmo que o estudo dos ativos intangíveis não seja novo, observa-se que existe um interesse crescente na temática, tanto nas comunidades acadêmicas quanto no ambiente empresarial, em todo o mundo.

O CI é considerado um forte aliado das organizações, independentemente do seu porte: pequeno, médio ou grande. Jordão et al. (2017) disserta sobre a importância do capital intelectual na capacidade de inovação organizacional, especialmente no contexto de micro, pequenas e médias empresas, uma vez que todas precisam competir com base em seus ativos intangíveis, em vez de recursos tangíveis, para se destacar no mercado.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado, evidenciando a importância da mensuração do CI e da análise de indicadores para o seu acompanhamento e evolução. Há diversos métodos de medição reconhecidos pela literatura, porém, o escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa, foi o Navegador Skandia. Edvinsson e Malone (1997) apresenta o Navegador Skandia como uma ferramenta mais completa e abrangente para mensuração do CI. Além disso, tal modelo é considerado pioneiro e um dos mais mencionados na literatura (JORDÃO et al., 2017).

Estudos anteriores, que buscaram mensurar o CI por meio do modelo aqui utilizado, nortearam este trabalho. Binsfeld et al. (2011) aplicaram o modelo proposto por Edvinsson e Malone para a mensuração do CI em uma rede de postos de combustíveis e concluíram que o valor apurado era maior do que o valor que estava registrado nas demonstrações contábeis, confirmando a teoria de algumas pesquisas sobre ativos intangíveis. Em suas pesquisas, Berri (2015) procurou mensurar o CI de uma empresa do ramo industrial, utilizando o modelo Navegador Skandia para levantar o real valor de mercado do negócio, e constatou que o valor obtido ao final da pesquisa era relevante comparado aos valores demonstrados nos relatórios contábeis da empresa.

A perspectiva de que o CI cria valor para a empresa, e a carência de aplicação de modelos que busquem sua mensuração e seu gerenciamento, motivaram esta pesquisa no intuito de responder à seguinte questão: É possível mensurar o CI de uma empresa de pequeno porte por meio da aplicação do modelo Navegador Skandia? Para respondê-la, este estudo mensurou o CI de uma empresa de pequeno porte, no ramo da Tecnologia da Informação (TI), por meio da aplicação do navegador Skandia.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Ativo Intangível e Capital Intelectual (CI)**

Ativo é todo recurso (físico ou não) que está sob o controle de uma organização e que pode ser utilizado para produzir produtos ou serviços aos seus clientes, de modo a promover benefícios econômicos futuros, cujo custo é representado pela capitalização de todos os gastos incorridos para sua aquisição ou seu desenvolvimento (PEREZ; FAMÁ, 2006). Os ativos podem ser tangíveis e intangíveis. Inúmeros autores, como Lev (2001), Stewart (1999),

Sveiby (1997), Kaplan e Norton (1997), Nonaka e Takeuchi (1997) e Edvinsson e Malone (1998), têm afirmado que a geração de riqueza nas empresas está cada vez mais relacionada aos ativos intangíveis.

Edvinsson e Malone (1998), utilizando uma linguagem metafórica, comparam uma empresa à figura de uma árvore, considerando como parte visível (tronco, folhas e galhos) tudo o que está registrado nos organogramas e nas demonstrações contábeis, e como parte invisível (o que está abaixo da superfície, ou seja, os sistemas de raízes) o que diz respeito ao capital intelectual, que são fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível, formada por edifícios e produtos.

Lev (2001) considera o Capital Intelectual como um ativo intangível que, se gerenciado com sucesso, proporciona benefícios futuros para a empresa. O CI é dividido em três grupos: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. O capital humano é composto pelo conhecimento, pela expertise, pelo poder de inovação e pela habilidade dos empregados juntamente com os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital estrutural, por sua vez, é formado pelos equipamentos de informática, pelos softwares, pelo banco de dados, pelas marcas registradas, pelo relacionamento com os clientes e por tudo o que envolve a capacidade organizacional, que favorece a produtividade dos empregados. Já o capital de clientes, como o nome já indica, envolve o relacionamento com clientes e tudo aquilo que agrega valor para os clientes da empresa.

