

**BRUNA CARINA PENS**

**CAPITAL INTELECTUAL E O CONHECIMENTO**

**CURITIBA**

**2012**

**BRUNA CARINA PENS**

**CAPITAL INTELECTUAL E O CONHECIMENTO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2011.

Orientador: Prof. Dr<sup>o</sup> Vicente Pacheco.

**CURITIBA**

**2012**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): BRUNA CARINA PENS

CD: dx.

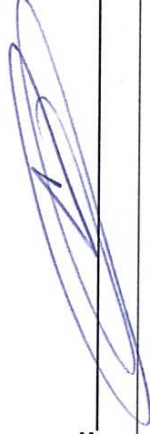
TÍTULO DO TRABALHO: CAPITAL INTELECTUAL E O CONHECIMENTO

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho elaborado dentro da norma prevista no  
Projeto

NOTA: 95 ( noventa e cinco ) ASSINATURA:



NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 95 ( noventa e cinco ) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: 95 ( )

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA:



DATA: / /

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, Bras que me ensinou que a maior riqueza que ele podia deixar para um filho é o estudo e hoje vejo que ele tinha toda a razão.

Aos meus colegas e professores queridos os quais contribuíram muito em meu aprendizado. E agradeço sem dúvida ao meu orientador Vicente Pacheco, o qual me auxiliou para concluir esta monografia.

## RESUMO

### **PENS, Bruna Carina. Capital Intelectual e o Conhecimento.**

O objetivo do presente trabalho monográfico é o Capital Intelectual. Abordou-se, numa visão panorâmica, o desenvolvimento e a contextualização histórica da valorização do Capital Intelectual nas empresas, bem como, dos procedimentos na caracterização, mensuração e contabilização do Capital Intelectual, para fornecer os dados relevantes para a gestão das empresas. Na era do conhecimento, o Capital Intelectual tem se transformado no fator mais relevante para a geração de riquezas e agregação de valores aos bens e serviços, disponibilizados para a produção e o consumo. Nenhuma empresa, que queira firmar-se no mercado globalizado, pode ignorar a importância administrativa do Capital Intelectual. Nesta pesquisa foram abordadas tendências inovadoras, que podem representar um diferencial competitivo, agregador de valores para as empresas que se decidem pela utilização desse mecanismo, na gestão de seus empreendimentos. Verificou-se que a contabilidade tradicional, instrumento próprio para os registros patrimoniais, só procede o registro dos ativos tangíveis, não havendo atribuído valores financeiros nem procedido os registros dos ativos intangíveis, numa gritante falha contábil. Nesta pesquisa, mereceu destaque especial o trabalho pioneiro de mensuração e contabilização dos ativos intangíveis, desenvolvido pela Skandia AFS, trabalho que mereceu a adesão de empresas do porte da Dow Chemical, WD- Data, Hughes Space Communication e PLS- Consult, principalmente porque, hodiernamente, o patrimônio tangível pode ser a menor parte do efetivo valor de uma empresa. Afinal, é notória a utilização dos dados da contabilidade pelos fornecedores e investidores, sendo inaceitável que os ativos intangíveis continuem ausentes da contabilização.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Conhecimento, Ativos Intangíveis.

## SUMÁRIO

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	v
<b>RESUMO</b> .....	vi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA.....	1
1.2 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo Geral.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 METODOLOGIA.....	3
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA</b> .....	4
2.1 ESTÁGIOS DA APLICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	4
2.1.1 Economia Agrária.....	5
2.1.2 Revolução Industrial.....	5
2.1.3 Revolução da Informação.....	6
2.1.4 Revolução do Conhecimento.....	6
2.2 A INTERVENÇÃO DOS GOVERNOS.....	8
2.2.1 A Globalização.....	10
2.2.2 A Era do Conhecimento.....	11
2.3 LEARNING ORGANIZATION.....	12
<b>3 CAPITAL INTELECTUAL</b> .....	16
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	16
3.1.1 O Impacto do Capital Intelectual no Valor da Empresa.....	18
3.1.2 Formas de Caracterizar o Capital Intelectual.....	20
3.2 MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	23
3.2.1 Considerações Gerais Sobre Mensuração do Capital Intelectual.....	23
3.2.2 Formas de Mensuração do Capital Intelectual.....	26
3.3 CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	28
3.4 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	33
3.4.1 O Foco Financeiro.....	37
3.4.2 O Foco no Cliente.....	39
3.4.3 O Foco no Processo.....	40
3.4.4 O Foco na Renovação e Desenvolvimento.....	41
3.4.5 O Foco Humano.....	43
<b>CONCLUSÃO</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	48

## INDICE DE FIGURAS

Mensuração do Capital Intelectual Segundo Edvinsson & Malone.....	27
Mensuração do Capital Intelectual Segundo Brooking.....	28
Contabilização do Capital Intelectual.....	31
Gestão do Capital Intelectual.....	33
Modelo do Navegador de Capital Intelectual da Skandia.....	36

## 1. INTRODUÇÃO

Neste item introdutório ao trabalho monográfico serão informados o tema, objetivo da presente pesquisa e a justificativa da sua escolha, bem como o problema a ser respondido, os objetivos, geral e específico, e a metodologia a ser empregada na sua realização.

O desenvolvimento do tema obedecerá a seguinte estrutura: Serão abordados o desenvolvimento e a contextualização histórica da consideração valorativa do Capital Intelectual, numa visão panorâmica, seguindo-se o desenvolvimento do estudo dos procedimentos para a caracterização, mensuração e contabilização do capital intelectual na gestão das empresas.

### 1.1 APRESENTAÇÕES DO TEMA E JUSTIFICATIVA

O progresso das Nações decorre das riquezas nela produzidas e oferecidas ao mercado. Atualmente, ao menos nos países ricos, o Capital Intelectual é fator decisivo para a geração de riquezas e agregação de valores aos bens e serviços, disponibilizados para produção e consumo. Nenhuma empresa, que queira firmar-se no mercado globalizado, pode ignorar a importância administrativa do Capital Intelectual.

Com a globalização, o avanço tecnológico, as empresas estão investindo em capital intelectual, com o objetivo de ter retorno mais rápido. Valorizar o capital intelectual é fundamental para competitividade empresarial. Pois, os recursos humanos são os principais responsáveis pelo desempenho das empresas e constituem vantagens competitivas num mercado cada vez mais exigente. Segundo Vicente Pacheco, apud LYNN (2000, P.2), o que se verificou é que o conhecimento e os produtos intelectuais do conhecimento transformados em inovações tecnológicas foram e são fundamentais para as organizações, particularmente para aquelas que esperam ter sucesso na gestão de seus negócios nesta 'Nova Economia' e neste novo milênio.

A monografia, a seguir desenvolvida, tem como objetivo estudar o desenvolvimento histórico da utilização do Capital Intelectual pelas empresas, na

tomada de decisões. Serão abordadas as tendências inovadoras, que podem representar um diferencial competitivo, agregador de valores, para as empresas que se decidem pela utilização desse mecanismo, na gestão de seus empreendimentos.

A temática Capital Intelectual é atualíssima e de grande interesse para os administradores, em especial sob a ótica da gestão empresarial, pois é uma das mais novas e decisivas ferramentas utilizadas no meio dos negócios. O Capital Intelectual, contudo, deve ser identificado, entendido e gerenciado de forma adequada.

A literatura existente sobre o Capital Intelectual é ainda incipiente, mas, apresenta inúmeros casos e exemplos de organizações que investiram no Capital Intelectual e que, em sua decorrência, obtiveram maior sucesso e valorização junto aos acionistas. A literatura analisada conclui que o Capital Intelectual, se bem utilizado, gera prosperidade e maior competitividade, com a conseqüentemente ascensão e valorização das respectivas empresas.

O surgimento do Capital Intelectual como ferramenta de gestão empresarial conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, novas filosofias e novas formas de avaliação do patrimônio da empresa, contemplando a interação dos recursos disponibilizados pelo conhecimento.

Com este trabalho, objetiva-se conhecer melhor e contribuir para o enriquecimento do verdadeiro significado a ser atribuído ao volume de conhecimento das pessoas que trabalham na empresa e formam o seu Capital Intelectual. Quer-se verificar as várias possibilidades de mensuração e contabilização já disponíveis, além de indicar sua aplicação na gestão das empresas.

## 1.2 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

Em meio à globalização, em acirrada competição e ampla concorrência, para que uma organização se consolide e prospere no mercado, faz-se necessário investir em pessoas, torná-las mais competentes, ou seja, é relevante crescer o Capital Intelectual das Empresas.

Atualmente vivemos na Era do Conhecimento e, para que uma

organização prospere e se perenize, é imprescindível valorizar e cultivar seu Capital Intelectual, o conhecimento e a qualificação de cada um dos seus empregados.

Hodiernamente, não basta que a empresa tenha um grande patrimônio físico. Sem a motivação, sem a adesão criativa das pessoas que nela trabalham, sem o oferecimento de suas capacidades atentas e inventivas, sem a parceria incondicional, não existe garantia de fixação de uma empresa no mercado da informação, de aceitação dos seus bens e serviços, com excelente imagem e conseqüentes resultados.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

A presente monografia tem por objetivo geral aprofundar o estudo do Capital Intelectual, estudar a presença do conhecimento humano como instrumento a serviço da gestão empresarial.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Objetiva-se, com este trabalho monográfico, analisar o que vem a ser o capital Intelectual, informar os requisitos e procedimentos necessários para adquirir tal conhecimento e certificar como funciona esse mecanismo de apoio à gestão de grandes, médias e pequenas empresas bem sucedidas no mundo dos negócios.

### 1.4 METODOLOGIA

O trabalho monográfico utilizar-se-á da técnica da pesquisa bibliográfica e seguirá o método dedutivo.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

### 2.1 ESTÁGIOS DA APLICAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Só bem recentemente, principalmente se for considerado o calendário geobiológico, segundo o qual o sistema solar ter-se-ia formado há quatro bilhões de anos, as primeiras formas de vida sobre a Terra, há dois bilhões de anos, as plantas, há dois bilhões de anos, os reptéis, há um milhão e quinhentos mil anos, os mamíferos, incluindo os antecedentes humanos, há quatrocentos e cinquenta mil anos.

Cientificamente, tem-se afirmado que, nos longínquos primórdios, também entre os antecedentes dos humanos, prevalecia a força bruta. Num lento processo de evolução, surgiram os primeiros sinais de civilização, de utilização de Capital Intelectual, revelados através das observações e dos registros de fatos repetidos de fenômenos relevantes da natureza, que resultaram, dentre outros, em mapas geográficos e calendários orientadores das atividades econômicas e culturais.

Os primatas só se destacaram dos outros animais mamíferos, a partir dos últimos trinta mil anos, na medida em que fizeram uso progressivo de suas capacidades intelectiva e inventiva.

Somente após ter inventado as primeiras armas e ferramentas, haver apreendido e praticado conhecimento do ciclo agrícola, da guarda e conservação de alimentos e da prática da domesticação de animais, o homem teve possibilidade de abandonar a vida errante, fixando-se em determinado local, dedicando-se à agricultura, ao pastoreio e à construção rústica das primeiras casas e povoados. Isto ocorreu há aproximadamente dez mil anos, quando os homens desenvolveram vantagens organizativas, atualmente, o ser humano exerce domínio crescente sobre o universo.

Os historiadores dividem a recente história da civilização do homem, após sua fixação à terra, nas seguintes eras ou estágios de desenvolvimento: a economia agrária, a revolução industrial, a revolução da informação e a revolução do conhecimento.

OLIVER (1999, p. 17), aceitando essa divisão, afirma que: “a Era Agrária cobriu vários séculos, porém a Era Industrial durou, aproximadamente, não mais

do que 200 anos, a Era da informação durou apenas um pouco mais de 50 anos”. Percebe-se que a tendência à mudança é imperativa e inexorável, e se processa em ritmo cada vez mais acelerado.

