

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**TRATAMENTO CONTÁBIL DISPENSADO AO CAPITAL INTELECTUAL  
SOB A ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE UMA  
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

THAISY MARIA ASSING

**THAISY MARIA ASSING**

**TRATAMENTO CONTÁBIL DISPENSADO AO CAPITAL INTELECTUAL SOB A  
ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

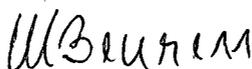
**FLORIANÓPOLIS**

2002

**TERMO DE APROVAÇÃO****THAISY MARIA ASSING****TRATAMENTO CONTÁBIL DISPENSADO AO CAPITAL INTELECTUAL SOB A  
ÓTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota de 9,5....., atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo mencionados.

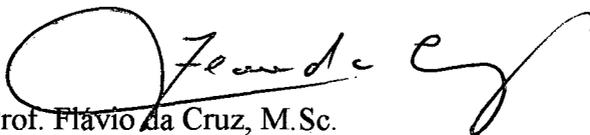
Compuseram a banca:



Prof.<sup>a</sup> Orientadora Ilse Maria Beuren, Dra.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....



Prof. Nivaldo João dos Santos, M.Sc.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....



Prof. Flávio da Cruz, M.Sc.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC  
Nota atribuída.....

Florianópolis, julho de 2002.

Prof. Luiz Felipe Ferreira, M.Sc.  
Coordenador de Monografia do CCN

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter-me guiado durante esta caminhada e permitido vencer mais uma etapa de minha vida.

Agradeço a Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ilse Maria Beuren pela sua paciência, dedicação e orientação no desenvolvimento deste trabalho.

A minha família, em especial minha mãe, Armelinda, por ter-me ensinado a nunca desistir de meus objetivos, motivando-me e apoiando-me em todos os momentos de minha vida, a quem devo mais esta conquista.

Aos professores do departamento de Ciências Contábeis, pelo conhecimento compartilhado, dedicação durante o decorrer do curso e pela contribuição para meu crescimento, tanto em nível pessoal, quanto profissional.

A Yuri, assistente administrativa senior da EDS, pela receptividade e contribuição para realização deste trabalho.

Aos colegas de curso, pelo apoio e amizade compartilhada.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, na execução do presente trabalho e pelos momentos compartilhados em mais uma conquista obtida, o meu muito obrigado.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	01
1.2 OBJETIVOS .....	02
1.3 JUSTIFICATIVA .....	02
1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	03
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	05
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>06</b>
2.1 EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	06
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	10
2.3 DIFERENÇA ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	12
2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO E SUA CONVERSÃO .....	13
2.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO.....	14
2.6 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	18
2.7 FORMAS DE EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....	19
2.7.1 Modelo de evidenciação do capital intelectual sugerido por Karl Eric Sveiby	20
2.7.2 Modelo de evidenciação do capital intelectual proposto por Leif Edvinsson e Michael S. Malone.....	25
2.8 ALTERNATIVAS DE CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	32
2.8.1 Modelo de contabilização do capital intelectual proposto por Dilza M. Goulart.....	33
2.8.2 Modelo de contabilização do capital intelectual proposto por João Francisco Lopes.....	35
<b>3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA EMPRESA     ESTUDADA.....</b>	<b>41</b>
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	41
3.1.1 A história da EDS no mundo .....	44

3.1.2 Diversos tipos de serviços prestados pela EDS .....	45
3.2 O CAPITAL INTELECTUAL NA ÓTICA DA EMPRESA.....	46
3.3 INTERAÇÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO .....	47
3.4 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS PELA EMPRESA.....	49
3.5 EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....	51
3.6 CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	53
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>63</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Princípios da organização do conhecimento .....	09 e 10
Figura 2: Comparação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	13
Figura 3: Conversão de conhecimentos .....	13
Figura 4: Características do aprendizado através da informação e da tradição.....	15
Figura 5: Barreiras e possíveis soluções na transferência do conhecimento.....	17
Figura 6: Fórmula para cálculo do efeito alavancagem .....	24
Figura 7: Modelo proposto por Karls Eric Sveiby.....	25
Figura 8: Indicadores relacionados ao foco financeiro .....	26
Figura 9: Indicadores com foco no cliente .....	27
Figura 10: Indicadores com foco no processo .....	28 e 29
Figura 11: Indicadores com foco na renovação e desenvolvimento .....	30
Figura 12: Indicadores foco humano .....	31 e 32
Figura 13: Abertura da conta salários no plano de contas por grau de escolaridade .....	33
Figura 14: Valor agregado pelos funcionários por nível de escolaridade .....	34
Figura 15: Reconhecimento do montante de capital intelectual, antes e depois da venda da empresa.....	39
Figura 16: Estrutura organizacional da EDS.....	43
Figura 17: Alguns fatos que marcaram a história da EDS nos últimos 40 anos.....	44

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Pesos atribuídos de acordo com a importância dos recursos tangíveis .....	36
Tabela 2: Atribuição de índices calculados a partir dos pesos .....	36 e 37
Tabela 3: Índices obtidos através das notas de avaliação.....	37
Tabela 4: Atribuição dos valores as variáveis considerando pesos e notas.....	38

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo é verificar o tratamento contábil dispensado ao capital intelectual sob a ótica da gestão do conhecimento, em uma empresa de tecnologia da informação. Para atingir este propósito apresentou-se, além da parte introdutória, a revisão teórica. Esta inicia-se com a evolução das atividades e a gestão do conhecimento, a seguir caracterizou-se a gestão do conhecimento, os tipos de conhecimento e sua conversão, a transferência de conhecimento e a caracterização do capital intelectual. Apresentou-se também as formas de evidenciação e as alternativas de contabilização do capital intelectual. Na parte empírica, foram coletados dados sobre as práticas adotadas pela empresa para o compartilhamento de conhecimento, evidenciação e contabilização do capital intelectual, sendo que a coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada com Yuri, assistente administrativa senior. Inicia-se com a apresentação da empresa, na seqüência evidencia-se a visão dos gestores da empresa sobre o capital intelectual, como ocorre a interação do conhecimento dentro da empresa, as práticas utilizadas pela empresa para o compartilhamento do conhecimento, a evidenciação e contabilização do capital intelectual adotada pela organização em estudo. Apesar de não ter obtido acesso ao departamento contábil, já que encontra-se em São Paulo, verificou-se que a empresa não contabiliza o capital intelectual, pois o valor atribuído a outros intangíveis, onde poderia estar incluído o capital intelectual, é pequeno se comparado ao valor do software e ao *goodwill*. No entanto a empresa em estudo adota um sistema de avaliação de funcionários chamado *Profile Builder*, mas que por motivos de segurança e sigilo a empresa não divulgou os indicadores utilizados.

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados o tema e o problema, bem como os objetivos geral e específicos da pesquisa. Também apresenta-se a justificativa, a metodologia e a organização do estudo.