Sendo o CI um conceito intangível, todas as formas de medição do mesmo podem ser acompanhadas de um relativo grau de subjetividade, podendo ser realizadas através de indicadores, a definir caso a caso, de acordo com as características de cada organização (LOPES, 2013). Mesmo com certo grau de dificuldade de mensuração do CI, é imprescindível que este ativo intangível seja avaliado, o que permitirá a sua evolução.

## **2.2 Mensuração do Capital Intelectual e Modelo Navegador Skandia**

Como mensurar economicamente o conhecimento? Aos recursos de terra, capital e trabalho, com bastante objetividade, podem-se atribuir valores econômicos. Porém, o novo recurso “conhecimento”, por sua característica subjetiva (intangível), torna extremamente difícil a atribuição de um valor monetário, criando um enorme desafio técnico e científico (SANTOS et al., 2008). O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado, por isso a relevância de se identificar e mensurar os ativos intangíveis. Se o CI não for mensurado e avaliado através de indicadores, não será possível fazer a identificação adequada de sua presença, nem mesmo o controle de sua evolução (KAPLAN;NORTON, 1997).

O Navegador Skandia foi o primeiro modelo de evidenciação e mensuração do Capital Intelectual (EDVINSSON; MALONE, 1998). O Grupo Skandia, empresa sueca do mercado de seguros e serviços financeiros, que possui quase 150 anos de história e atua em 23 países, tornou-se o pioneiro na mensuração do Capital Intelectual, quando, no ano de 1995, foi apresentado, aos seus acionistas, um relatório complementar referente ao ano anterior, divulgando a avaliação dos seus ativos. O relatório tinha como objetivo criar valor aos seus acionistas por meio do foco em seus clientes (ANTUNES, 2006). O modelo já incorpora cerca de 91 indicadores relacionados ao capital e 73 indicadores relacionados ao desempenho financeiro. A partir da análise desses indicadores, pertencentes a diferentes áreas do modelo,

as empresas podem analisar tanto o desempenho financeiro quanto o não financeiro da empresa, ou seja, os componentes do Capital Intelectual. Tal análise possibilita ainda que o administrador tome decisões que maximizem o resultado financeiro da organização (BONTIS, 2001).

O Navegador Skandia é composto por índices e indicadores agrupados em cinco focos: financeiro, cliente, processo, renovação e desenvolvimento, e humano; sendo que os indicadores dentro de cada foco permitem medir seu desempenho. Na figura 1, a seguir, representam-se os focos mensurados no Navegador Skandia.



Figura 1. Navegador Skandia.

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

Como pode-se observar, a imagem do Navegador lembra o formato de uma casa, uma metáfora visual elaborada pela Skandia para representar a própria organização. O triângulo faz referência ao sótão, e é constituído pelo foco financeiro, onde a empresa tem a visão do passado, que serve de feedback para posteriores avaliações. No interior da casa, está o tempo presente da empresa, composto pelo foco no cliente e no processo. A base do retângulo é voltada para o futuro, e é constituída pelo foco na renovação e no desenvolvimento, o alicerce da casa. Aqui, deve-se tentar visualizar as oportunidades que irão definir o futuro próximo da empresa em função da realidade atual, preparando a organização para possíveis mudanças. O último foco (humano) se encontra na parte central da casa, pois dá suporte aos demais focos, uma vez que é o coração, a inteligência e a alma da organização, sendo a sua única força ativa (EDVINSSON; MALONE,1998).

Após o levantamento dos indicadores e índices para cada foco, calcula-se a equação do Capital Intelectual, na qual um valor financeiro C é multiplicado por um coeficiente de eficiência, representado por i. Enquanto C, representando o CI, enfatiza o compromisso com o futuro, a variável i alicerça esse compromisso no desempenho atual (EDVINSSON; MALONE, 1998). Então, a fórmula para o cálculo do CI, segundo o modelo Navegador Skandia, é a seguinte:

$$\text{Capital Intelectual} = iC$$

**C = Valor absoluto do capital intelectual**

**i = Coeficiente de eficiência**

### 3. Apresentação e Análise dos Resultados

O presente estudo utilizou o método exploratório com abordagem qualitativa. A estratégia de pesquisa aplicada foi o estudo de caso, que contribuiu para o levantamento de informações sobre os fenômenos individuais, grupais, organizacionais, entre outros. Foram pesquisados os seguintes focos da empresa: financeiro, processos, cliente, renovação e desenvolvimento, e humano.