Aceitando essa perspectiva de desenvolvimento, pode-se apresentar a atual era do conhecimento como parte da evolução humana que revela, confirma e ratifica a importância crescente que o Capital Intelectual tem nos dias de hoje, se comparados os estágios do desenvolvimento histórico das atividades econômicas predominantes.

A seguir, serão abordadas, sucintamente, cada uma dessas eras econômicas de homem civilizado, objetivando demonstrar que, só na atual era do conhecimento, o Capital Intelectual tem sido economicamente predominante.

### 2.1.1 Economia Agrária

Na era da Economia Agrária, a caça, pesca e colheitas, oferecidas pela natureza, de caráter sazonal, cederam lugar às plantações e à criação de animais. A produção de riquezas econômicas passou a ter foco básico na agricultura. Nesta era desenvolveu-se o conceito de propriedade.

Além das colheitas agrícolas e sua estocagem, a criação de animais, com destaque para a criação de gado, aves e suínos, fizeram parte da economia agrícola. Buscava-se garantir constante suprimento de alimentos para todos, sendo as peles animais e a lã utilizadas para a confecção de agasalhos, vestuários e calçados.

Na Economia Agrária, o trabalho das pessoas era totalmente braçal, sendo que o conhecimento era pouco reconhecido, pois não havia aonde utilizá-lo. O sucesso profissional se dava através das habilidades na agricultura e na criação de animais.

### 2.1.2 Revolução Industrial

O período da revolução Industrial ocorreu entre os séculos XVII e XIX. Caracterizou-se pela busca da excelência operacional por meio da eficiência produtiva. A Revolução Industrial teve início e forte desempenho na Inglaterra, no

século XVII, estendendo-se, no século XVIII, ao Continente Europeu.

Na Revolução Industrial, desenvolveu-se a educação profissional, sendo que o grande empenho econômico consistia em fazer com que os trabalhadores, com o uso de máquinas, produzissem o maior número possível de mercadorias.

Nesta fase histórica, houve vergonhosa exploração da mão-de-obra. As pessoas eram obrigadas a trabalhar longas jornadas, sem direito ao repouso intrajornada, semanal e anual, recebendo salários considerados extremamente baixos, tendo em vista a mais valia que o empresário agregava ao preço das mercadorias.

Na Revolução Industrial, o objetivo das organizações era aumentar cada vez mais as quantidades produzidas, aos custos mais baixos possíveis. A qualidade, nessa época, representava apenas um detalhe do produto. Bastava que a mercadoria estivesse dentro dos padrões de aceitação do mercado, uma vez que, à época, o público consumidor não era muito exigente.

### 2.1.3 Revolução da Informação

No estágio da Revolução da Informação, o enfoque econômico continuou sendo a busca pela excelência operacional. Contudo, a produção sofreu crescente automação e teve início o apelo mercadológico emocional, com a venda da marca, num esforço constante pela liderança do produto.

A revolução da Informação aconteceu a partir da metade do século XX. As vantagens econômicas ainda se baseavam na habilidade de apresentar os produtos e serviços mais aplicáveis pelo melhor preço.

A tecnologia da informação tornou-se disponível e resultou num controle mais estreito da manufatura, da logística e do marketing.

Na sociedade da informação, o poder esteve com quem praticava, com mais propriedade, as modernas técnicas do marketing, na oferta de seus bens e serviços.

### 2.1.4 Revolução do Conhecimento

A era da Revolução do Conhecimento teve início na última década do

século XX. Neste estágio, o enfoque maior do empresário consiste em alcançar a intimidade do cliente, atingir seu convencimento.

Na Revolução do Conhecimento os paradigmas têm sido constantemente redefinidos e os dogmas não são mais aceitos pela sociedade. As mudanças são frenéticas, os clientes mostram-se cada vez mais exigentes, a concorrência revela-se mais acirrada e as margens de lucros tendem a ser menores.

A globalização da economia contribuiu para o surgimento da revolução do Conhecimento e tem forçado a abertura de mercado, gerando ampla concorrência, fato que exige, das empresas, um novo comportamento e, dos profissionais, o desenvolvimento de habilidades intelectuais, constante atualização ética e científica e maior nível de estudo.

Na sociedade do conhecimento, o aprender é uma realidade constante porque ninguém é dono da verdade. Na globalização da economia, as organizações são fluidas, descentralizadas, a gestão é participativa e o conceito adotado é o de ganha x ganha.

TEIXEIRA FILHO (2000, p.17) constatou a importância atual do capital intelectual quando afirmou que:

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus correntes, etc.

Na sua última década, o mundo de informações acha-se cada vez mais disponível a todos.

Empresas transnacionais e grupos econômicos têm investido e se aprimorado na satisfação dos clientes, com diferencial competitivo. Esses gigantes buscam e contratam profissionais qualificados, onde quer que estejam, porque reconhecem o valor do Capital Intelectual.

Dentro dessa nova concepção, os empregados, na qualidade de criadores e consumidores, são reconhecidos como parceiros, já que contribuem pessoalmente na promoção e geração criativa dos resultados da empresa.

Torna-se clara a diferenciação e o desenvolvimento entre o primeiro

estágio econômico (Economia Agrária), onde o trabalho era totalmente braçal, e o estágio atual (Era do Conhecimento), no qual prevalece o trabalho intelectual.

Conforme ensina TEIXEIRA FILHO (2000, p. 210,

[...] chegamos a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez maior de serviços. E o conhecimento é a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos, dentro e fora da empresa. Geri-lo bem passa então a ser essencial no estágio atual da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas.

O investimento visível em pesquisas e os inventos delas decorrentes, preservados pelas leis de patentes, garantem aos países ricos chances de maior acúmulo de riquezas, pois cobram royalties das empresas contratadas nos países em desenvolvimento, para a concessão da licença para a produção e venda dos produtos.

A Era do Conhecimento, contudo, pode configurar grave ameaça para os países atrasados, fortemente dependentes da importação de tecnologia e serviços.

Se os países em desenvolvimento não investirem corretamente em tecnologia, se não adentrarem logo para a Era do Conhecimento, se continuarem seu consumismo desenfreado, não terão acesso aos bens e serviços de ponta, ou, então, sua balança de serviços internacionais arcará com um endividamento crescente.

É importante compreender que quem quiser obter êxito futuro deve investir no ser humano, único possível detentor de capital Intelectual. Ele é a origem de todo conhecimento, visto que quem aprende e acumula conhecimentos não é a organização nem o país, mas sim as pessoas, individualmente e em grupo.

## 2.2 A INTERVENÇÃO DOS GOVERNOS

Na década de 1930, diante da longa e persistente recessão, que iniciou com o fim da Primeira Guerra Mundial, a intervenção governamental ganhou força e simpatia do povo e de muitos estudiosos.

Pode ser citado como exemplo do bem sucedido intervencionismo o Governo do Presidente dos USA Franklin Roosevelt, eleito em 1932, sendo reeleito três vezes, falecendo em 1945.

Mereceu também destaque a doutrina Keynes<sup>1</sup>, favorável às políticas sociais do Governo, que trouxeram forte prosperidade, principalmente nas décadas de 1950 e 1960.

O desenvolvimento tecnológico, observado nos últimos cinquenta anos, principalmente nas comunicações, reduziu as distâncias, com conseqüente aproximação dos países, possibilitando, por um lado, maior integração e, por outro, maior competição entre as várias nações e os Blocos Econômicos.

A partir de 1973, quando ocorreu o primeiro choque do petróleo, diversos novos instrumentos têm sido criados e aplicados na gestão dos negócios das empresas. Entre essas ferramentas de gestão, cabe ressaltar as medidas neoliberais, que levaram à reengenharia e ao desenvolvimento organizacional, tendo por objetivo a qualidade total, em detrimento, contudo, da integração e do bem estar social.

O neoliberalismo, em franca oposição a qualquer intervenção no mercado, tem pregado o estado Mínimo, ou seja, o fim do estado responsável pelo Bem Estar Social. Os países onde prevalece o neoliberalismo têm dado grande importância ao Capital Intelectual. Prova disso está no empenho com que buscam garantir, em todo o mundo, o registro das invenções (patentes) e das marcas (símbolos que caracterizam determinados produtos). Seus proprietários podem cobrar royalties e organizar franquias, recebendo pagamento pelo investimento em Capital Intelectual.

TEIXEIRA FILHO (2000,p.23), se refere ao despertar das empresas para o Capital Intelectual, fato que se intensificou na medida em que os investidores passaram a entender que, mais importante do que o patrimônio físico era o conhecimento dos empregados de cada empresa:

O interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou constatação de que o valor de mercado de diversas empresas

---

<sup>1</sup> John Maynard Keynes, em 1936, publicou obra sobre o *Welfare State (Estado do Bem Estar Social)*.

(Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benetton, América On Line, entre diversas outras) é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações, equipamentos, etc.). O valor total das ações dessas empresas incorpora dados “intangíveis” tais como: o valor das marcas, as patentes, a capacidade de inovação, o talento dos funcionários, as suas relações com seus clientes, entre outros fatores. As empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento).

### 2.2.1 A Globalização

O neoliberalismo, que se firmou na década de 1980, com o apoio e adesão oficial da Primeira Ministra da Inglaterra, Margareth Thatcher, e o Presidente dos Estados Unidos da América, Ronald Reagan, lançou as bases para a globalização da economia, obedecendo as teorias do capitalismo, com a prevalência da iniciativa privada e das leis de mercado.

A globalização da economia trouxe maior competição e levou as empresas brasileiras a perceberem sua fragilidade, a descobrir a ineficiência e incompatibilidade dos tradicionais modelos de gestão empresarial.

Em 1989, o Brasil foi convidado a assinar, em Washington, sua adesão à política da globalização, assumindo uma série de compromissos com a nova ordem econômica internacional.

Foi assim que, a partir de 1990, procedeu ao início da abertura do mercado brasileiro, revelando-se, desde logo, o seu despreparo político governamental e a falta de tino comercial do empresariado.

O Governo deixou, afoitamente, de lado as necessárias cautelas para preservar suas escassas divisas, não aplicando as medidas indispensáveis para garantir a permanência das empresas e a manutenção dos postos de trabalho, providências largamente garantidas e tuteladas nos países mais ricos.

Os empresários brasileiros, por seu turno, viram o mercado inundado por produtos importados, que maravilharam os consumidores, mas, em forte detrimento do produto nacional, com prejuízos incalculáveis, principalmente de ordem social. Aumentou o desemprego, caiu a renda *per capita*, com crescente concentração de renda e queda na qualidade dos serviços públicos.

A globalização, contudo, fez com que as empresas brasileiras, em franca

adesão ao neoliberalismo, também acordassem para a importância do Capital Intelectual, para a Inteligência Competitiva e verificassem que a mudança se fazia amplamente necessária, senão primordial para sua permanência no mercado. Isso fez com que administradores revissem seus modos e práticas de gestão e despertassem para a necessidade do gerenciamento do Capital Intelectual, como fator de diferencial relevante.

### 2.2.2 A Era do Conhecimento

Mais recentemente, a economia vem deslocando o eixo da riqueza e prosperidade dos tradicionais setores industriais e comerciais, que necessitavam de muita mão de obra, para a Produção Automatizada, dispensando a contribuição do trabalhador.

A indústria tradicional cedeu, rapidamente, lugar à indústria de ponta que se caracteriza pela intensa utilização da tecnologia e na elaboração acelerada de novos produtos. A produção em série, da teoria fordista, objetivando redução de custos, tem sido substituída pelo contínuo aperfeiçoamento tecnológico dos produtos, sendo que estes incorporam apelos emocionais, além de oferecerem, a cada nova versão, mais sofisticação e recursos.

Os produtos atuais, por outro lado, são cada vez mais sofisticados e de mil e uma utilidades, objetivando proporcionar mais conforto e satisfação ao seu possuidor.