## 1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

No ambiente atual, em que estão inseridas as empresas, vêm ocorrendo constantes mudanças econômicas e sociais, que contribuem para uma busca incessante de significativos esforços para atender os clientes e garantir uma posição relevante dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Nos últimos anos, o Brasil está vivenciando uma competição direta de produtos estrangeiros, que possuem, além de qualidade, preços mais atrativos, decorrentes do *know-how* desenvolvido durante décadas.

Por outro lado, as empresas exigem dos seus administradores e empregados esforços voltados à identificação de tendências futuras, implementação de novas tecnologias, entre outras. Adicionalmente, no ambiente interno exigem a busca de eficiência e eficácia das atividades que executam, assegurando um desempenho adequado com vistas à continuidade da empresa.

Segundo ANTUNES (2000, p.18), “o conhecimento juntamente com as novas tecnologias, que são benefícios intangíveis, se materializam e lhes agregam valor”. Explica que o conhecimento (intangível), denominado capital intelectual, não vem com o intuito de substituir o tradicional desempenho financeiro mensurável e sim complementá-lo e ampliá-lo.

Um dos objetivos principais da contabilidade é o de prover seus usuários da posição econômica, na qual encontra-se a entidade, ou seja, informar através de relatórios contábeis a apuração do resultado diante das mutações ocorridas em seu conjunto de bens, direitos e obrigações, denominado patrimônio.

O patrimônio, que é evidenciado nos relatórios contábeis, diz respeito aquilo que possui um valor mensurável em moeda, sendo confundido, muitas vezes, com o valor que a empresa realmente vale no mercado, com base no patrimônio que ela detém. IUDICÍBUS (1994, p.21) ressalta que “os relatórios contábeis tradicionais deveriam ter poder preditivo e

vir acompanhados de quadros informativos suplementares, demonstrando informações históricas e preditivas sobre indicadores de interesse para os vários usuários”.

No entanto, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.206) dizem que “não é segredo que os sistemas de contabilidade sejam um reflexo precário do ativo intangível e intelectual das empresas. Algumas organizações ficaram muito impacientes com essa situação, a ponto de criar uma contabilidade interna com o intuito de gerenciar internamente seu capital intelectual”. Desse modo, verifica-se uma deficiência que a contabilidade ainda apresenta, não demonstrando informações complementares sobre o ativo intangível que atendam aos interesses de usuários, e que condizem o mais próximo possível com a realidade da empresa.

Assim, diante do exposto, elaborou-se a seguinte questão problema: *Qual o tratamento contábil que é dispensado ao capital intelectual, sob a ótica da gestão do conhecimento, em uma empresa de informática?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar o tratamento contábil dispensado ao capital intelectual, sob a ótica da gestão do conhecimento, em uma empresa de tecnologia da informação.

Como objetivos específicos buscou-se o que segue:

- caracterizar o capital intelectual na perspectiva da gestão do conhecimento nas organizações;
- investigar como o conhecimento interativo ocorre dentro da organização;
- identificar a forma de evidenciação dada ao capital intelectual; e
- verificar a forma de registro contábil que a empresa utiliza para o capital intelectual.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

No ambiente atual, as organizações buscam um diferencial para tornar-se mais competitivas. Elas não necessitam apenas acumular capital financeiro, como pensava-se na época da Revolução Industrial, hoje elas necessitam além do capital financeiro, do capital intelectual.

Segundo DANVENPORT e PRUSAK (1998, p.16), “cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de obtenção de vantagem competitiva”.

Observa-se que, atualmente, o diferencial de uma empresa é o conhecimento, que ela necessita para investir na qualidade, bom atendimento, inovação e velocidade, pois os ciclos de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado duram cada vez menos tempo.

Para explicar o papel do capital intelectual em uma empresa, EDVINSSON e MALONE (1998, p.09) descrevem uma empresa como sendo uma árvore. Explicam que troncos e folhas, a parte visível, é a parte facilmente relatada pela contabilidade, tangível. A raiz, juntamente com parasitas e outros problemas que atacam as raízes, seria a parte oculta, aquilo que a contabilidade não consegue mensurar e não relata, mas que poderá vir a modificar seu estado, que aparentemente goza de saúde.

Portanto, verifica-se que o conhecimento, apesar de estar “submerso”, ser intangível, não significa que ele não deve ser considerado pela contabilidade, pois essa parte oculta poderá comprometer até mesmo a continuidade da empresa. Um dos motivos pelos quais as pessoas dispensam atenção a ele, é pelo fato de não conseguirem medir o valor econômico e o retorno gerado por este tipo de capital.

Segundo STEWART (1998, p.53), “a gestão do capital intelectual é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta do mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem navegá-lo”. O capital intelectual é um tema de preocupação recente, apesar das empresas conviverem diariamente com ele, é também desafiador tanto para profissionais-executivos quanto para pesquisadores.

Portanto, a motivação maior para a realização do presente estudo concentra-se na ênfase do tratamento contábil dispensado ou passível de realização ao capital intelectual, com vistas ao processo de gestão do conhecimento nas organizações.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Metodologia, para DEMO (1985, p.19), “é a preocupação instrumental. Trata de formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia.”

O presente estudo consiste de uma pesquisa bibliográfica, que é apresentada no segundo capítulo. A partir da revisão teórica é realizado um estudo de caso em uma empresa que presta serviços de tecnologia da informação.

Segundo BARROS e LEHFELD (1990, p.09), “o conhecimento é a tomada de consciência de um mundo vivido pelo homem e que solicita uma atitude crítico-prática de um mundo sensível, perceptivo e intelecto do ser pensante”. Neste sentido, a busca do conhecimento pode se dar no desenvolvimento de uma pesquisa, o qual requer do pesquisador um procedimento sistemático, visando explorar e entender o acontecimento de fenômenos que lhe atraem.

Pesquisa, conforme DEMO (1985, p.23), é definida como “a atividade científica pela qual descobrimos a realidade. Partimos do pressuposto de que a realidade não se desvenda na superfície. Não é o que aparenta à primeira vista.”

Dessa forma, observa-se a necessidade de escolher uma metodologia que atenda aos objetivos da pesquisa, delimite o problema e traga contribuições ao tema abordado. Assim, o presente estudo caracteriza-se como sendo de natureza exploratória-descritiva.

SOLOMON (1977, p.141) define pesquisa exploratório-descritiva como “as que tem por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis.” Pretendendo obter informações e conhecer fenômenos através da exploração, para assim, descrever a realidade vivida pela empresa frente ao assunto abordado.

A abordagem da pesquisa é teórico-prática com o método de procedimento do tipo estudo de caso. De acordo com GODOY (1995, p.25),

o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

A empresa objeto de estudo é de tecnologia da informação. A escolha deve-se ao fato desta precisar oferecer constantemente novas tecnologias e produtos, devido ao tipo de atividade e ao mercado. Por conseguinte, ela está ligada mais a intangíveis, mais especificamente capital intelectual, do que a uma estrutura tangível.

Para o levantamento dos dados na empresa realizou-se uma entrevista semi-estruturada (Apêndice 1), com a assistente administrativa senior, no mês de maio de 2002.

VERGARA (1998, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações. É saudável antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, explicitando quais as

limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.”