O objeto de estudo desta pesquisa foi uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), que possui 48 funcionários e, de acordo com seu faturamento, está enquadrada nesta classificação (EPP), segundo apontado no site do SEBRAE (SEBRAE, 2019). A empresa atua no ramo da Tecnologia da Informação e está localizada na cidade de São Sebastião, no Litoral Norte do Estado de São Paulo. As técnicas de coleta de dados abordadas foram: análise documental, exploração de relatórios e registros do ano de 2018, e entrevistas com os gerentes da empresa.

Com o intuito de mensurar o Capital Intelectual da empresa aqui investigada, foi aplicado o modelo Navegador Skandia. Dentre os diversos métodos existentes que possuem a mesma finalidade, o Navegador se mostrou mais flexível, permitindo mudanças e adaptações para melhor avaliar e mensurar o CI da organização.

Durante o processo de mensuração, foram eliminados os indicadores redundantes e que não estavam condizentes com a realidade da empresa. A listagem inicial, que possuía 165 indicadores, foi reduzida para 56 indicadores principais. O estudo se baseou em informações do ano de 2018. No decorrer da pesquisa, foram elaboradas cinco tabelas com os indicadores que compõe cada foco, uma tabela contendo o valor total do Capital Intelectual e, ao final, o Balanço Patrimonial não considerando o CI e o Balanço Patrimonial atualizado com o valor do CI apurado.

O primeiro foco abordado foi o Financeiro. Este Foco é composto pela catalogação de índices e indicadores, que investigam as atividades financeiras da organização (EDVINSSON; MALONE, 1998). Aqui, foram utilizados 11 indicadores, que são demonstrados na Tabela 1:

Tabela 1. Foco Financeiro.

Indicador	Medida	Cálculo	Resultado
Ativo total da empresa	\$		3.357.911,70
Ativo total da empresa/nº funcionários	\$	3.357.911,70/48	69.956,49
Faturamento/nº funcionários	\$	5.487.164,36/48	114.315,92
Receita líquida/ativo total	%	4.765.929,39/3.357.911,70	141,93
Receita líquida/ativos administrativos	%	4.765.929,39/2.661.815,51	179,05
Receita líquida/nº funcionários	\$	4.765.929,39/48	99.290,20
Lucro/nº funcionários	\$	807.096,64/48	16.814,51
Tempo dedicado aos clientes/nº de horas trabalhadas pelos funcionários	%	6/8	75
Retorno sobre o valor de ativo líquido	%	807.096,64/3.357.911,70	24,04
Despesas com TI/despesas administrativas	%	51.986,34/1.671.992,48	3,11
Investimentos em TI	\$		120.309,62

Inicialmente, calculou-se o valor absoluto do CI, que é a soma dos indicadores mais representativos e que possuem valor monetário. Deste modo, foi apurado um valor total de

R\$3.778.598,44. Após encontrar o valor absoluto, calculou-se o Coeficiente de eficiência. Este índice é a média dos percentuais apresentados, que são: 141,93% + 179,05% + 75% + 24,04% + 3,11% = 423,13% e, para se obter a média dos valores, dividiu-se 423,13% pela quantidade de indicadores que apresentaram percentual, ou seja,  $423,13/5 = 84,63\%$ . Em seguida, transformou-se a porcentagem em número decimal, o que resultou em:  $84,63/100 = 0,85$ .

Ao se obter o valor absoluto do CI e o Coeficiente de eficiência, os valores foram aplicados na seguinte fórmula:

$$\text{Capital Intelectual} = iC$$

$$\text{CI Financeiro} = 0,85 \times \text{R\$3.778.598,44} = \text{R\$ 4.445,409,93}$$

Encontrado o valor do primeiro Foco, o passo seguinte foi apurar o valor do Foco no Cliente, composto por 10 indicadores principais, conforme pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2. Foco no Cliente.