Hodiernamente, é no setor de serviços, com utilização intensa das novas tecnologias e do conhecimento inventivo-criador, que surgem as maiores oportunidades de trabalho, exigindo, contudo, mão de obra cada vez mais qualificada. Diante desse novo contexto, atualmente, as empresas cultivam, como ferramentas indispensáveis, a fidelidade de sua mão de obra mais qualificada, a presença de centros de pesquisas e a constante qualificação de sua mão de obra mais especializada.

Vive-se, enfim, cada vez mais a era do conhecimento, onde a capacidade das organizações, de atuarem como um conjunto de pessoas com habilidades e conhecimentos, são indispensáveis para o crescimento e a perpetuidade dos negócios. Decorre, daí, a importância de entender, cada vez mais e melhor, o

significado da utilização do conhecimento, do Capital Intelectual, que revela o valor empresarial na nova economia globalizada, onde o que mais importa é a competência.

### 2.3 LEARNING ORGANIZATION

Inicializando este subitem, convém trazer os reveladores dizeres de DONADIO (1997,p.40) “[...] ser capaz de administrar o capital intelectual das empresas será a maior competência exigida de qualquer profissional nas próximas décadas”.

Com isso, pode-se afirmar que as empresas, que estão se empenhando para sobreviver na atual economia, devem atribuir o devido valor para o conhecimento, para os mecanismos trazidos pelo Capital Intelectual, aplicando-os, juntamente com os valores intrínsecos nele existentes.

As mudanças encetadas no mundo dos negócios são claras e contundentes. Vários foram os movimentos de transformação, mas, acredita-se que essa era, a era do conhecimento, veio para tomar seu devido espaço. Habilidades e valores, que antes eram necessários, agora já não o são mais. O papel do trabalhador, por exemplo, mudou. As empresas buscam hoje colaboradores, parceiros fiéis. O papel dos fornecedores também mudou. Não são mais tratados como fornecedores, mas, como parceiros.

Há pouco tempo atrás, havia necessidade de vários indivíduos para operarem determinada máquina, e esses acreditavam estar com seu emprego garantido. Hoje, contudo, é bem diferente. A tecnologia trouxe a inovação, criou e, com o passar do tempo, aperfeiçoou os meios de produção.

É bem verdade que a revolução tecnológica gerou um grande número de desempregados, mas também trouxe múltiplos benefícios, principalmente os decorrentes da automação, preservando a integridade física e permitindo a redução da jornada de trabalho e o acesso ao conhecimento.

As mudanças trazidas pela tecnologia impactaram profundamente a economia dos países e a vida de bilhões de trabalhadores. Com a automação, cada vez se produz mais, a menores custos e com menos utilização de mão de obra. A tradicional divisão da renda através do ideal pleno emprego cedeu lugar a

concentração da renda nos países detentores da produção de bem intangíveis.

Acredita-se que a maioria das pessoas seja resistente às mudanças. Por natureza são acomodadas, não buscam qualquer aperfeiçoamento. Mas há aquelas que lêem o futuro.

Taylor, já em 1911, dizia que o trabalhador era apenas uma peça de engrenagem, que poderia ser substituída a qualquer momento. Talvez se possa afirmar que Taylor deu início a um trabalho, que se alongou no tempo e ainda persiste. Ele já acreditava no Capital Intelectual, que era necessário especializar a mão de obra, separar o trabalhador executor, do trabalhador planejador. Contudo, sua idéia degenerou para uma grande burocracia. A falta de lealdade gerou a criação de diversos cargos, muitos deles encarregados apenas de fiscalizar, de controlar as atividades de outros cargos. A burocracia tem como principal deficiência o emperramento, a lentidão, o retardamento das decisões.

Visões dos grandes gurus da administração, como Taylor, Fayol, Weber, Skinner e outros, fizeram do ser humano um grande vencedor por causa da implementação das mudanças, resultantes do Capital Intelectual.

O berço das organizações que buscaram a aprendizagem, segundo Donadio, veio do Japão, país que sofreu os horrores da derrota na Segunda Guerra Mundial, sendo, além disso, desprovido de riquezas naturais e afetado por fenômenos da natureza, com destaque para terremotos e maremotos. No Japão prosperaram as doutrinas dos grandes mestres da Administração e se desenvolveram diversas filosofias capitalistas.

Para DONADIO (1997,p.42), “*learning organization* é uma resposta complexa para enfrentar desafios complexos em situações desconhecidas”.

O valor, agregado aos bens e serviços, busca constante das organizações, é obtido através de conhecimento. Essa busca pelo aprendizado constante é o ideal das organizações que aprendem.

Para DONADIO (1997,p42), as empresas tem várias atribuições, mas facilmente acessíveis através do constante aprendizado de seus empregados. Segundo o autor:

A questão fundamental para as empresas é desenvolver ao máximo o seu capital intelectual para que possa ser usado de forma a entregar aos seus

clientes produtos e serviços com a máxima qualidade, propiciar o melhor retorno ao investimento de seus acionistas e criar condições de realização pessoal dos seus empregados.

Ou seja, apenas o tradicional sistema de recompensa, remuneração, motivação e treinamento, com as quais as empresas estavam acostumadas a trabalhar não surtem todos os efeitos desejados nos dias de hoje.

DONADIO (1997, p.42) ressalta que, para desenvolver o capital intelectual das empresas, é necessário “aproveitar ao máximo o conhecimento que cada empregado já tem em sua formação e fazer com que mais pessoas desenvolvam conhecimentos úteis para o trabalho”.

A palavra chave, hodiernamente é enriquecer cada um dos trabalhadores com novos conhecimentos, o que acontecerá, segundo DONADIO (1997, p42), através de cinco processos básicos:

- Criar oportunidades para que todos possam compartilhar com todos os conhecimentos que possuem;
- Dar oportunidade para que o conhecimento latente em cada pessoa possa ser explicitado;
- Agrupar os mais talentosos em projetos nos quais os seus conhecimentos sejam mais críticos;
- Fazer com que o aprendizado ocorra principalmente em situações práticas ou durante trabalhos reais; e
- Estabelecer uma relação de vantagens recíprocas entre a necessidade de desenvolvimento profissional da pessoa e o aproveitamento de seu conhecimento pela empresa.

DONADIO (1997, p. 42) alerta ainda para o fato de que: “quando nos vemos em situações de grandes mudanças, tendemos a buscar respostas conhecidas no passado”.

E complementando que (1997, p 42) alerta para a responsabilidade de cada trabalhador. Segundo ele, é importante saber que, em uma organização que aprende, nem tudo é dedicação e lealdade. Por isso “deveremos nos acostumar com pessoas mais comprometidas com seu projeto de vida, seu conhecimento e sua tecnologia do que com as determinações de suas chefias”.

Nas *Learning Organization* existe a tendência para o desaparecimento dos indivíduos que só operam uma determinada máquina. O aprendizado dota os

trabalhadores com novas qualidades, os transforma em trabalhadores pensantes e criativos. Estes trabalhadores fazem crescer o Capital Intelectual, agregam importantes e desejáveis valores para a empresa.

COELHO (2003, p. 01) se posiciona diante dessa empresa que cultiva o *Learning Organization* e assevera:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam, e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

Pois bem, a descrição acima é a conclusão do que vem a ser uma organização que aprende, uma *Learning Organization*. E é dentro deste contexto de organização que se tem o Capital Intelectual.

No próximo capítulo, para melhor elucidar a relevância do conhecimento das pessoas trabalhadoras, serão apresentadas a caracterização, a mensuração a contabilização e a gestão do Capital Intelectual.

### 3. CAPITAL INTELECTUAL

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual (*Intellectual Capital*) é uma das chaves criadoras de valor empresarial na nova economia. Hodiernamente, o valor da empresa é composto por fontes tangíveis e por fontes intangíveis, tais como o capital humano, os ativos intelectuais e a propriedade intelectual.

Para que se pudesse ter um melhor entendimento do que seja o Capital Intelectual, EDVINSSON e MALONE (1998, p.09), propuseram a seguinte metáfora:

Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros, notas explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher.

Como se percebe, é necessário ver além dos registros contábeis e dos balanços, pois, o que neles está nitidamente exposto não é necessariamente a base de sustentação desta árvore. Até pode registrar e apresentar bons frutos, mas sua base está submersa e suas raízes devem ser avaliadas.

São os valores ocultos que dão sustentação à empresa visível, formada por edifícios, máquinas, pessoas e produtos. Seus valores devem, de alguma forma, vir à tona. É preciso encontrar alguma forma de mensurá-los, registrá-los e evidenciá-los para que sejam representados e apresentados, da forma mais adequada, aos usuários das informações.

O conceito de Capital Intelectual, como se pode deduzir, é bastante mais vasto, sendo dotado de vários componentes, inclusive intangíveis.

A primeira forma de Capital Intelectual, a propriedade intelectual, que era considerada tangível, pode evoluir no novo conceito de Capital Intelectual, para bem intangível, quando passa a incluir ativos intelectuais, estruturais e capital humano, compreendendo, também, as relações com clientes. Hodiernamente, o

patrimônio da empresa inclui o conjunto de bens tangíveis e intangíveis.

A contabilidade tradicional trás que ativo são os bens e os direitos de uma empresa, podendo esse ser dividido em ativo tangível e ativo intangível.

Como o valor de uma empresa consta do conjunto de seus ativos tangíveis e intangíveis, convém elucidar melhor tais conceitos, o que será feito a seguir.

O ativo de uma empresa, segundo IUDÍCIBUS (1994, p. 106), pode ser definido conforme segue:

A característica fundamental de um ativo é a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os tem, individualmente ou conjuntamente com os outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar direta ou indiretamente, em fluxos de entrada de caixa. Todo ativo representa mediata ou imediatamente, direta ou indiretamente, uma promessa futura de caixa. Quando falamos indiretamente queremos referir-nos aos ativos que não são vendidos como tais para realizarmos dinheiro, mas que contribuem para o esforço de geração de produtos que mais tarde se transformarão em disponível.

Parece lógico que seja mais fácil atribuir valor a um ativo tangível, pois possui massa, é percebido pelos sentidos e não requer muita subjetividade em sua análise. A questão fica mais complexa quando se está diante de um ativo intangível cuja percepção e análise requer maior grau de conhecimento.

HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 388), com propriedade, esclarecem que:

Os ativos intangíveis não deixam de ser ativos simplesmente porque não possuem substância. Seu reconhecimento deve obedecer, portanto, às mesmas regras válidas para todos os ativos. O *statement of financial accounting concept* (SFAC 5), parágrafo 63, diz que um item deve ser reconhecido quando: (a) corresponde a definição apropriada, (b) é mensurável, (c) é relevante e, (d) é preciso. O *statement of financial accounting concept* (SFAC 6), parágrafo 25, define ativos como benefícios econômicos futuros prováveis, obtidos ou controlados por dada entidade em conseqüência de transações ou eventos passados. A qualquer momento, portanto, em que um recurso intangível preenche esses critérios, deve ser reconhecido como ativo, assim como seria feito com um recurso tangível.

A literatura existente não registra uma unanimidade quanto ao tratamento

contábil a ser atribuído aos ativos intangíveis. Contudo, é certo que, se um ativo intangível proporciona benefício à empresa, necessário se faz criar um mecanismo para apropriá-lo ao capital e ao resultado. É visível, por outro lado, a dificuldade que a contabilidade tradicional encontra em mensurar o valor, quanto o Capital Intelectual representa para uma empresa.

Percebe-se, ainda, que uma das principais características de muitos ativos intangíveis é que eles são inseparáveis da empresa que os possui, ou seja, os ativos intangíveis, conforme HENDRIKSEN e VAN BREDA (1999, p. 390), “[...] existem e possuem valor somente em combinação com os ativos tangíveis da empresa”.