A gestão do conhecimento engloba vários aspectos: criação, armazenamento, compartilhamento, utilização e evidenciação. Porém, nesta pesquisa o foco foi direcionado ao compartilhamento e evidenciação.

Adicionalmente, o estudo de caso, enquanto metodologia adotada, também lhe impõe limitações quanto a extensão dos resultados. Assim, os resultados desta pesquisa se restringem ao caso analisado.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresentou-se a parte introdutória, compreendendo o tema e o problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a metodologia da pesquisa e a organização do estudo.

O segundo capítulo contempla a revisão de literatura, que serve de fundamento para o estudo. Primeiramente apresenta-se a evolução das atividades econômicas e a gestão do conhecimento, na seqüência aborda-se a gestão do conhecimento, tipos de conhecimento e sua conversão, transferência de conhecimento em uma organização, a caracterização do capital intelectual, as formas de evidenciação e as alternativas de contabilização do capital intelectual.

O terceiro capítulo compreende a análise realizada na empresa. Primeiramente faz-se a apresentação da empresa. Em seguida apresenta-se a estrutura, um histórico dos últimos 40 anos, aborda-se também outros tipos de serviços prestados. A seguir apresenta-se a visão do conceito de capital intelectual tida pela empresa, verifica-se a interação do conhecimento dentro da organização, as práticas de conhecimento utilizadas pela empresa, a evidenciação e contabilização do capital intelectual.

No quarto capítulo evidencia-se as conclusões do trabalho e algumas recomendações para futuras pesquisas sobre o tema estudado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta, primeiramente, a gestão do conhecimento com ênfase nas transformações econômicas. Em seguida aborda a gestão do conhecimento, os tipos de conhecimento e sua conversão, bem como a transferência de conhecimento dentro de uma organização. Na seqüência evidencia a caracterização do capital intelectual, suas formas de mensuração e as alternativas de contabilização.

### 2.1 EVOLUÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

WIIG (1998, p.11-12) apresenta uma evolução histórica que conduziu à importância que a gestão do conhecimento tem nos dias de hoje. Mostra sua evolução através dos estágios do desenvolvimento das atividades econômicas: economia agrária, de recursos naturais, industrial, do produto, da informação e do conhecimento.

#### *a) Economias agrárias*

Na época das economias agrárias, o papel das pessoas era de prover trabalho físico para a boa administração animal, cultivo do solo, plantação e colheita. O conhecimento não era, geralmente, reconhecido. O sucesso e a viabilidade eram, em grande parte, determinados pelas habilidades na agricultura. Portanto, o foco deste estágio substanciou-se na agricultura.

Vale ressaltar que, segundo IUDÍCIBUS (1999, p.29), os primeiros vestígios da contabilidade surgiram, antes mesmo dos números, os primitivos sentiam necessidade de saber quanto seu rebanho havia aumentado, avaliar sua riqueza, seus acréscimos ou decréscimos. Como não havia números, cada pedrinha correspondia a uma ovelha, representando, assim, uma forma primitiva de “controle de estoque”.

#### *b) Economias de recursos naturais*

Historicamente, as vantagens do mercado eram criadas mediante a exploração de recursos naturais: minerais, produtos agrícolas etc. O papel das pessoas era o de facilitar a conversão de recursos em mercadorias prontas e levá-las para os mercados, quase sempre executando o trabalho físico necessário. Pequenos grupos de negociantes (pedreiros, ferreiros, alfaiates etc) proveriam serviços personalizados. O conhecimento começou a ser reconhecido.

Nota-se que o foco na exploração de recursos predominava, enquanto a intimidade do cliente era buscada separadamente por negociantes especializados.

Este período foi marcado pela arte da escrita, desenvolvimento da aritmética, o uso da moeda como denominador comum, a propriedade privada, o desenvolvimento de crédito e a acumulação de capital. Talvez estas foram as razões que levaram à necessidade de se criar um sistema que pudesse fornecer informações mais precisas aos comerciantes. Pois, à medida que o comércio expandia-se e a riqueza era acumulada, tornava-se necessário criar um conceito de entidade e uma forma de apurar seus lucros.

### *c) Revolução industrial*

Durante os séculos XVIII e XIX, a conversão de recursos naturais e a manufatura de produtos ficou melhor organizada e mecanizada para aumentar a eficiência dos processos. As vantagens do mercado para as empresas deram-se pela habilidade de usar as pessoas e a tecnologia para prover mercadorias e serviços de qualidade a preço compatível. Isso, significava fazer com que os trabalhadores individuais e rotineiramente produzissem tanta mercadoria quanto possível. O conhecimento foi reconhecido, mas só entre as guildas (associações de auxílio mútuo criadas na Europa Medieval para promover os interesses de seus membros). O novo enfoque buscava excelência operacional por meio da eficiência.

HENDRIKSEN E VAN BREDA (1999, p.47) citam alguns efeitos da Revolução Industrial sobre a Contabilidade: o surgimento do sistema fabril e da produção em massa resultaram na transformação de ativos fixos em custo do processo produtivo, dando ênfase à depreciação; aumento da necessidade de informações gerenciais sobre os custos de produção e para avaliação de estoque; a exigência de grande capital criava uma separação entre investidor e administrador, passando a contabilidade a gerar informações a proprietários ausentes; as informações para fins de gestão passaram a ser demandadas por acionistas, investidores, credores e pelo governo. Portanto, o lucro como retorno aos investidores precisava ser distinguido de um retorno de capital aos proprietários. As grandes exigências de capital conduziram à criação da sociedade por ações e, com o tempo, à auditorias obrigatórias.

### *d) Revolução do produto*

No enfoque anterior, os fabricantes colocaram à disposição dos clientes maior variedade de artigos, produzidos ao custo mais baixo possível. Mais tarde, foi dada ênfase à sofisticação do produto, sendo que o conceito de serviços para complementar os produtos começou a emergir. Os papéis dos profissionais e operários estavam mudando para a

especialização, na forma de habilidades e reconhecendo o valor do conhecimento individual. Assim, o novo enfoque consistiu na liderança do produto por meio da variedade e da sofisticação.

#### *e) Revolução da informação*

Durante a segunda metade do século XX, o enfoque combinado da excelência operacional e da liderança do produto continuou. A tecnologia da informação tornou-se disponível e resultou num controle mais estreito da manufatura, da logística e do marketing. Esses desenvolvimentos, a coleta de informação e intercâmbios entre empresas, seus fornecedores e clientes, possibilitaram muitas práticas importantes, mas o trabalho mental realizado nesse novo ambiente ainda não fora bem entendido ou apreciado. Sendo assim, este foco destacou-se na excelência operacional e a liderança do produto.

Segundo CERIBELLI, DEGANI & KATO (<http://www.ume.usp.br/~is/ddt/mac333/aulas/tema-2-18mar99.html>), um dos fatores desta revolução é o crescimento mostrado nos últimos anos, tanto na quantidade de computadores, quanto na capacidade computacional e de comunicação.