Indicador	Medida	Cálculo	Resultado
Nº de clientes		-	7
Nº de clientes perdidos		-	0
Duração média do relacionamento com o cliente	meses	-	24
Nº de dias empregados em visitar o cliente	dias	7 x 4	28
Nº de clientes/nº funcionários		7/48	0,15
Conhecimento de TI por parte dos clientes	%	-	70
Índice de clientes satisfeitos	%	-	95
Nº de empregados na linha de frente		-	20
Taxa de clientes que renovaram o contrato	%	-	90
Tempo médio decorrido entre o contato com o cliente e a venda	meses	-	2

Os indicadores selecionados para compor o Foco no Cliente, não apresentaram valor monetário, por isso, o valor absoluto de CI é nulo. Deste modo, apenas foi demonstrado o Coeficiente de eficiência:  $70\% + 95\% + 90\% = 255\%$ . Para se obter a média, o valor apurado foi dividido pela quantidade de indicadores que possuem valor percentual, o que resultou em:  $255/3 = 85\%$ , equivalente a 0,85. Logo:

$$\text{CI Clientes} = \text{Coeficiente de eficiência } 0,85$$

Na Tabela 3, destaca-se o Foco no Processo, formado por um grupo de 12 indicadores.

Tabela 3. Foco no Processo.

Indicador	Medida	Cálculo	Resultado
Despesas administrativas/ativos administrativos	%	1.671.992,48/2.661.815,51	0,63
Despesas administrativas/receita total	%	1.671.992,48/5.487.164,36	0,31
Tempo de processamento de pagamento a terceiros	dias	-	20
Computador ou notebook/funcionário		28/48	0,58
Despesas administrativas/funcionário	\$	1.671.992,48/48	34.833,18
Despesa com TI/funcionário	\$	29.938,43/48	623,72

Despesa com TI/despesas administrativas	%	29.938,43/1.671.992,48	0,02
Nº funcionários de TI/nº total de funcionários	%	20/48	0,42
Equipamentos de informática adquiridos	\$	-	50.015,28
Conhecimento de informática dos empregados	%	-	70
Meta de qualidade corporativa	%	-	99
Desempenho corporativo/meta de qualidade	%	-	90

O valor absoluto do CI de Processo foi de R\$ 85.472,18. Para se obter o Coeficiente de eficiência, calculou-se a soma dos percentuais: 0,63% + 0,31% + 0,02% + 0,42% + 70% + 99% + 90% = 260,38%, e o total foi dividido por 7, para encontrar a média. Logo:  $260,38/7 = 37,20\%$ . Em seguida, transformou-se o valor percentual em decimal, o que resultou em:  $37,20/100 = 0,37$ . Assim, temos:

**Capital Intelectual = iC**

$$\text{CI Processo} = 0,37 \times \text{R\$ } 85.472,18 = \text{R\$ } 31.624,71$$

O próximo passo foi calcular o CI de renovação e desenvolvimento, composto por 9 indicadores principais, os quais são demonstrados na Tabela 4:

Tabela 4. Foco na Renovação e no Desenvolvimento.

Indicador	Medida	Cálculo	Resultado
Despesa com desenvolvimento de competência/funcionários	\$	30.000,00/48	625,00
Despesa em ReD/despesas administrativas	%	30.000,00/1.671.992,48	1,80
Índice de satisfação dos funcionários	%		99
Despesas de marketing/clientes	\$	50.000,00/7	7.142,86
Despesas de marketing/ativos administrativos	%	50.000,00/2.661.815,51	1,88
Despesas com TI/despesas administrativas	%	80.000,00/1.671.992,48	4,78
Despesa com treinamento/funcionários	\$	30.000,00/48	625,00
Investimento em treinamento/clientes	\$	30.000,00/7	4.285,72
Porcentagem de funcionários com menos de 40 anos	%	34/48	70,84

O valor absoluto do CI de Renovação e Desenvolvimento foi de R\$ 12.678,58. O Coeficiente de eficiência, por sua vez, que é a soma dos percentuais dividida pela quantidade dos mesmos, resultou em:  $1,80\% + 99\% + 1,88\% + 4,78\% + 70,84\% = 178,30/5 = 35,66\%$ , que corresponde ao decimal 0,36. Com isso, ao se aplicar os valores na fórmula, temos:

**Capital Intelectual = iC**

$$\text{CI Renovação e Desenvolvimento} = 0,36 \times \text{R\$ } 12.678,58 = \text{R\$ } 4.564,29$$

Por fim, o Foco Humano, composto por 14 indicadores, está representado na Tabela 5:

Tabela 5. Foco Humano.