ANTUNES (2000, p. 79-80) equaciona Liza, de uma forma bem simples, conceitos de Capital Intelectual, sobre o ponto de vista de Brooking, Edvinsson e Malone:

a. Segundo Brooking:

**Empresa = Ativos tangíveis + Capital Intelectual**

Onde: Capital Intelectual = Ativos de Mercado + Ativos Humanos + Ativos de Propriedade Intelectual + Ativos de Infra Estrutura.

b. Segundo Edvinsson e Malone

**Empresa = parte Visível + Parte oculta**

Onde: Parte Oculta = Capital Intelectual

E: capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estrutural

c. Conclusão Segundo Antunes

Se: Parte Oculta = Capital Intelectual

Logo: Parte Visível = Capital Físico + Capital Financeiro

### 3.1.1 O Impacto do Capital Intelectual no Valor da Empresa

ANTUNES (2000, p. 68), ao abordar a questão da avaliação do recurso do conhecimento, enfatiza que:

Ao considerar o recurso do conhecimento nas organizações, e todas as conseqüências que ele traz, verifica-se que os métodos utilizados para mensurá-las, até então, não retratam satisfatoriamente o valor da empresa, pois se baseiam nos ativos tangíveis que as empresas possuem, ignorando determinados ativos intangíveis, ou considerando apenas alguns deles,

resultando numa discrepância entre seu valor contábil e de mercado.

Como já visto anteriormente, fica evidente que se deve atribuir algum valor, de alguma forma, aos ativos intangíveis.

EDVINSSON e MALONE 91998, p. 02) debruçaram-se sobre a questão da valorização do conhecimento e foram muito felizes quando, diante das evidências do mercado financeiro, asseveraram:

A Southwest Airlines é avaliada a um preço maior do que outras empresas aéreas tradicionais muito maiores. A Intel depara-se com um grande escândalo devido a deficiências em seu principal produto, o chip Pentium, e o preço de suas ações mal chega a oscilar, sendo hoje avaliadas em US\$ 120 bilhões. A Netscape, uma empresa de 17 milhões de dólares de patrimônio, com cinquenta empregados, abre seu capital mediante uma oferta inicial de ações que atribui à empresa um valor de US\$ 3 bilhões no fim do dia. A Microsoft, uma corporação de US\$ 8 bilhões de patrimônio, anunciou seus sistemas operacional Windows 95 e viu o preço de suas ações elevarem, tornando-se uma corporação mais valiosa que a Chrysler ou a Boeing.

É visível que os ativos intangíveis dessas empresas, e de muitas outras, são aceitas e consideradas pelo mercado. Pela contabilidade tradicional, geralmente os ativos intangíveis só são avaliados quando a empresa está sendo vendida. Além disso, a contabilidade tradicional não evidencia o valor patrimonial e o valor de mercado, perfeitamente visualizado no valor das ações em Bolsas de Valores.

Conforme STEWART (1998, p. 201), “[...] se o valor de uma empresa é maior do que o valor que os acionistas possuem - valor contábil - faz sentido atribuir a diferença ao capital intelectual [...]”. Afinal, os capitais humanos os seus funcionários, os seus clientes e fornecedores são ativos que pertencem à empresa.

Mas a recíproca não é verdadeira. As leis de oferta e de procura são influenciadas pela disponibilidade de recursos financeiros, pela decisão dos investidores, muitas vezes influenciados pelos balanços contábeis, pela área de atuação, pelos resultados esperados. Se uma empresa é negociada abaixo de seu valor contábil, não significa que não tenha Capital Intelectual.

Esse paradoxo deve ser bem compreendido e entendido pelos gestores das organizações, pois estes devem saber o real valor dos ativos da empresa para administrar, controlar e planejar suas ações.

Diante disso, é de extrema importância que a teoria da contabilidade se adapte ao novo cenário e aos objetivos que o compõem, possibilitando que os gestores disponham, também, de todas as informações relevantes sobre seus ativos intangíveis, representados principalmente pelo Capital Intelectual.

Segundo ANTUNES (2000, p. 69), “Vale lembrar que o objeto de estudo da Contabilidade é o patrimônio, e ela veio aperfeiçoando as formas de avaliação patrimonial com base na ocorrência das mudanças na sociedade, de forma que o resultado apurado retratasse o mais próximo possível a realidade organizacional’.

O mesmo autor informa que o Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) formou um Comitê Especial sobre Demonstrações Financeiras, visando adaptar os relatórios financeiros para a economia moderna. O Comitê emitiu parecer, em 1994, dos aspectos que necessitavam de aperfeiçoamento. São eles:

1. prestação de informações sobre planos, oportunidades, riscos e incertezas das corporações;
2. uma melhor correspondência entre os sistemas de informações externas e os sistemas internos de controle gerencial e de informações;
3. uma discussão mais ampla dos fatores de desempenho não financeiros que criam valor a longo prazo. (ANTUNES, 2000, p. 69. Apud: MSVRINAC e BOYLE, 1996, p. 02)

### 3.1.2 Formas de Caracterizar o Capital Intelectual

Não há unanimidade, conforme já mencionado anteriormente, na literatura existente, quanto a caracterização do Capital Intelectual. Na sua essência, contudo, os autores apresentam o mesmo conteúdo.

Diante disso, optou-se por apresentar duas metodologias de renomados e muito conhecidos autores (Edvinsson & Malone e Brookung), que, atualmente, apresentam a visão moderna e são consideradas as mais consistentes sobre a matéria.

#### 3.1.2.1 Metodologia de Edvinsson e Malone

EDIVINSSON e MALONE (1998, p. 31-33) mencionam que existem três formas básicas para se caracterizar o Capital Intelectual, que são: o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes. A seguir, serão trazidas conceituações de cada uma das três formas básicas para se caracterizar o Capital Intelectual.

1) Capital Humano: Consiste no somatório das capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais dos membros da organização, incluindo desde os empregados do chão de fábrica até os gerentes. Importa ressaltar que o capital humano deve estar interligado em harmonia a uma organização inteligente, em um ambiente competitivo, em mudança. O capital humano deve, ainda, incluir a criatividade e a inovação organizacionais.

2) Capital Estrutural: Engloba toda a infra-estrutura que apóia o capital humano. Comporta, também, a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos, utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. Inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos da organização e sua documentação.

O capital estrutural, por sua vez, é composto por três tipos de capital: o capital organizacional, o capital de inovação e o capital de processos. A seguir, serão trazidos conceitos para cada um desses tipos de capital.

a) Capital Organizacional: É representado pelo investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional, que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para canais de logística.

b) Capital de Inovação: Consiste na capacidade de renovação e seus resultados sob a forma de direitos comerciais, amparados por lei, como ocorre com a propriedade intelectual, além de outros ativos e talentos intangíveis, utilizados para criar e inserir no mercado novos produtos e/ou serviços.

c) Capital de Processos: É representado pelos processos e programas direcionados aos empregados, aumentando ou ampliando a eficiência da

produção/prestação de serviços. Pode ser dado como exemplo de Capital de Processo a certificação ISSO 9000.

3) Capital de Clientes: Comporta a carteira de clientes sólidos e leais. O desafio para esta categoria está em mensurar tal solidez e lealdade. Os índices devem incluir medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade e preços e, até mesmo, o bem-estar financeiro dos clientes de longa data.

EDVINSSON e MALONE (1998, p. 33), ao abordarem a mensuração do Capital de Clientes, advertem que: “[...] é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia e não na área contábil como muitos gerentes parecem considerar”.

### 3.1.2.2 Metodologia de Brooking

O Capital Intelectual, segundo Brooking, citado por ANTUNES (2000, p. 78), pode ser definido como: “[...] uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento”.

Ainda, segundo o mesmo autor, citado por ANTUNES (2000, p. 78), o Capital Intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. Essas categorias foram conceituadas conforme segue:

A) Ativos de Mercado: São o potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, canais de distribuição, franquias, etc.

B) Ativos Humanos: São os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações, por meio de sua criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas.

C) Ativos de Propriedade Intelectual: São aqueles que necessitam de

proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *know-how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, designs, etc.

De acordo com BROOKING (1996, p. 83), a medição do valor do capital intelectual apresenta-se sob diversas formas, tais como: confirmar a habilidade da organização para atingir seus objetivos; planificar a pesquisa e desenvolvimento; fornecer informações básicas aos programas de reengenharia; fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento; analisar o valor da empresa; e ampliar a memória organizacional.

Os exemplos de modelos acima evidenciam várias tentativas empreendidas para se desenvolver critérios que auxiliem a proceder a gestão, a mensuração, o registro e a evidenciação do Capital Intelectual. Diante do exposto, apesar de não haver ainda uma harmonização, percebe-se a existência de similaridades entre os principais focos destacados. Entretanto, falta ainda analisar a objetividade e a aplicabilidade dessas metodologias, por meio da aplicação à realidade, com dados comparáveis.

## 3.2 MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

### 3.2.1 Considerações Gerais Sobre a Mensuração do Capital Intelectual

No que se refere à mensuração do capital intelectual das organizações, convém trazer aqui o trabalho pioneiro desenvolvido na empresa sueca Skandia, conforme relato preparado por ANTUNES (2000, p. 91). Optou-se por transcrever a íntegra do relatório de Antunes, devido à importância desse fato pioneiro de avaliação do Capital Intelectual, iniciado pela Skandia.

A Skandia é o quarto maior grupo financeiro do mundo atuando na área de prestação de serviços financeiros e de seguros e o maior da Escandinávia. Opera em 23 países, organizado em três áreas estratégicas: *Long-term Savings*, *Asset Management* e *Property & Casualty Insurance*. Tem como principal objetivo criar valor para seus acionistas por meio do foco em seus clientes, pela oferta de valor para seus acionistas por meio do foco em seus clientes, pela oferta de serviços inovativos, pelo aumento da produtividade e eficiência.

Nos últimos anos, o Grupo Skandia vem despertando o interesse dos meios acadêmico e empresarial e da mídia, por ter sido o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital

Intelectual de suas empresas.

Segundo EDVINSSON & MALONE (1998, p. 37), na Skandia, ocorreu o reconhecimento de que o poder competitivo de uma empresa reside cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais (edifícios, equipamentos e estoques), e cada vez mais em um conjunto de novos fatores como o talento individual, relações de mercado sinérgicas e a capacidade para administrar o fluxo de competência.

Os dirigentes da Skandia pareceram estar dispostos a responder a seguinte pergunta: “O que fazer com que uma empresa enxergue além de seu balanço patrimonial em?” Assim eles partiram em busca daquilo que representaria “[...] um conjunto novo, holístico e mais equilibrado de instrumentos para impulsionar o crescimento da Skandia”.

Outras empresas multinacionais, como a: Dow Chemical, WM-Data, Hughes Space Communication e PLS-Consult, também iniciaram a aplicação da inteligência competitiva, em conclusões semelhantes, mas, muitos autores trazem o exemplo da Skandia por ter sido pioneira neste movimento.

Segundo BROOKING (1996, p. 83), é nítido que o conhecimento do Capital Intelectual, de uma maneira ampla, é muito importante para uma organização, sendo instrumento para verificar os aspectos a seguir relacionados:

- Confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- Planificar a Pesquisa e Desenvolvimento;
- Fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- Fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- Analisar o valor da empresa;
- Ampliar a memória organizacional.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 197) afirmam que: “Em vez de substituir o sistema atual de medições financeiras, produto de gerações, a mensuração do capital intelectual na realidade o complementa e o amplia”.

Segundo ANTUNES (2000, p. 122-123), a mensuração do Capital Intelectual pode ainda, do ponto de vista interno da organização, somar, como vantagem gerencial o fato de abordar os seguintes itens:

[...] identifica os recursos necessários em ativos intangíveis cujo desconhecimento, por vezes, impede a consecução de um planeamento estabelecido.

[...] pode-se distinguir as diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos *designs* e desenvolvimento de novos produtos, compreendendo as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui;

[...] impede que os cortes afetem pessoas com capacidade e *know-how* valiosos para as organizações.

[...] contribui para a decisão de investimentos em treinamento [...] levando em consideração as necessidades identificadas em seus ativos humanos, bem como proceder a uma avaliação posterior, a fim de mensurar os benefícios trazidos;

[...] contribui para a decisão de investimento em tecnologia da informação.