Em 1969 o Pentágono promoveu a criação da primeira rede, a qual interligava quatro computadores geograficamente distantes (localizados em quatro Universidades Americanas: Universidade da Califórnia em Los Angeles, *Stanford Research Intitute*, Universidade da Califórnia em Santa Bárbara e Universidade de Utah), chamada Arpanet.

Há outros indícios visíveis da Revolução da Informação, tais como o comércio eletrônico (*e-bussiness*), comunidades virtuais, divulgação de *e-mails*, conhecimento de informática indispensável para se obter quase todos os tipos de emprego, redefinição do conceito de cooperação, mudanças nos hábitos de cooperação na esfera das idéias, mesmo entre gente que basicamente não se conhece.

#### *f) Revolução do conhecimento*

Durante a última década, influentes especialistas em negócios observaram que a base real para a concorrência tinha começado a mudar. Em particular, o sentido de quão bem o conhecimento e outros ativos intelectuais são trazidos à tona para fazer com que os clientes da empresa sejam bem sucedidos. Essa compreensão levou muitas organizações a buscarem estratégias para gerir o conhecimento. Elas precisam ter a certeza de que obtêm, renovam e usam o melhor conhecimento possível em todas as áreas de trabalho. Esta mudança impôs às

empresas a necessidade de trabalharem mais perto com seus clientes, com a finalidade de entendê-los e satisfazê-los.

Para STEWART (1998, p.11), “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países.”

É necessário enfatizar que o desenvolvimento e avanço de novas etapas não fizeram com que as anteriores desaparecessem. Por exemplo, a Revolução Industrial não acabou com a agricultura, pois ainda precisamos comer. Da mesma forma, a Revolução da Informação não acabou com a Indústria. Quanto a Revolução do Conhecimento, não podemos afirmar com certeza que tipo de novas formas de trabalho e prosperidade ela criará, mas é óbvio que uma economia baseada em conhecimento depende de novas habilidades e novos tipos de organizações e gerenciamento.

SVEIBY (1998, p.32) elaborou um quadro comparativo entre os paradigmas industriais e do conhecimento, conforme mostra-se na Figura 1.

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas	Trabalhadores do conhecimento <i>versus</i> gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos intangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis ( hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes

**Figura 1: Princípios da organização do conhecimento**

Fonte: Sveiby (1998, p.32)

Item	Visto pelo paradigma industrial, ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento ou de uma perspectiva do conhecimento
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso	O foco empresarial
Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

**Figura 1: Princípios da organização do conhecimento**

Fonte: Sveiby (1998, p.32)

Como se pode observar, a sociedade do conhecimento trouxe transformações na economia, no valor de seus ativos das empresas, no papel que os administradores e empregados desempenham. As organizações os reconhecem, que em vez de “mercadoria” são a fonte de sua existência. O comportamento das pessoas que possuem conhecimentos torna-se o alicerce da organização, provendo maior qualidade na produção de bens/serviços, possibilitando, assim, a satisfação do cliente. A forma de obtenção de receita também sofreu transformações, passou de tangível (dinheiro) para intangível (conhecimento).

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

SALIM (2000, p.05) define gestão do conhecimento como “um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento.” Para SAYON (1998, p.08), “é um processo interno que se aplica à corporação para conseguir o reaproveitamento do conhecimento adquirido pelos funcionários no dia-a-dia da empresa.” De acordo com PEREIRA apud ANGELONI (2002, p.158), “é entendida como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na organização, atentando para o seu aspecto estratégico, tão evidente e necessário no ambiente empresarial moderno”.

Segundo RAUPP (2001, p.52), a gestão do conhecimento procura desenvolver, gerir e administrar sistemas e processos que visam adquirir e partilhar ativos intelectuais. Aumenta a geração de informações para que se tornem úteis e significativas e promovam atitudes, enquanto procura-se aumentar e qualificar o aprendizado individual e em grupo. Eis alguns objetivos da gestão do conhecimento citados por RAUPP (2000, p.52):

- a) melhorar o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes;
- b) reforçar e ampliar as atuais competências da Companhia pela administração do ativo intelectual;
- c) melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento por toda a empresa;
- d) aplicar novos conhecimentos para melhorar e harmonizar comportamentos; e
- e) estimular a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

Neste sentido, STEWART (1998, p.99) menciona que :

a gerência do capital intelectual gera aumento do valor para os acionistas. Realiza-se isso, entre outras coisas, através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados. Isso, por sua vez, requer a estruturação e o acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa ou mais precisamente, seu capital organizacional. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento sistemático e coletivo (...) O tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento fica sistematicamente menor. O capital humano também se tornará mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes.

As empresas são compostas por indivíduos, mas que não são de propriedade da empresa, e sim, somente aquilo que produzem e que fica na empresa após o término do expediente, denominado capital estrutural.

Essa estrutura deve estar adequada para que a organização proporcione um ambiente ideal para que seus colaboradores possam colocar em prática seus conhecimentos, e até mesmo compartilhá-los, como o ambiente físico, os recursos disponíveis, sistemas apropriados, ferramentas, carga de trabalho etc. Um das grandes táticas para gerenciar o conhecimento consiste em que se saiba extrair das pessoas o que elas tem de melhor e não tentar mudá-las, mas sim adaptar seus talentos em busca da excelência profissional.

RAUPP ( 2000, p.52) apresenta algumas tendências a serem observadas para que as empresas não percam seus ativos mais importantes:

- a) fazer com que os funcionários saibam que a empresa deseja mantê-los;
- b) dar reconhecimento;
- c) dar oportunidades de desenvolvimento e envolvimento;
- d) adotar um plano de compensações ousado;
- e) relaxar a cultura da empresa, pois menos regras dão mais noção de liberdade;
- f) dar oportunidades de torná-los empreendedores internos, uma espécie de donos de uma parcela do negócio, dentro da empresa como um todo.

Para ALVES (1997, p.132), os sistemas de recompensas aos funcionários através de prêmios e estímulos, por alcançarem determinado resultado, funcionam como dispositivo para focalizar a atenção, direcionar o comportamento e sinalizar os interesses da empresa.

As retribuições podem ser de natureza econômico-financeira em forma de salários, gratificações, abonos, distribuição de lucros, promoções e benefícios adicionais, ou associadas ao sentimento de orgulho de si próprio por ter desempenhado determinada tarefa, embora a primeira exerça grande poder de atração.

### 2.3 DIFERENÇA ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Por mais primária que esta distinção possa ser, torna-se importante frisar que dado informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou fracasso de uma organização pode depender dessa distinção, saber qual a empresa precisa e o que pode fazer com cada um deles.

DANVENPORT E PRUSAK(1998, p.2) citam que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Os dados nas organizações modernas geralmente são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico. Descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento, nem interpretação, não são uma base ideal para tomada de decisão. Informação tem a finalidade de mudar a visão do receptor ou causar impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A informação diferentemente do dado tem significado – relevância e propósito. Dados tornam-se informações quando seu criador lhes atribui significado.

Para BATESON apud NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.63), “a informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Po isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.”

Conhecimento é, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.6), “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.”