Indicador	Medida	Cálculo	Resultado
Índice de liderança	%		10
Índice de motivação	%		99
Índice de empowerment	%	-	60
Número de funcionários		-	48
Rotatividade dos funcionários	%	-	10
Número médio de anos de serviço com a empresa	anos	-	3
Número de gerentes		-	2
Número de gerentes do sexo feminino		-	1
Idade média dos funcionários		-	29,51
Porcentagem dos funcionários com menos de 40 anos	%	-	82,92
Porcentagem de empregados com formação avançada	%	-	14,63
Número de funcionários em período integral		-	0
Tempo de treinamento	dias	-	4
Despesa com treinamento	\$	-	30.000,00

O valor absoluto do CI Humano foi de R\$ 30.000,00. Já o Coeficiente de eficiência foi de 0,46, uma vez que:  $10\% + 99\% + 60\% + 10\% + 82,92\% + 14,63\% = 276,55/6 = 46\%$ . Com isso, o valor do CI Humano foi de R\$13.800,00, conforme demonstrado na equação a seguir.

$$\text{Capital Intelectual} = iC$$

$$\text{CI Humano} = 0,46 \times \text{R}\$30.000,00 = \text{R}\$13.800,00$$

Apurados os valores dos cinco Focos (Financeiro, Cliente, Processo, Renovação e Desenvolvimento, e Humano), calculou-se o valor total do CI da empresa, como pode-se observar nos resultados apontados na Tabela 6:

Tabela 6. Visão geral do Capital Intelectual.

Indicadores	Valor absoluto	Coeficiente de eficiência	Capital intelectual
Foco Financeiro	R\$3.778.598,44	0,85	R\$ 4.445,409,93
Foco no Processo	R\$ 85.472,18	0,37	R\$ 31.624,71
Foco ReD	R\$12.678,58	0,36	R\$ 4.564,29
Foco Humano	R\$ 30.000,00	0,46	R\$ 13.800,00
Total			R\$ 4.495.398,93

Os indicadores do Foco no Cliente utilizados neste pesquisa, não apresentaram valores monetários, por isso este Foco não foi incluído no cálculo geral do CI. Desta forma, considerando os valores dos demais Focos, o Capital Intelectual encontrado na empresa estudada foi de R\$ 4.495.398,93. Com o intuito de realizar uma análise comparativa, a seguir, nas Tabelas 7 e 8, são apresentados o Balanço Patrimonial da empresa antes da mensuração do CI, e o Balanço Patrimonial considerando o valor do CI.

Tabela 7. Balanço Patrimonial.

<b>Ativo</b>	<b>R\$</b>	<b>Passivo</b>	<b>R\$</b>
Ativo Circulante	2.428.058,59	Passivo Circulante	1.184.929,74
Realizável a Longo Prazo	111.274,86	Exigível a Longo Prazo	447.015,05
Permanente	818.578,25	Patrimônio Líquido	1.725.966,91
<b>Total</b>	<b>3.357.911,70</b>	<b>Total</b>	<b>3.357.911,70</b>

Tabela 8. Balanço Patrimonial atualizado.

<b>Ativo</b>	<b>R\$</b>	<b>Passivo</b>	<b>R\$</b>
Ativo Circulante	2.428.058,59	Passivo Circulante	1.184.929,74
Realizável a Longo Prazo	111.274,86	Exigível a Longo Prazo	447.015,05
Permanente	818.578,25	Patrimônio Líquido	1.725.966,91
<b>Capital Intelectual</b>	<b>4.495.398,93</b>	<b>Capital Intelectual</b>	<b>4.495.398,93</b>
<b>Total</b>	<b>7.853.310,63</b>	<b>Total</b>	<b>7.853.310,63</b>

#### 4. Considerações Finais

Estudos sobre o Capital Intelectual vem ganhando cada vez mais espaço diante da importância desse ativo intangível para as empresas. O CI é considerado um forte aliado da organização, independentemente do seu porte: pequeno, médio ou grande. Pequenas empresas precisam competir mais com base em seus ativos intangíveis do que com recursos tangíveis para se destacar no mercado. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo mensurar o CI de uma Empresa de Pequeno Porte, do ramo da Tecnologia da Informação, por meio da aplicação do Navegador Skandia.