[...] dispõe sobre os clientes fornece uma visão bem mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa relacionadas a esse foco.

Ainda, segundo ANTUNES (2000, p. 124), a mensuração do Capital Intelectual, através de relatórios, pode somar como vantagem, do ponto de vista externo à organização, o fato de:

Os relatórios contendo os indicadores do Capital intelectual são subsídios valiosos para os analistas e financiadores, pela projeção da futura capacidade de a empresa gerar caixa;

Para os acionistas, por sua vez, esses relatórios são de fundamental importância, porque [...] mostram o valor oculto das organizações [...] Os Acionistas podem ter, igualmente, a posição do momento e a visão de futuro, ou seja, as tendências apresentadas pela empresa;

Sua divulgação pode explicar a diferença entre o valor contábil e o de mercado de uma entidade, mesmo não sendo de forma objetiva.

ANTUNES (2000, p. 123) ainda ressalta que: “[...] em função do constante gerenciamento dos indicadores do capital intelectual, pode-se ter a visão necessária para proceder às modificações impostas pelas mudanças na sociedade, cuja adaptação é vital para as organizações”.

EDSINSSON & MALONE (1998, p. 18) trazem uma lista de benefícios decorrentes da possível mensuração do Capital Intelectual:

- Relações negociais fortes e duradouras no contexto de redes de

parceria.

- A lealdade constante dos clientes.
- O papel dos empregados em posições-chave, sobre cujo conhecimento e competência se fundamenta o futuro da empresa.
- O compromisso da empresa e de seus empregados em aprender e renovar-se ao longo do tempo.
- E, mais importante do que tudo, o caráter e os valores de uma empresa, um instrumento fundamental para investidores e executivos examinarem fusões, aquisições, alianças, contratação de pessoal e parcerias.

Em suma, a mensuração do Capital Intelectual busca apresentar o real valor da empresa, satisfazendo, assim, a necessidade de informação dos seus usuários internos e externos.

### 3.2.2 Formas de Mensuração do Capital Intelectual

Da mesma forma que no esforço de caracterização do Capital Intelectual, apresentado anteriormente, não há um modelo padrão quanto à mensuração do Capital Intelectual. Por isso, apresentar-se-á a metodologia dos autores Edvinsson & Malone e Brooking.

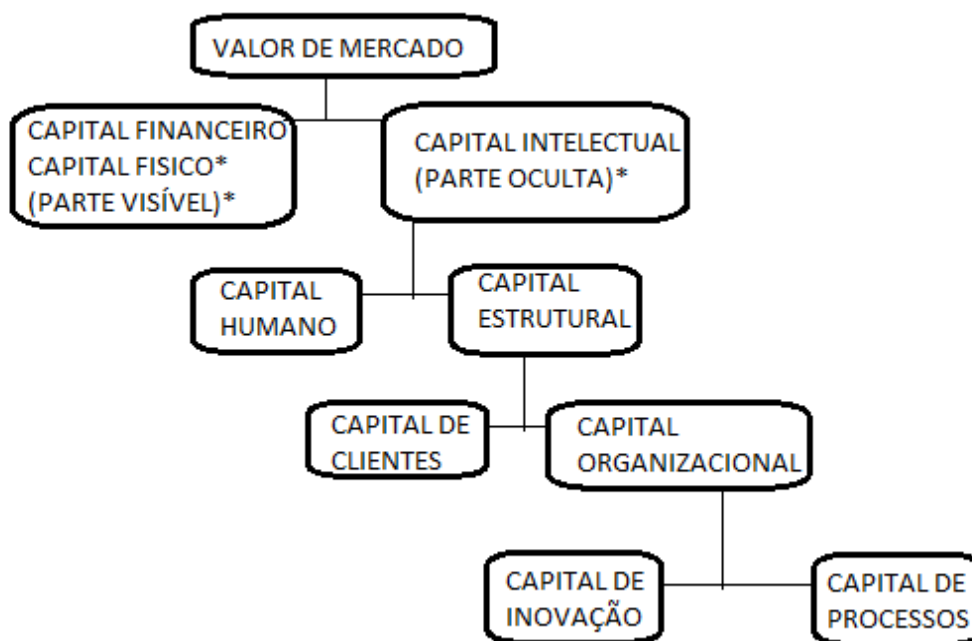
#### 3.2.2.1 Metodologia de Edvinsson & Malone

Conforme visto anteriormente, segundo a metodologia de Edvinsson & Malone, o valor da empresa é formado por: parte visível e parte oculta. A parte oculta é o capital intelectual e esse, por sua vez, engloba o capital humano e o estrutural.

O capital estrutural é formado pelo capital de clientes e o capital organizacional, que, por sua vez, é formado pelo capital de inovação e o capital de processos.

Essa metodologia é melhor visualizada através do seguinte esquema:

## MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL SEGUNDO EDVISSON & MALONE



Fonte: EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998, p.47.

\*Adaptação feita pela autora.

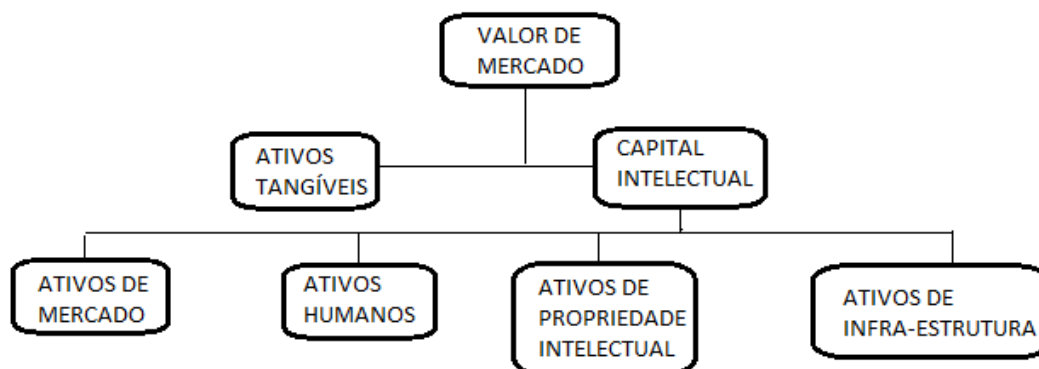
Obs.: A empresa sueca Skandia utiliza essa metodologia para mensurar o seu capital intelectual.

### 3.2.2.2 Metodologia de Brooking

Na metodologia de Brooking, o valor da empresa é formado por: ativos tangíveis mais capital Intelectual. O Capital Intelectual engloba ativos de mercado, humanos, de propriedade intelectual e de infra estrutura.

Essa metodologia pode ser melhor visualizada através do esquema a seguir:

## MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL SEGUNDO BROOKING



### 3.3 CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

As empresas são também denominadas pessoas jurídicas, o que sugere que se trata de organismos vivos. Efetivamente, as empresas interagem entre si, além de poderem ser atingidas por fatores externos de toda ordem. Como sujeitos jurídicos, as empresas fazem parte da Sociedade, na qual têm direitos e assumem obrigações. Uma das obrigações das pessoas jurídicas consiste em registrar todos os fatos econômicos, o que tem sido feito através da contabilidade. Segundo ANTUNES (2000, p. 55),

[...] as organizações são entendidas como organismos vivos, compostos por vários subsistemas que interagem entre si e com o meio externo numa relação recíproca de troca de materiais, de tecnologias, de informações e de conhecimentos, cabendo à Contabilidade o papel de elo de ligação entre os subsistemas internos das organizações e entre estas e o meio externo.

Os registros contábeis permitem o constante acompanhamento dos fatos econômicos pelos administradores, investidores e órgãos públicos, bem como levantamentos periódicos, necessários para apurar os resultados alcançados.

Dessa forma, ainda segundo ANTUNES (2000, p. 55), a contabilidade “[...] deve atender tanto às necessidades de informação de seus usuários internos quanto às de seus usuários externos, tais como governo, investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, empregados, sindicatos e a sociedade, entre outros”.

Esse papel da contabilidade faz com que ela seja indispensável tanto para as organizações como para o meio ambiente externo.

Da mesma forma que as pessoas jurídicas, a sociedade também sofre mudanças. Dessas transformações decorre a necessidade do aprimoramento constante das organizações. Aliás, deve-se ter bem claro que tudo e todos devem buscar adaptar-se, permanentemente, às novas estruturas, sejam elas econômicas, políticas, sociais ou tecnológicas.

A contabilidade também deve procurar harmonizar-se com as características do presente momento, para continuar exercendo o seu papel com eficácia e eficiência.

Para melhor compreensão do papel da contabilidade no momento atual, optou-se por trazer os ensinamentos de IÚDICIBUS (1996, p. 22). O autor aborda, com clareza e propriedade, a questão do valor da teoria contábil, razão pela qual se procede sua transcrição:

Num mundo econômico com freqüentes alterações de cenários é importante entender bem o que é teoria, bem como seus vários enfoques e metodologias, a fim de os contadores poderem dar respostas ou interpretações satisfatórias para uma série de novos eventos e fenômenos que estão a desafiar nossa profissão. Se lembrarmos que, no fundo, se tomam muitas decisões baseadas em relatórios contábeis, é fundamental que o usuário, para formar uma interpretação de relação causa-efeito, se utilize de uma teoria que explique a relação entre as variáveis envolvidas. O bom entendimento da teoria possibilita uma interpretação melhor da relação entre as variáveis.

Na era do conhecimento, era atual, o desafio da contabilidade consiste em também efetuar os registros contábeis dos ativos intangíveis, facilitando a elaboração de relatórios que englobem tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis.

A empresa sueca Skandia AFS, conforme informado anteriormente, foi

precursora na contabilização dos ativos intangíveis. A Skandia, como profunda apreciadora do valor do Capital Intelectual, não se contentou em antecipar o registro contábil dos ativos intangíveis. Apressou-se, também, em nomear um diretor de capital intelectual cuja missão, conforme EDVINSSON & MALONE (1998, p. 38), era:

[...] incentivar o crescimento e desenvolver o Capital Intelectual da empresa como um valor visível e permanente que completasse o balanço patrimonial. Ela deveria também forjar um elo entre outras funções na empresa, tais como desenvolvimento de negócios, recursos humanos e sistemas informatizados. Ela deveria, durante o processo, desenvolver novos instrumentos para avaliação e medição, bem como implementar novos programas para acelerar a disseminação do conhecimento na organização.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 40), além de informar as atribuições do diretor de capital intelectual, registraram as metas desse novo sistema de valorização patrimonial:

1. Identificar e ampliar a visibilidade e a mensurabilidade dos ativos intangíveis e tangíveis;
2. Captar e apoiar a apresentação de idéias e a facilidade de acesso utilizando uma tecnologia que compartilhe o conhecimento;
3. Aperfeiçoar e cultivar o Capital Intelectual por meio de desenvolvimento profissional, treinamento e das redes de (Tecnologia da Informação);
4. Capitalizar e alavancar agregando valor por meio de uma reciclagem mais rápida do conhecimento e a crescente transferência comercial da aplicação de habilidade e conhecimentos especializados.

Leif Edvinsson, como primeiro diretor de Capital Intelectual da Skandia, organizou sua equipe de trabalho e pediu que atuassem, inicialmente, um levantamento dos valores ocultos da empresa. Recebeu uma relação com mais de cinquenta itens, que possuíam valor e que não constavam e, portanto, não eram divulgados pelo sistema contábil. Após análises, os itens foram classificados e reunidos em dois grandes grupos: de capital humano e de capital estrutural.