Torna-se evidente que conhecimento não é puro nem simples, é uma mistura de vários elementos, é intuitivo e difícil de colocar em palavras. O conhecimento existe dentro das pessoas, é essencialmente relacionado a ação humana, pode ser visto tanto como um processo quanto um ativo e deriva da informação. Pode-se obter conhecimento de meios informais, através de conversas, grupos de conhecedores e até mesmo nas rotinas da empresa, e de canais formais como livros e documentos.

## 2.4 TIPOS DE CONHECIMENTO E SUA CONVERSÃO

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.65) citam dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é pessoal, científico, difícil de ser formulado e transmitido. O conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática. Na Figura 2 faz-se um comparativo entre o conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Figura 2: Comparação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito**

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.65)

Neste sentido verifica-se que o conhecimento tácito está ligado a prática, um trabalho manual que exige mais do corpo e é realizado no presente momento, já o explícito exige mais da mente, é teórico.

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.68) citam quatro modos de conversão do conhecimento, conforme evidenciado na Figura 3.

	Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito	
Conhecimento Tácito do Conhecimento Explícito	Socialização	Externalização
	Internalização	Combinação

**Figura 3: Conversão de conhecimentos**

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.68)

NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.81) citam os quatro tipos de modos de conversão de conhecimento:

**Socialização** – conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, é um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades mentais compartilhadas. Por exemplo, quando aprendizes trabalham com seus mestres por meio da observação, da imitação e da prática, portanto não sendo suficiente o uso da informação (linguagem). Desse modo, o segredo da aquisição do conhecimento tácito é a experiência.

**Externalização** – conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, o conhecimento é transmitido por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses, modelos ou equações. Essas lacunas entre imagens e expressões é que faz promover a reflexão e a iteração coletiva entre os indivíduos.

**Combinação** – conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito, se dá através da análise, categorização e da reconfiguração de informações. Esse meio de conversão é visto nas universidades e instituições de educação formal. Nas empresas temos os bancos de dados e as redes de computadores.

**Internalização** – conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, meio de favorecer o aprendizado prático através do conhecimento verbalizado ou diagramado sob a forma de documentos, manuais ou histórias. Possuem o objetivo de melhorar a criação. As simulações são exemplos de internalização.

Vale destacar que nem todo conhecimento pode ser expressado por meio de palavras ou expressões. Além disso, ao mesmo tempo que é público é também pessoal, não resulta de um conjunto de regras, não é de propriedade da organização, é construído por seres humanos, que mudam ou adaptam conceitos conforme suas experiências e o interpretam de maneiras diferentes.

## 2.5 TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Antes de falar em transferência de conhecimentos torna-se necessário enfatizar que nem todos os conhecimentos de uma empresa podem ser transferidos, como por exemplo, conhecimentos que são o diferencial de competitividade de uma empresa, como fórmulas de produtos, estratégias, e até mesmo algumas informações financeiras.

Para SVEIBY (1998, p.54), a transferência do conhecimento é uma das principais atividades nas organizações do conhecimento. A competência pode ser transferida de duas maneiras: através da informação ou da tradição (prática).

A transferência através da informação pode ser obtida por meio de palestras e apresentações audiovisuais, mas ressalta que, depois de cinco dias as pessoas não recordam menos de um décimo do que ouviram. Aprender fazendo é um exemplo de transferência de conhecimento pela tradição, considerado como o método mais eficaz. As pessoas aprendem seguindo exemplos das outras, praticando e conversando. Desde a antigüidade o homem transmite suas habilidades através da relação mestre-aprendiz.

Também cita alguns aspectos negativos da transferência através da tradição, como o fato de levar mais tempo, e este parece ser cada vez menor. Menciona que embora mais lenta, a tradição é o modo mais eficaz de transferir conhecimentos, porque trabalha com todos os sentidos, não sendo necessários livros, nem métodos formais, ocorre de forma automática e inconsciente. Outra contradição mencionada é que grande parte da transferência é tácita, a ponto de quase sempre termos que exercer uma profissão para adquirir habilidades.

A Figura 4 sintetiza as características do aprendizado por meio de duas categorias: informação *versus* tradição.

INFORMAÇÃO	TRADIÇÃO
Transfere informações articuladas	Transfere capacidades articuladas e não-articuladas
Independente do indivíduo	Dependente e independente
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não-codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Figura 4: Características do aprendizado através da informação e da tradição

Fonte: Sveiby (1998, p.54)

Geralmente as organizações contratam as pessoas mais competentes, as isolam em uma sala e as sobrecarregam de tarefas, deixam elas sem tempo para pensarem, conversarem, fazendo com que seu conhecimento não seja compartilhado com os outros empregados.

Neste sentido, DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.110) apresentam algumas estratégias para a transferência de conhecimento: conversas, feiras e fóruns abertos, videoconferências, palestras, *workshops* e eventos, espaço sem divisórias e o método carona.

#### a) Conversas

WEBER apud DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.110) aborda que, “na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização.”

As conversas em bebedouro, por exemplo, são consideradas uma maneira de compartilhar conhecimento, apesar de falarem de futebol, ou sobre o tempo, as pessoas também trocam opiniões sobre o trabalho, pedem conselhos e questionam-se sobre projetos em andamento.

#### *b) Feiras e fóruns abertos*

Criar ocasiões e lugares para interação informal dos funcionários, passeios, intercâmbio entre funcionários. Feiras expositoras visam dar liberdade ao funcionário de aprender sobre o assunto do seu interesse.

#### *c) Videoconferências*

As videoconferências estabelecem relação de áudio e vídeo, podem ser feitas mesmo em longas distâncias.

#### *d) Palestras, workshops e eventos*

Davenport e Prusak (1998) defendem que, por mais completas e bem estruturadas, são válidas somente quando há espaço para as pessoas interagirem.

#### *e) Espaço sem divisórias*

SVEIBY (1998, p.105) cita este como “o método mais eficiente de comunicação face-a-face até hoje inventado.” Apresenta como exemplo as redações de jornais.

#### *f) Método carona*

Prática direta de compartilhamento de conhecimento tácito, envolve o profissional senior, que demonstra aos juniores suas habilidades, e estes observam e o imitam.

As conversas em banheiros, bebedouros, aliás muito criticada por gerentes, e até mesmo *drinks* depois do expediente, embora práticas informais, são formas de compartilhar conhecimento e auxiliam na resolução de problemas e até mesmo na tomada de decisões

importantes. Essa troca de idéias dentro da empresa pode ser considerada propícia, já que os problemas e as decisões devem ser tomadas no horário de expediente.

Por sua vez, as práticas formais como videoconferências, palestras, feiras e eventos são criadas com o objetivo de aproximar os funcionários com um assunto específico e criar um ambiente próprio para o compartilhamento de conhecimento.

DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.117) também descrevem alguns inibidores culturais que impedem a transferência de conhecimento dentro de uma organização e apresentam possíveis soluções, conforme mostra-se na Figura 5.