Este trabalho teve como principal norteador o seguinte problema de pesquisa: É possível mensurar o CI de uma Empresa de Pequeno Porte por meio da aplicação do modelo Navegador Skandia? Em resposta à questão levantada, a análise realizada mostrou que foi possível identificar o valor do CI da empresa estudada, cujo valor apurado foi de R\$ 7.853.310,63, com base em dados referentes ao ano de 2018.

A pesquisa permitiu ainda, evidenciar todos os cinco Focos que compõem o método Navegador Skandia sendo eles: Financeiro, Cliente, Processo, Renovação e Desenvolvimento, e Humano, afim de mensurar o CI da empresa. Dos 165 indicadores listados no Navegador, foram utilizados 56 no total, os quais mostraram-se mais adequados ao tipo da empresa e às informações disponibilizadas. O valor total do CI da empresa foi de R\$7.853.310,63, que representa 174,70% do valor total do ativo da empresa, que foi de R\$4.495.398,93. O valor obtido se mostrou ousado e apresentou à empresa uma informação importante, que não constava nos relatórios contábeis tradicionais, e que pode ser utilizada para auxiliar no processo de tomada de decisões de seus gestores.

Uma das dificuldades encontradas durante a realização desta pesquisa foi identificar e mensurar determinados indicadores, pois, para isso, seria necessário que a organização possuísse um controle interno mais consistente, bem como um conhecimento mais aprofundado de como cada área desenvolve seu trabalho e os investimentos efetuados em

cada uma delas. Diante dos resultados obtidos, foi possível reconhecer também que outra limitação se refere aos indicadores subjetivos, sendo eles: indicador de liderança e indicador de motivação, ambos pertencentes ao Foco Humano. Os valores desses indicadores foram obtidos mediante entrevistas realizadas com o gerente da empresa, e baseado na sua própria percepção.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do modelo em outros anos-base da empresa, para que sua evolução possa ser acompanhada, bem como a elaboração e o acréscimo de outros indicadores que sejam importantes para o seu desenvolvimento organizacional. Recomenda-se também que seja aplicado o modelo Navegador Skandia em outras empresas do mesmo ramo de atividade da região do Litoral Norte de São Paulo, ou mesmo de outras regiões, para efeito de comparação.

## 5. Referências

ANTUNES, M. T. P. A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **R. Cont. Fin. – USP**, São Paulo, n. 41, p. 21-37, mai./ago. 2006.

BERRI, J. P. Mensuração do capital intelectual: estudo de caso de uma indústria através do navegador Skandia. Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc – Ibirama /SC, 2015.

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

BINSFELD, G. A.; SILVA, J. R. R.; METZER, C. M.; BRAUM, L. M. S., SILVA, D. R. Mensuração do capital intelectual: um estudo de caso na Stopetróleo S.A. 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/download/8667/7320>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**. Harper Business, New York, 1997.

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

JORDÃO, R. V. D.; Pereira, F. C. M.; Ziviani, F.; Freire, F. L. Capital intelectual e inovação em micro, pequenas e médias empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, B. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

LEV, B. **Intangibles: management and reporting**. Washington: Brookings, 2001.

LOPES, I. T. **A gestão do capital intelectual e dos intangíveis na era do conhecimento**. Lisboa: Escolar Editora, 2013.

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

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos Intangíveis e o desempenho empresarial. **R. Cont. Fin. - USP**, São Paulo, n. 40, p. 7-24, Jan/Abr 2006.

SANTOS, J. L. D.; SCHMIDT, P.; FERNANDES, L. A.; PINHEIRO, P. R.; NAKAGAWA, M. A importância do capital intelectual na sociedade do conhecimento. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 8, n. 14, p. 1-16, 2008.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SVEIBY, K. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**, Ed. Campus, 1998, trad. do original, 1997.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenos-negociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD)>. Acesso em: 20 jul. 2019.