Nesse momento segundo EDVINSSON & MALONE (2000, p. 40), o Capital Intelectual foi definido como: “a posse de conhecimento, experiência aplicada,

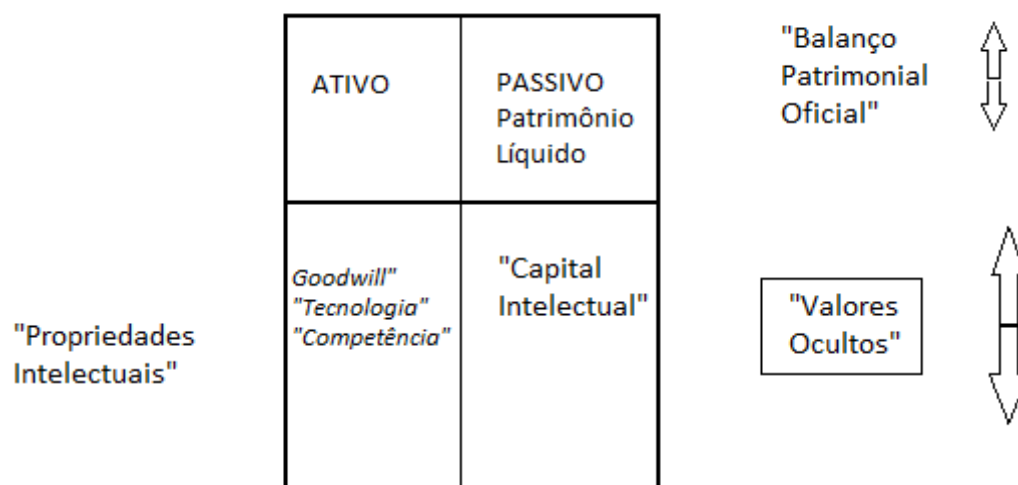
tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia uma vantagem competitiva no mercado”.

EDVINSSON & MALONE (2000, p. 39) citam as conclusões fundamentais as quais a equipe de trabalho sobre capital Intelectual da Skandia chegou:

1. O Capital Intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras;
2. O Capital Intelectual é um capital não-financeiro, e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil;
3. O Capital Intelectual é um passivo e não um ativo.

Essas conclusões podem ser mais bem visualizadas no esquema a seguir:

#### CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998, p. 39.

ANTUNES (2000, p. 96-97) fez uma análise dessas conclusões da equipe de trabalho, dirigida por Leif Edvinsson. Para o autor, existe uma relação de complementariedade do Capital Intelectual para as informações financeiras. Tal

relação se deve ao fato de que, no futuro, o Capital Intelectual será convertido em valor monetário.

Contudo, o autor esclarece que o Capital Intelectual não é um capital financeiro, não podendo o mesmo ser incorporado nos demonstrativos financeiros, ou até mesmo, nos balanços da organização.

Além disso, esclarece o autor, há coerência no registro do Capital Intelectual, como um passivo, de maneira idêntica ao Patrimônio Líquido. Em vez de ser tratado como um item a amortizar e, reduzir o balanço patrimonial (tratamento dispensado ao *Goodwill*<sup>2</sup> adquirido), o Capital Intelectual retrata a idéia de valor corporativo, ao considerá-lo como um empréstimo, visto como fonte de capital (recursos).

A equipe da Skandia, que havia classificado os itens ocultos sob os títulos capital estrutural e capital humano, precisou buscar a elaboração de relatórios que apresentassem números para os vários itens, quer estivessem classificados no capital estrutural, quer no capital humano. A equipe também precisava criar, atribuir valor e não só indicar os fatores financeiros. Diante disso, seus técnicos estabeleceram cinco áreas, a serem incorporadas à estratégia organizacional, objetivando estabelecer indicadores e medir o seu desempenho. A seguir estão listadas as áreas estabelecidas pela equipe de Leif Edvinsson:

- Área de foco financeiro;
- Área de foco de clientes;
- Área de foco de processos;
- Área de foco de renovação e desenvolvimento;
- Área de foco humano.

ANTUNES (2000, p. 97) conclui: “A combinação dessas cinco áreas culminaram em um relatório diferente, pois elas apontam para diversos aspectos que dão o caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado de Navegador”.

Na seqüência, será desenvolvido o item Gestão do Capital Intelectual, no qual será apresentado o modelo do Navegador de Capital Intelectual desenvolvido na empresa sueca Skandia.

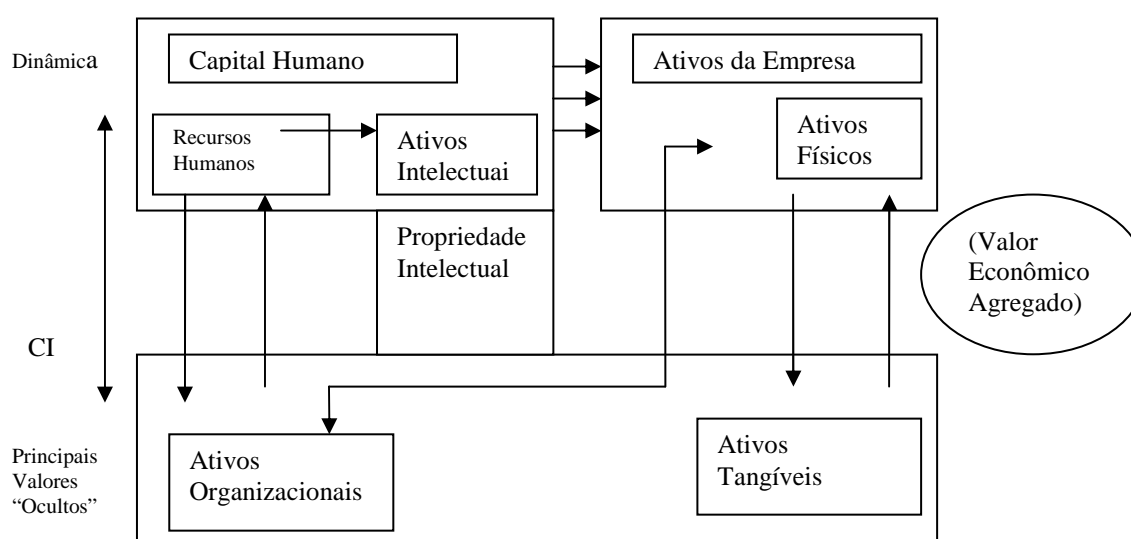
---

<sup>2</sup> “*Goodwill* pode ser conceituado como “[...] a diferença entre o valor de um negócio em sua totalidade e a soma dos ativos individuais avaliados por seu valor justo”. ANTUNES (2000, p. 84).

### 3.4 GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A gestão do Capital Intelectual pode ser visualizada e melhor compreendida através do esquema abaixo, apresentado por EDVINSSON & MALONE (1998, p. 53).

#### GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL



Fonte: EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998, p. 53.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 53) afirmam que a gestão do Capital Intelectual resulta de um processo em quatro etapas:

1. Compreender aqueles componentes do Navegador que demonstrem ter capacidade para a criação e obtenção de valor.
2. Alavancar esse valor pela interação e a troca de idéias a respeito das capacidades ociosas.
3. Focalizar no fluxo e no intercâmbio a "transparência" das habilidades em

uma organização, por meio da criação de um bufê de conhecimentos, em que os tomadores de decisões podem escolher o que precisam para ser mais produtivos.

4. Capitalizar esse processo divulgando, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 53) apresentam como vantagens desse processo de gestão de Capital Intelectual:

- Uma curva de aprendizagem mais acentuada;
- Menor tempo decorrido até a aplicação;
- Reduções no custo e no investimento de capital estrutural e de capital organizacional, algumas entre elas obtidas por meio de reciclagem;
- Maior valor agregado por meio de interações mais aprimoradas;
- Nova criação de valor por meio de novas conexões e combinações.

Fica evidente que a alta administração da empresa deve estar comprometida com o desenvolvimento, a avaliação e a utilização dos relatórios de Capital Intelectual para utilizá-los da melhor maneira possível.

De agora em diante, abordar-se-á a forma de Gestão do Capital Intelectual desenvolvida na empresa Skandia que pode ser identificada como modelo do Navegador de Capital Intelectual. Mas, o que vem a ser esse modelo do Navegador de Capital Intelectual, essa navegação?

Segundo o mesmo autor (1998, p. 51-52), essa navegação pode ser descrita como:

[...] a busca de uma linguagem bem diferente, usada para elaborar um relatório dinâmico, destinado a um público que ultrapasse as fronteiras da diretoria. Ela possui como meta, em particular, ressaltar o processo contínuo de agregar fatores para a sustentabilidade e a longo prazo da organização e alimentar as raízes da organização para que ocorra uma geração de caixa sustentável.

O modelo do Navegador surgiu a partir da necessidade de se juntar as seis áreas de foco do Capital Intelectual, mostrando como interagem e onde se localizam, no eixo do tempo da vida operacional da empresa. “Assim, o foco de renovação e desenvolvimento relaciona-se com o futuro da organização, o foco

estrutural com o presente e o foco financeiro com o passado imediato”. EDVINSSON & MALONE (1998, p.52)

O modelo do Navegador serviu para facilitar a compreensão, a operacionalização e o desempenho das partes que compõem os ativos do Capital Intelectual da organização Skandia.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 52), numa síntese muito feliz, afirmam, metaforicamente, que o modelo do navegador se presta:

[...] como um sumário no qual se podem localizar os padrões de Capital Intelectual da organização. Como capítulos de um livro, os diferentes focos definiram o território de cada conjunto de medições. A organização poderia então articular um conceito empresarial para o seu futuro, bem como sua principal missão e objetivos. Essas estratégias foram então traduzidas em fatores críticos de sucesso, os quais, por sua vez, foram transformados em medições. Finalmente, as próprias medições foram distribuídas em cinco áreas de foco e utilizadas para examinar os indicadores existentes ou desenvolver novas medições.

O modelo do Navegador, além de auxiliar na gestão do conhecimento, tendo como exemplo a propriedade intelectual da empresa, alavanca entre capital humano e capital estrutural.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 61-62), com maestria registraram e explicitam, amplamente, as principais funções do modelo do Navegador de Capital Intelectual, que se passa a transcrever:

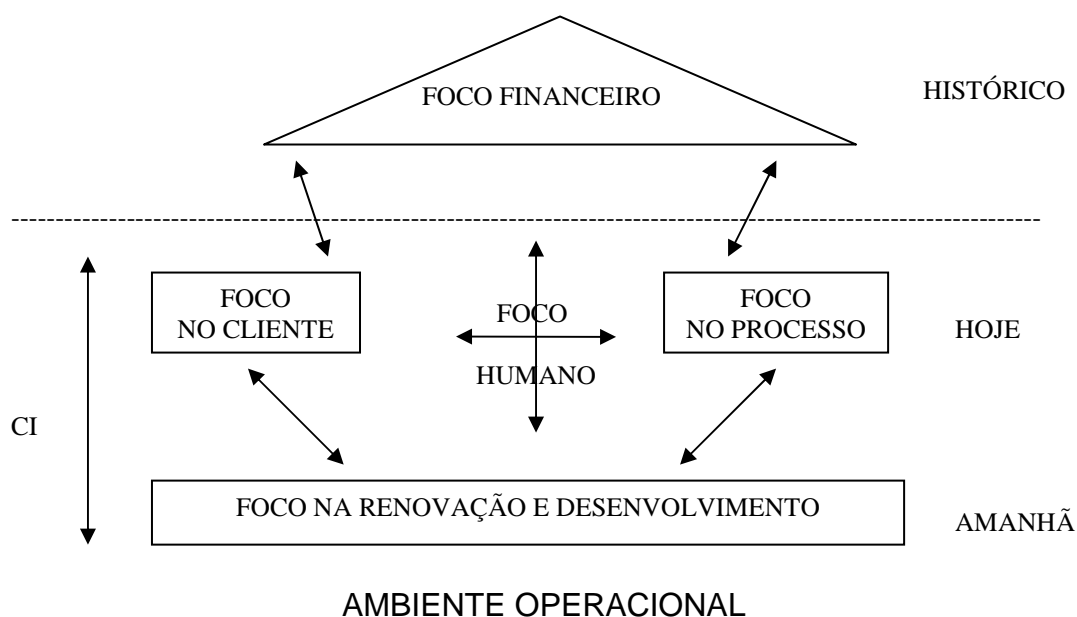
1. *Perscrutar as mensurações.* Um instrumento organizador não realiza suas funções se ele não se organizar. Parece óbvio, mas os melhores instrumentos precisam realizar mais do que isso; eles têm de agir como um guia - isto é, como um navegador, em vez de somente um arquivo - para o conjunto correto de medições, agrupá-las de maneira coerente em uma categoria e, então, juntar todas essas categorias em um todo coerente. Eles têm de indicar a posição, a direção e a velocidade da organização.
2. *Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor.* Não é suficiente que um instrumento de navegação sirva como um astro e um guia de excursão. Ele precisa operar igualmente, de maneira a processar todas essas informações em um patamar mais elevado de abstração para obter um ponto de vista. Ou seja, um bom navegador de Capital Intelectual deve, em última instância, alinhar todos os dados das categorias visando a criação de um pequeno número de números globais - poderíamos chamá-los “metaíndices”, comparáveis aos lucros e às perdas em uma

demonstração do resultado ou ao ativo e passivo total em um balanço patrimonial - que possam ser utilizados para um julgamento rápido do poder do Capital Intelectual de uma empresa e para a comparação com outras organizações.