Atrito	Soluções possíveis
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e locais de encontro, idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; proporcionar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventamos aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Figura 5: Barreiras e possíveis soluções na transferência do conhecimento

Fonte: Danvenport e Prusak (1998, p.123)

Para ALVES (1997, p.123), a “endoculturação ou socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende o sistema de crenças e valores, padrões de comportamento e habilidades necessárias para melhor se conduzir e comunicar-se no ambiente de trabalho”. Como exemplo, nas empresas há os treinamentos, bem como o uso de símbolos, mitos, estórias e ritos.

Pessoas que compartilham da mesma cultura podem comunicar-se melhor, pois possuem as mesmas experiências, interesses e linguagens. O contato face-a-face aumenta a confiança mútua, estabelecendo um convívio confiável, favorecendo, assim, a troca de conhecimentos.

## 2.6 CARACTERIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Para EDVINSSON e MALONE (1998, p.19), o capital intelectual “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural.”

STEWART (1998, p. XIII) define o capital intelectual da seguinte forma:

capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário de ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro, constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Neste sentido, pode-se inferir que o capital intelectual corresponde ao conjunto de fatores intelectuais, que combinados com ativos tangíveis agregam valor ao produto/serviço da empresa, além de ser um diferencial competitivo.

XAVIER (1998, p.111) menciona que, “a inteligência permitiu ao homem que sobrevivesse com suas limitações físicas em um ambiente hostil e criasse a civilização. A inteligência permitirá às organizações a sobrevivência em ambientes competitivos, mutantes e exigentes pelos quais passaremos no processo de globalização”.

Nesta perspectiva, SVEIBY (1998, p.9) afirma que “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir.”

Atualmente, em várias empresas, o principal ativo é intangível, isto é, o capital intelectual. É o caso de grandes empresas como a Microsoft, SAP, Oracle, entre outras. Estas, não negociam seus bens intangíveis, mas seu valor aparece indiretamente no mercado de ações ou quando a empresa é vendida.

A diferença entre o valor de mercado e o valor contábil da empresa está fortemente relacionado a ativos intangíveis. SVEIBY (1998, p.6) enfatiza que:

ao fazermos uma comparação entre a Bethlehem Steel e a Nucor, a empresa que revolucionou a indústria siderúrgica com sua abordagem às minúsculas. Enquanto a Bethlehem Steel é, na maioria dos aspectos, uma siderúrgica tradicional, os maiores ativos da Nucor são uma nova tecnologia de minúsculas e uma abordagem gerencial que desencadeia a competência de seus funcionários. A Nucor e a Bethlehem Steel apresentaram aproximadamente os mesmos ativos tangíveis – valores contábeis líquidos de US\$ 1,3 bilhão e US\$ 1,2 bilhão respectivamente, em novembro de 1995. Mas os ativos intangíveis superiores da Nucor geraram uma rentabilidade líquida de 17 por cento sobre o patrimônio de 1994, contra 3 por cento da Bethlehem Steel. Conseqüentemente o mercado acionário proporcionou à Nucor uma valorização total de US\$ 4,6 bilhões de suas ações e apenas US\$ 1,7 bilhão à Bethlehem Steel.

STEWART (1998, p.201) afirma que, “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”.

Torna-se evidente que a preocupação em definir e evidenciar o capital intelectual cresce a medida que as empresas deparam-se com diferenças entre valor de mercado e o valor contábil. Vale lembrar que essa lacuna é denominada de *goodwill* ou fundo de comércio .

SÁ (2000, p.47) afirma que *goodwill* ou fundo de comércio são os recursos tangíveis e intangíveis que dão suporte ao comerciante para realizar suas atividades, entre eles o capital intelectual, além de outros, como, posição de mercado, marcas, patentes, fidelização de clientes, reputação, tecnologia de produção, marketing, tradição, talento, criatividade, enfim, intangíveis encontrados direta ou indiretamente nas pessoas, e que dão suporte a produção ou serviços realizados pela empresa, agregando valor e tornando-se o seu diferencial competitivo.

## 2.7 FORMAS DE EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Na maior parte das pesquisas internacionais sobre ativos intangíveis utilizam-se variáveis financeiras, ou seja, estes são tratados como itens do balanço patrimonial.

Segundo SVEIBY (1998, p.182), as propostas até agora levam em conta a perspectiva de produção, não levando em conta que as empresas de prestação de serviços geram de 65 a 75% dos empregos - as denominadas organizações do conhecimento.

Quando uma empresa adquire uma máquina, a quantia gasta irá para o balanço patrimonial como um ativo, em termos contábeis houve um fluxo de caixa negativo, mas não um custo, este é incorrido gradativamente à medida que o ativo é depreciado.

Ambos os investimentos possuem o objetivo de aumentar a lucratividade a longo prazo com o sacrifício de fluxos de caixa a curto prazo. Porém, a diferença no tratamento é confusa, o custo dos ativos intangíveis pode assumir uma forma de não pagamento direto efetuado a partir das reservas de caixa. Pode aparecer como aceitação de um serviço que gere pouca receita financeira mas um grande valor publicitário.

Alguns pesquisadores tratam os custos com treinamento e educação como investimentos. No entanto, SVEIBY (1998, p.183) discorda ao afirmar que a competência individual pertence aos indivíduos e não à empresas. Do ponto de vista da empresa, o dinheiro gasto com a educação dos funcionários deve ser tratado como um custo e não como investimento.

Menciona que outro indicador com base nos lucros poderá ser utilizado, porém, os números que representam os resultados poderão estar distorcidos, geralmente as empresas privadas informam lucros pequenos, com o intuito de pagar menos impostos. Os lucros não são a melhor forma de medir intangíveis, corroborando as tentativas de mensuração do capital intelectual em balanços patrimoniais que atribuem a diferença entre o valor contábil da empresa e seu valor no mercado ao capital intelectual, o indicador menos útil é a rentabilidade sobre o patrimônio ou retorno sobre ativos.

A margem de lucro é um indicador chave que relaciona a capacidade de gerar receitas e, conseqüentemente, os lucros, porém não é muito informativo quanto a eficiência dos funcionários. Os indicadores mais úteis são o lucro como um percentual de vendas, ou ainda o melhor de todos, o lucro como percentual do valor agregado.

Medidas de avaliação da eficácia mostram até que ponto a capacidade é utilizada, independente do que é produzido, sem deixar de satisfazer as necessidades dos clientes, pois aos acionistas interessam os dividendos, enquanto aos clientes, serviços de qualidade. Portanto, devem ser empregadas medidas com enfoques diferentes. É difícil avaliar a eficácia, pois é preciso buscar referências fora da empresa (satisfação de clientes), por isso raramente é avaliada.

Entende que a solução está na avaliação do valor agregado, que identifica o aumento de valor que os funcionários geram depois de deduzidas todas as aquisições externas. Para isso, faz-se necessário buscar formas de evidenciação do capital nas organizações.