3. *Olhar para fora, em direção ao usuário.* Isso pode parecer igualmente evidente por si só. Mas a abrangência e a inclusão são muito mais fáceis na teoria do que na prática. Até mesmo para milhões de homens de negócios, o sistema contábil moderno é irremediavelmente obscuro, os lançamentos (“provisão para devedores duvidosos”) não são nem intuitivos e nem particularmente precisos após você conhecer a definição. Conforme vimos, o balanço patrimonial também não engloba totalmente todas as atividades de valor da empresa - as demais são irreconhecíveis ou encontram-se enterradas no palavreado das notas explicativas.

O modelo Navegador de Capital Intelectual da Skandia apresenta o seguinte formato:

#### MODELO DO NAVEGADOR DE CAPITAL INTELECTUAL DA SKANDIA



Fonte: EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998, p. 60.

Quanto a representação do navegador Skandia, em forma de uma casa,

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 60-61) esclarecem: A casa significa a organização como um todo. O triângulo é o sócio, representado pelo foco financeiro. O triângulo representa o passado da empresa por meio do balanço patrimonial. Em seguida, tem-se o presente da empresa, constituído pelo foco do cliente e pelo foco do processo. Na região central, dando suporte para os demais focos, está o foco humano que é, sem dúvida alguma, a alma da empresa. Na base do desenho, aparece o foco da renovação e desenvolvimento. Esse foco está voltado para o futuro da empresa.

Ou seja, pode-se observar que o modelo do Navegador da Skandia está dividido em cinco áreas de foco. Em cima desses focos a empresa deve lançar sua atenção porque a partir deles provém o valor do Capital Intelectual. A seguir proceder-se-á a análise de cada uma dessas áreas de foco da empresa.

#### 3.4.1 O Foco Financeiro

Segundo ANTUNES (2000, p. 101), considerando que:

[...] o Capital Intelectual e as informações financeiros contidas nas demonstrações financeiras se complementam, as questões que se formularam foram as de como as demonstrações financeiras tradicionais se relacionam com a avaliação mais ampla do Capital Intelectual, como são alteradas e, ainda, o que representa um potencial de rendimentos sustentável.

Concluíram que as demonstrações financeiras assumem o papel repositório de informações de *feedback* para análise e posterior avaliação de desempenho dos focos, à medida que a conversão de uma tecnologia se materializar em receita para a empresa, esta medida desloca-se de Renovação e Desenvolvimento para Clientes e Processos para, finalmente, concretizar-se por um lançamento nas demonstrações financeiras.

A representação gráfica da apresentação do capital financeiro possui a forma de um triângulo, em cuja base estão as notas explicativas, de natureza subjetiva. As notas explicativas são reportadas, atualmente, nas notas explicativas, nos comunicados da imprensa, nas avaliações de desempenho das divisões e avaliações de analistas. São consideradas notícias recentes, originárias das operações da empresa com clientes, pessoas e processos.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 68) afirmam que essa área foco financeiro apresenta as seguintes vantagens:

[...] reconhece que as notas explicativas e os outros documentos subjetivos que fazem parte dos relatórios financeiros tradicionais simplesmente refletem a incapacidade daqueles documentos de captar com precisão todas as informações vitais para avaliar uma empresa. Sujeitá-los agora a um novo processo de medição indica que eles não possuem mais a mesma responsabilidade informativa... E, enquanto isso, coloca sobre o novo sistema de mensuração o ônus de captar a realidade dessas notas.

[...] reconhece que, na nova configuração da empresa, os dados financeiros relevantes encontram-se agora enraizados em todas as suas operações. A contabilidade corporativa moderna não apresenta mais uma função distinta e independente dentro da empresa, cuja função era de somar recibos, preparar cheques e calcular o lucro no fim do trimestre. Ao contrário, ela se torna, atualmente, indistinguível do resto da rede da empresa. A organização moderna é um lugar onde os dados financeiros, coletados a cada minuto, percorrem todos os bancos de dados da empresa; onde um ativo novo é criado pela manhã por um vendedor esperto ou perdido essa tarde por um funcionário burocrático preguiçoso; e, acima de tudo, onde o sucesso ou fracasso de toda uma empresa pode se apoiar em uma decisão tática toada por um alto executivo, tendo por base dados financeiros corporativos completos que necessitem estar atualizados até aquele momento preciso.

É grande a diversidade de dados, gerados em uma organização. A esses dados devem ser agregados os dados provenientes do ambiente externo. A capitalização financeira tem por objetivo procurar, filtrar, traduzir e medir as informações preliminares.

A Skandia, quando resolveu incluir em seu relatório de Capital Intelectual os itens que possuíam valor e que não eram divulgados pelo sistema contábil, criou, como já visto, cinco áreas de foco, sendo a primeira o foco financeiro. Segundo EDVINSSON & MALONE (1998, p. 72), o foco financeiro segue um padrão de quatro tipos diferentes de índices, que estão listados e explicitados a seguir:

1. *Cumulativo*. Uma medida direta, normalmente em termos monetários, de alguma atividade relacionada a finanças, como, por exemplo, o “valor de mercado”. As medidas cumulativas são freqüentemente úteis para descobrir pontos de inflexão - pontos críticos - nas curvas de ciclo de vida.
2. *Competitivo*. Uma medida, normalmente uma porcentagem ou um índice, que compara algum segmento do desempenho da empresa com o do setor - por exemplo, “índice de perda comparado à média de mercado”. Medidas competitivas constituem tipicamente os *benchmarks*.

3. *Comparativo*. Um índice que inclui duas variáveis com base na própria empresa; por exemplo, “valor agregado por empregado”. Os índices comparativos constituem normalmente a melhor fonte de informação sobre a dinâmica da empresa.

4. *Combinado*. Um quociente híbrido, expresso em termos monetários ou em forma de índice, combinando mais de duas variáveis com base na própria empresa; por exemplo, “retorno sobre o ativo líquido originário de despesas com um novo negócio”. Os índices combinados são usados com frequência para fornecer novos ângulos inesperados de uma organização.

Embora a contabilidade tradicional esteja direcionada para os índices cumulativos, são os índices competitivos, comparativos e combinados que proporcionam o valor mais imediato. Deve-se buscar uma harmonia entre os quatro tipos de índices.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 73), complementando essa questão, sugerem que, embora todos os tomadores de decisões na empresa necessitem de todos os tipos de informações, os gerentes de linha devem atribuir maior ênfase aos índices mais imediatos, que são os combinados, enquanto o *staff* deve examinar os dados competitivos e cumulativos.

### 3.4.2 O Foco no Cliente

Sabe-se que, atualmente, deve-se tratar o cliente como parceiro da organização. Não se acredita mais que, efetuada a compra, o mesmo pode ser esquecido pela empresa. O atendimento total ao cliente passou a incluir a busca constante para atingir as metas, bem como, a manutenção do cliente satisfeito pelo maior tempo possível.

Segundo ANTUNES (2000, p.105),

A nova realidade impacta não somente a estrutura da organização (agilidade e flexibilidade), como também as formas de avaliação, pois a confiança, lealdade e compromisso com o cliente, por exemplo, passa, também, a ser valores perseguidos.

A partir desta convicção, a empresa Skandia buscou encontrar os parâmetros que melhor captassem a relação eficaz entre empresa e cliente. Esses indicadores foram elaborados a partir da avaliação dos pontos fortes e

fracos da empresa e resultaram em cinco parâmetros: tipo de cliente, duração do cliente, sucesso do cliente, papel do cliente e suporte ao cliente.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 84-85), através de uma seqüência de perguntas, buscam avaliar cada um desses parâmetros:

1. *Tipo de Cliente.* Qual é o perfil de um cliente típico para o produto da empresa e quão adaptável tal perfil se torna para a evolução a longo prazo da empresa? Qual é o potencial desses clientes para que sejam “desenvolvidos” como consumidores de futuros produtos e serviços da empresa? Como esses clientes se comparam, em termos de renda disponível, escolaridade, idade e outros fatores, a parâmetros análogos para a concorrência? Qual é a dimensão do conjunto ainda não explorado dos clientes em potencial que a empresa deve ainda atingir?
2. *Duração do Cliente.* Qual é o índice de rotatividade da atual base de clientes? Qual é o tempo médio que um cliente tem permanecido leal à empresa? Como esses dois indicadores se comparam à média do setor? Com que freqüência um contato é mantido? Para produtos de consumo, qual é o índice de clientes de várias gerações? Para produtos industriais, a empresa constitui-se em fonte única de suprimentos ou é uma entre muitas/ que sistemas de transmissão de informações e divulgação - circulares informativas, página na Web, revistas, eventos dirigidos aos clientes - foram estruturados para compartilhar informações com o cliente?
3. *Papel do Cliente.* Que papel o cliente desempenha no projeto, fabricação, entrega do produto ou serviço? Qual é o valor agregado por essa participação e colaboração? Que programas comparáveis existem nos parceiros estratégicos, fornecedores, distribuidores e varejistas da empresa?
4. *Suporte ao Cliente.* Que programas, esquemas e tecnologias independentes foram estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação e sucesso para o cliente? Qual é seu valor? Como o resto da empresa está organizado em relação à linha de frente dos serviços de atendimento ao cliente? Qual é a criação de valor dessas operações “cativas”? Qual é a correlação entre o investimento da empresa em serviço e o suporte ao cliente comparativamente em níveis crescentes de satisfação do cliente?
5. *Sucesso do Cliente.* Quais são os níveis de sucesso do cliente de acordo com os parâmetros do tipo índice anual de compras, valor anual de compras, clientes com e sem reclamações, clientes novos e tradicionais, sexo, rendimento, profissão, nacionalidade, idade?

### 3.4.3 O Foco no Processo

Segundo EDVINSSON & MALONE (1998, p. 91), o foco no processo “[...] trata do papel da tecnologia como instrumento para apoiar a criação de valor

global na empresa”.

Ainda conforme os mesmos autores, muitos investimentos em tecnologia têm gerado bons resultados.

A tecnologia invade o nosso dia-a-dia, não sendo diferente a sorte das empresas. Os blecautes, por exemplo, têm revelado a impossibilidade de dar andamento ao cotidiano sem computadores, correios eletrônicos e intranets.

Para ANTUNES (2000, p. 107), contudo, o investimento em tecnologia não é garantia necessária para o aumento da eficiência e da produtividade. Na área da tecnologia também podem ocorrer erros (por exemplo, na escolha da tecnologia, do fornecedor, da aplicação ou, ainda, da filosofia), que podem comprometer a continuidade do negócio. Geralmente, tais erros são reflexos.

Para evitar problemas dessa ordem, a empresa Skandia buscou desenvolver um sistema de avaliação, um calculador de índices que evitasse os erros reflexos.

Segundo EDVINSSON & MALONE (1998, p. 97), através do sistema, serão calculados índices que:

1. Atribuem um valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta atribuir para o valor da empresa.
2. Acompanham a idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa.
3. Avaliemos não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresa.
4. Incorporem um índice de desempenho de processo em relação às metas padronizadas deste desempenho.

Os dizeres de ANTUNES (2000, p. 100) apresentam o objetivo da avaliação do foco no processo como sendo uma perspectiva útil de como um empreendimento pode utilizar suas ferramentas tecnológicas para gerar valor.

#### 3.4.4 O Foco na Renovação e Desenvolvimento

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 101) elucidam que o foco na 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”,

É quase impossível prever mudanças que poderão ocorrer no futuro. Mesmo assim, buscou-se elaborar indicadores que retardassem o valor da renovação e desenvolvimento organizacional.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 102) afirmam que a empresa Skandia identificou seis áreas das quais a empresa pode utilizar-se para se preparar para mudanças iminentes, provendo sua própria renovação. São elas: clientes, atração no mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infra-estrutura e empregados.

ANTUNES (2000, p. 100) descreve essas áreas de forma bem sintetizada, conforme segue:

1. *Clientes*. Mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes, frequência e eficácia da comunicação entre a empresa e sua base de clientes, índice de utilização desses sistemas pelos clientes etc.;
2. *Atração no mercado*. Quando a empresa está investindo em inteligência de mercado, qual o investimento no mercado atual e no mercado futuro, programas possuídos para rastrear novas invenções e novos concorrentes, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado etc.;
3. *Produtos e serviços*. Produtos e serviços em desenvolvimento, possibilidade de virem a ser lançados no mercado, velocidade de implementação de novos produtos, contribuição histórica de cada produto para a receita e o lucro da empresa, investimento feito no desenvolvimento de novos produtos, número, idade e duração das patentes possuídas pela empresa, número de patentes em fase de registro, receitas atuais da empresa com licenciamento de suas patentes etc.;
4. *Parceiros estratégicos*. Investimento no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, custo e capacidade do sistema eletrônico de intercâmbio de dados entre a empresa e seus parceiros, informações corporativas que não podem ser trocadas com os parceiros, percentual de produtos da empresa, projetado ou fabricado pelos terceiros, método utilizado para avaliar e estimular as operações de parceria etc.;
5. *Infra-estrutura*. Valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, aquisições de bens de capital planejadas para os próximos anos, percentual das receitas e lucros que será gerado por essas aquisições, configuração e valor do sistema de informação etc.;
6. *Empregados*. Nível médio de instrução dos colaboradores da empresa, número por nível de curso, quantidade média de horas mensal em treinamento por empregado, investimento anual e o planejado em programas de recrutamento e seleção de empregados etc.

### 3.4.5 O Foco Humano

Conforme descrito anteriormente, o foco humano é, sem dúvida alguma, a alma da empresa. De nada adianta criar uma sofisticação tecnológica se o foco humano, que é a parte central do modelo do Navegador do Capital Intelectual, estiver em desarmonia com os demais focos, pois ele é agente ativo sobre os demais focos.

Por isso, a empresa Skandia reconhece que esta avaliação é a mais complexa e, ao mesmo tempo, a mais importante do modelo do Navegador.

EDVINSSON & MALONE (1998, p. 113), diante da complexidade e importância do foco humano, implementam a matéria com a seguinte elucidação:

A avaliação do Foco Humano constitui, porém, a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual - o que explica todas as pesquisas, da contabilização dos recursos humanos à obra *O Capital Humano* de Gary Becker, laureado com o Prêmio Nobel. 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.

Por isso, ainda segundo EDVINSSON & MALONE (1998, p. 113-114), qualquer mensuração relacionada aos colaboradores deve conter três aspectos principais, a seguir listados:

- Ser bem fundamentada: para medir apenas coisas importantes e com significados;
- Ser bem estruturada: para não absorver impurezas de outras variáveis subjetivas;
- Ser teleológica: para atrelar a medição a sua causa final, refletindo os valores em mudança na sociedade.

No início deste trabalho, buscou-se apresentar a importância do ser humano na sociedade do conhecimento. Igualmente foram abordadas as mudanças nas organizações e na sociedade. Fica claro que, com o passar do tempo, as relações de trabalho passaram por significativas modificações. A

empresa Skandia buscou considerar essas novas relações de trabalho, classificando os trabalhadores como: empregados de escritório, teletrabalhadores, guerreiros da estrada e ciganos corporativos.

ANTUNES (2000, p. 113) descreve esses “novos trabalhadores” de maneira bem resumida, conforme segue:

*Empregados de escritório.* São os gerentes e trabalhadores que ainda freqüentam diariamente o escritório ou fábrica. Possuem maior tendência de se fixar em funções desgastantes ou de apoio aos que possuem base fora da empresa;

*Teletrabalhadores.* Representam a nova classe de trabalhadores que, por meio dos avanços em telecomunicações, pode trabalhar em casa ou em algum escritório distante;

*Guerreiros na estrada.* São os vendedores, gerentes intermediários e executivos que não estão no escritório, nem em suas casas, mas em campo, ligados ao escritório por meio de *paggers*, lap tops, telefones celulares etc.;

*Ciganos corporativos.* São representados por dois grupos. O primeiro grupo é formado por aqueles que precisam trabalhar nas instalações do fornecedor, do parceiro estratégico ou de algum cliente da empresa. O segundo, em numero cada vez mais crescente, é constituído pelo conjunto de empregados terceirizados, colaboradores em tempo parcial, consultores e empregados temporários.

Conforme EDVINSSON & MALONE (1998, p. 124-125), a empresa Skandia sabe que isso não é suficiente para traduzir o Capital Intelectual Humano nas organizações modernas, porém permite um pequeno avanço no processo. “Nesse ponto, mais do que em qualquer outra parte do navegador Skandia, a prática e a experiência farão a diferença”.

## CONCLUSÃO

Ao término do presente trabalho de pesquisa, merecem destaque as seguintes considerações:

1. A literatura existente sobre o Capital Intelectual, embora incipiente, apresenta inúmeros casos e exemplos de organizações, que investiram no Capital Intelectual e que, em sua decorrência, obtiveram maior sucesso e valorização junto aos acionistas, garantindo prosperidade e maior competitividade, com a conseqüentemente ascensão e valorização das respectivas empresas.

2. O surgimento do conceito e valorização do Capital Intelectual exige a aplicação de novas estratégias, novas filosofias e novas formas de avaliação do patrimônio da empresa, contemplando a interação dos recursos disponibilizados pelo conhecimento.

3. Hodiernamente, não basta que a empresa tenha um grande patrimônio físico. É importante compreender que seu êxito futuro está no ser humano, único possível detentor de Capital Intelectual. Ele é a origem de todo conhecimento, visto que quem aprende e acumula conhecimentos não é a organização nem o país, mas sim as pessoas, individualmente e em grupo.

4. O tradicional sistema de recompensa, remuneração e treinamento, com os quais as empresas estavam acostumadas a trabalhar, não surtem todos os efeitos desejados. Hodiernamente, a motivação precisa levar os trabalhadores à adesão criativa, ao oferecimento de suas capacidades atentas e inventivas, à parceria incondicionada, fatores decisivos na fixação de uma empresa no mercado da informação e do conhecimento, gerando aceitação dos seus bens e serviços, com excelente imagem e conseqüentes resultados.

5. O neoliberalismo, em franca oposição a qualquer intervenção no mercado, tem pregado o Estado Mínimo, ou seja, o fim do Estado responsável pelo Bem-Estar Social. Os países onde prevalece o neoliberalismo têm dado grande relevância ao Capital Intelectual. Prova disso está no empenho com que buscam garantir, em todo o mundo, o registro das invenções (patentes) e das marcas (símbolos que caracterizam determinados produtos). Seus proprietários podem cobrar royalties e organizar franquias, recebendo pagamento pelo

investimento em Capital Intelectual.

6. O investimento visível em pesquisas e os inventos delas decorrentes, preservados pelas leis de patentes, garantem às empresas dos países ricos maiores chances de acumulo de riquezas, porque cobram royalties das empresas contratadas nos países em desenvolvimento. Assim sendo, a Era do Conhecimento pode configurar grave ameaça para os países atrasados, fortemente dependentes da importação de tecnologia e serviços. Se as empresas dos países em desenvolvimento não investirem corretamente em tecnologia, se não adentrarem logo para a Era do Conhecimento, se os países pobres continuarem seu consumismo desenfreado, não terão acesso aos bens e serviços de ponta, além de sua balança de serviços internacionais arcar com um endividamento crescente.

7. A revolução tecnológica gerou um grande número de desempregados, mas também trouxe múltiplos benefícios, principalmente os decorrentes da automação, preservando a integridade física e permitindo a redução da jornada de trabalho e o acesso ao conhecimento.

8. Hodiernamente, o valor da empresa é composto por fontes tangíveis e por fontes intangíveis, tais como o capital humano, os ativos intelectuais e a propriedade intelectual.

Fontes ou ativos intangíveis são os valores ocultos que dão sustentação à empresa visível, formada por edifícios, máquinas, pessoas e produtos. Os valores dos ativos intangíveis devem, de alguma forma, vir à tona. É preciso encontrar alguma forma de mensurá-los, registrá-los e evidenciá-los para que sejam representados e apresentados, da forma mais adequada, aos usuários das informações.

9. A contabilidade tradicional traz que ativo são os bens e os direitos de uma empresa, podendo esse ser dividido em ativo tangível e ativo intangível. Apenas o ativo tangível tem seus registros utilizados nos balanços.

Contudo, o reconhecimento de que o poder competitivo de uma empresa reside cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais e cada vez mais em um conjunto de novos fatores como o talento individual, relações de mercado sinérgicas e a capacidade para administrar o fluxo de competência, levou a empresa Sandia a buscar Sandia a buscar caracterizar, mensurar e contabilizar

os ativos intangíveis. A existência de registros contábeis permitiria o preparo de relatórios e o constante acompanhamento dos fatos econômicos pelos administradores, investidores e órgão públicos, bem como levantamentos periódicos, necessários para apurar os resultados alcançados. Dessa forma, a contabilidade informaria aos seus usuários internos e externos, tais como governo, investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, empregados, sindicatos e a sociedade.

10. Na era do conhecimento, o desafio da contabilidade consiste em também efetuar os registros contábeis dos ativos intangíveis. Leif Edvinsson, como primeiro diretor de Capital Intelectual da Skandia, organizou sua equipe de trabalho e pediu que efetuassem, inicialmente, um levantamento dos valores ocultos da empresa. Recebeu uma relação com mais de 50 itens, que possuíam valor e que não constavam e, portanto, não eram divulgados pelo sistema contábil. Após análises, os itens foram classificados e reunidos em dois grandes grupos: de capital humano e de capital estrutural.

11. A alta administração da empresa deve estar comprometida com o desenvolvimento, a avaliação e a utilização dos relatórios de Capital Intelectual para utilizá-los da melhor maneira possível.

O modelo do Navegador, elaborado na Skandia, serviu para facilitar a compreensão, a operacionalização e o desempenho das partes que compõem os ativos do Capital Intelectual da organização Skandia.

Empresas do porte da Dow Chemical, WM-Data, Hughes Space Communication e PLS-Consult também têm se dedicado à operacionalização da caracterização, mensuração e contabilização dos ativos intangíveis, bem como ao gerenciamento do Capital Intelectual.

Pode-se afirmar que, no Brasil, estão sendo dados os primeiros passos do processo de consideração dos ativos intangíveis na avaliação das empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000. p. 139.

BROOKING, Annie. **Intellectual capital: core asset for the third Millennium enterprise**. Londres: International Thomson Business Press, 1996.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 214.

HENDRIKSEN, Eldon S. e VAN BREDA, Michael. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Eliseu (organizador). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, Vicente **Mensuração e divulgação do capital intelectual nas demonstrações contábeis: teoria da empiria**. Curitiba: Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2005

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