### **2.7.1 Modelo de evidenciação do capital intelectual sugerido por Karl Eric Sveiby**

SVEIBY (1998, p.186) trata do uso de medidas não financeiras, alega que é tentadora a criação de um sistema de avaliação equivalente a contabilidade de partidas dobradas, tendo como denominador comum o dinheiro. No entanto, a maioria das empresas avalia pelo menos uma parte de seus intangíveis utilizando indicadores não-financeiros, através de medidas como toneladas por hora, no caso do setor de produção; ocupação de leitos no caso de hospitais; notas médias dos alunos, nas escolas; e assim por diante.

Para SVEIBY (1998, p.188), “se desconsiderarmos o corriqueiro balanço patrimonial visível, restam-nos três quantidades a serem avaliadas: a estrutura externa, a estrutura interna e a competência do pessoal.”

A estrutura externa inclui marcas, imagem e relacionamento com fornecedores, além das relações com clientes. Os funcionários que fazem parte desta estrutura constituem cerca de 90% e passam a maior parte do seu tempo se dedicando a clientes.

A estrutura interna é constituída pelo pessoal de suporte, isto é, funcionários que trabalham nos setores de gerenciamento, administração, contabilidade, pessoal, recepção etc.

A competência individual não é apenas um dos três ativos intangíveis, mas a fonte das estruturas interna e externa. A competência neste caso se refere a competência do funcionário, pois é impossível conceber uma organização sem pessoas.

No que concerne aos indicadores para avaliação da estrutura interna, SVEIBY (1998, p.208-212) propõe os seguintes:

#### *a) Crescimento / Renovação*

➤ Investimentos na Estrutura Interna - os investimentos em novas subsidiárias ou novos métodos e sistemas são quase sempre contabilizados como custo, indicam um incremento na estrutura interna. Podem ser representados como uma proporção das vendas, ou melhor ainda, pelo percentual do valor agregado.

➤ Investimento em sistemas de processamento de informações - a tecnologia da informação influencia a estrutura interna, podendo ser expressos como percentuais de vendas, ou em forma de números absolutos que expressam o desenvolvimento da estrutura interna.

➤ Contribuição dos clientes para a estrutura interna - a proporção de serviços dedicados aos clientes que melhoram a estrutura interna da empresa é uma variável importante porque contribui para o crescimento do ativo.

#### *b) Eficiência*

➤ Proporção de pessoal de suporte - a proporção de pessoal de suporte em relação ao número total de funcionários é um indício da eficiência da estrutura interna.

➤ Vendas por funcionário de suporte - indicam o volume de vendas que a estrutura interna da organização pode administrar.

➤ Medidas de avaliação de valores e atitudes - normalmente considerado indicador de competência, porém seu valor pode ser classificado dentro da estrutura interna, como exemplo, a atitude dos funcionários em relação ao local de trabalho, aos clientes e aos superiores hierárquicos.

#### *c) Estabilidade*

➤ Idade da organização - uma organização velha costuma ser mais estável do que uma jovem.

➤ Rotatividade do pessoal de suporte - o pessoal de suporte e os gerentes são a espinha dorsal da estrutura interna, é fundamental para a sobrevivência e eficiência que eles funcionem bem, e uma taxa de rotatividade baixa indica isso.

➤ Taxa de novatos - determinada pelo número de pessoas com menos de dois anos de emprego, seus membros são menos eficientes, por não terem se enquadrado na tradição da organização e não conhecerem a maneira mais eficiente de ação.

Como indicadores de estrutura externa, SVEIBY (1998, p.212-220) propõe os seguintes:

#### *a) Crescimento/Renovação*

➤ Lucratividade por cliente - as empresas quase sempre descobrem que até 80% de suas vendas não são lucrativas, pois existe uma quantidade pequena de informações sobre a lucratividade dos clientes, já que os custos não são contabilizados com base nos clientes e sim, nos produtos ou nas funções.

➤ Crescimento orgânico - é um aumento nos faturamentos com receita gerada pela dedução das aquisições, por exemplo, se a empresa adquirir outros setores de atividade, não indica necessariamente sucesso, pois seu conceito original não está gerando crescimento suficiente.

#### *b) Eficiência*

➤ Índice de clientes satisfeitos - muitas empresas adquirem através de pesquisas informações sobre como os clientes vêem qualidade e outras atitudes da empresa.

➤ Índice de ganhos/perdas - por exemplo, se a empresa tem grande parte do seu negócio dedicado a licitações, poderá calcular um índice de licitações bem-sucedidas e mal-sucedidas e ao longo do tempo fazer comparações.

➤ Vendas por cliente - vender mais para o mesmo cliente é mais fácil e menos oneroso do que ir em busca de novos clientes.

#### *c) Estabilidade*

➤ Proporção de grandes clientes - a empresa que depende muito de clientes de grande porte possui uma posição e uma estrutura fraca. Exemplo de indicadores: percentual de

faturamento atribuído aos cinco maiores clientes ou o número de clientes que representam 50% do faturamento.

➤ Estrutura etária - quanto mais tempo os clientes trabalharem com a empresa, melhor o relacionamento entre ambos, facilitando a retenção desses clientes.

➤ Taxa de clientes dedicados - que proporção de vendas é gerada por empresas que são clientes há mais de cinco anos? Essa medida indica o grau de dedicação dos clientes.

➤ Frequência da repetição de pedidos - uma alta frequência indica satisfação dos clientes. Clientes antigos, em regra geral, são mais lucrativos que os novos, podendo indicar também o potencial de lucratividade. Pode ser medido pela proporção de faturamentos totais atribuídos aos antigos clientes.

SVEIBY (1998, p.201-208) também cita os indicadores que poderão ser utilizados para avaliar a competência pessoal:

#### *a) Crescimento / Renovação*

➤ Tempo de profissão - sendo o número total de anos que o funcionário exerce sua função (medida de habilidade e experiência).

➤ Nível de escolaridade ou tempo médio de educação.

➤ Custos de treinamento e educação - as empresas que dependem do conhecimento investem pesadamente no conhecimento e competência, apesar da maior parte dos conhecimentos serem adquiridos pelos serviços prestados aos clientes e P&D do que treinamentos, este último ainda merece ser registrado pois demanda custos altos. Caracterizam indicadores como percentual da rotatividade ou do número de dias dedicados à educação por profissional.

➤ Graduação - atribuição de graus aos funcionários, criando escalas de cinco ou de três pontos, poderá rastrear como desenvolve-se a competência em diversos campos, como ele muda com o tempo etc.

➤ Rotatividade - mostra como a rotatividade afeta a empresa, pode ser avaliado através de um quociente entre competência dos profissionais que entraram na empresa pela competência daqueles que saíram.

➤ Clientes que aumentam a competência - como os funcionários passam a maior parte do tempo se dedicando aos clientes, possuem mais intimidade na identificação de novos projetos.

#### *b) Eficiência*

➤ Proporção de profissionais na empresa - número de profissionais dividido pelo número de funcionários na empresa, medida para fins de comparação entre empresas do mesmo setor de atuação.

➤ Efeito alavancagem - demonstra até que ponto os profissionais internos contribuem para a obtenção de receita. Fórmula para cálculo do efeito alavancagem conforme Figura 6.

Lucro por Profissional	=	$\frac{\text{Lucro}}{\text{Receita}}$	x	$\frac{\text{Receita}}{\text{N}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}}$	x	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionários} + \text{autônomos}}{\text{N}^\circ \text{ de profissionais}}$
<b>Indicador geral de Eficiência</b>		<b>Ind. de eficiência nas vendas</b>		<b>Indicador de eficiência do pessoal</b>		<b>Indicador de alavancagem</b>

Figura 6: Fórmula para cálculo do efeito alavancagem

Fonte: Sveiby (1998, p.204)

➤ Valor agregado por profissional - quanto cada funcionário contribui para obtenção de receita.

### c) Estabilidade

➤ Média etária - pessoas mais velhas tendem a não deixar a empresa, uma média de idade elevada demonstra uma empresa mais dotada de sabedoria do que impulso.

➤ Tempo de serviço - número de anos dedicados a mesma empresa.

➤ Posição relativa de remuneração - possuem alto valor informativo porque medem os níveis médios de custos em relação aos concorrentes, podendo influenciar a folha de pagamento.

➤ Taxa de rotatividade de profissionais - número de pessoas que deixam a empresa dividido pelo número de pessoas empregadas no início do ano. Pode ser dividida em rotatividade externa (pessoas que deixam a empresa) e rotatividade interna (pessoas que trocam de funções).

A partir do modelo proposto por Sveiby, que divide o capital intelectual em competência individual, estrutura interna e estrutura externa, e ainda os subdivide estes em três indicadores de ativos intangíveis, pode-se sintetizá-los conforme apresentado na Figura 7.

	Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de Crescimento/Renovação	Tempo de profissão Nível de escolaridade Custos de treinamento e educação Graduação Rotatividade Clientes que aumentam a competência	Investimentos na estrutura interna Inv. em sistemas de processamento de informações Contribuição dos clientes para a estrutura interna	Lucratividade por cliente Crescimento orgânico
Indicadores de Eficiência	Proporção de profissionais na empresa Efeito alavancagem Valor agregado por profissional	Proporção de pessoal de suporte; Vendas por funcionário de suporte Medidas de avaliação de valores e atitudes	Índice de clientes satisfeitos Índice de ganhos/perdas Vendas por cliente
Indicadores de Estabilidade	Média etária Tempo de serviço Posição relativa de remuneração Taxa de rotatividade de profissionais	Idade da organização Rotatividade do pessoal de suporte Taxa de novatos	Proporção de grandes clientes Proporção etária Taxa de clientes dedicados Frequência da repetição de perdidos

**Figura 7: Modelo proposto por Karl Eric Sveiby**

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 201-220)

### 2.7.2 Modelo de evidenciação do capital intelectual proposto por Leif Edvinsson e Michael S. Malone

De acordo com SVEIBY (1998, p.225), Leif Edvinsson foi escolhido para ser o diretor de capital intelectual da Skandia AFS uma das empresas suecas líderes no setor de consultoria em informática, que publica o *Business Navigator*, promovendo ativa e publicamente o seu relatório.

Neste *Business Navigator*, EDVINSSON e MALONE (1998, p.60) dividem o capital intelectual em cinco perspectivas distintas, baseadas nos indicadores-chave da Skandia, são elas: foco financeiro, de clientes, no processo, na renovação e desenvolvimento e o foco humano.

#### a) *foco financeiro*

Os demonstrativos financeiros assumem o papel de repositório de informações. Uma nova tecnologia pode levar meses para ser desenvolvida e anos para tornar-se produto efetivo, sendo que em algum ponto irá materializar-se e converter-se em moeda (receita) e, assim, concretizar-se em um lançamento nas demonstrações financeiras.

Esse modelo apresenta, conforme EDVINSSON e MALONE (1998, p.68), as seguintes vantagens:

- reconhece que as notas explicativas e outros documentos subjetivos que complementam os relatórios tradicionais refletem a incapacidade de captar com precisão todas as informações vitais para avaliação de uma empresa;

- reconhece que os dados financeiros relevantes encontram-se enraizados em todas as operações da empresa, e que a contabilidade, por sua vez, alimenta-se de dados precisos e atualizados em todas áreas da organização através do sistema eletrônico em rede alimentado pelos funcionários, e estes num processo recíproco e constante pelo sistema.

EDVINSSON e MALONE (1998, p.139) citam os indicadores relacionados ao foco financeiro conforme Figura 8.

INDICADORES	UNIDADE
Ativo total	(\$)
Ativo total/empregados	(\$)
Receitas/ativo total	(%)
Lucros/ativo total	(\$)
Receitas resultantes de novos negócios	(\$)
Lucros resultantes de novos negócios	(\$)
Receita/empregado	(\$)
Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas	(%)
Lucros/empregado	(\$)
Receitas de negócios perdidos em comparação à média do mercado	(%)
Receitas de novos clientes/receitas totais	(%)
Valor de mercado	(\$)
Retorno sobre o ativo líquido	(%)
Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios	(\$)
Valor agregado/empregado	(\$)
Valor agregado/empregado em TI	(\$)
Investimento em TI	(\$)
Valor agregado/clientes	(\$)

**Figura 8: Indicadores relacionados ao foco financeiro**

Fonte: Adaptado de EDVINSSON e MALONE (1998, p.139).

#### *b) foco no cliente*

Os clientes são essencialmente o alvo para investimentos, não podendo serem esquecidos após concretizada a venda, pois a meta adotada atualmente nas empresas é “atendimento total ao cliente”. Diante desse processo, há necessidade de aplicação de recursos, novas tecnologias, a fim de manterem a satisfação de clientes pelo maior período de tempo possível.

Entre esses recursos os autores destacam os seguintes:

- novos tipos de produtos e serviços;

- novas categorias de clientes, que definem o produto que desejam obter, bem como esperam receber treinamento para utilização do produto, desejam entrega imediata, personalizada e impecável;

- novos tipos de relacionamento, pois com o surgimento de uma corporação virtual, a organização utiliza-se de uma combinação de alta tecnologia e funcionários treinados para darem suporte em tempo real aos clientes.

Portanto, a avaliação do capital intelectual, relativo aos clientes, consiste em encontrar parâmetros que captem a nova realidade das relações eficazes e inteligentes entre empresa e cliente. Seguem os indicadores citados por EDVINSSON E MALONE (1998, p.140), conforme Figura 9.

INDICADORES	UNIDADE
Participação no mercado	(%)
Número de clientes	
Vendas anuais/clientes	(\$)
Número de clientes perdidos	
Duração média do relacionamento com o cliente	
Tamanho médio dos clientes	(\$)
Classificação dos clientes	(%)
Número de visitas dos clientes à empresa	
Número de dias empregados em visita a clientes	
Número de clientes/número de empregados	
Número de empregados que geram receita	
Tempo médio entre o contato do cliente e o fechamento da venda	
Contatos de venda/vendas fechadas	(%)
Índice de satisfação do cliente	(%)
Investimento em TI/vendedor	(\$)
Investimentos em TI/empregado do setor de serviço e suporte	(\$)
Conhecimento de TI por parte dos clientes	(%)
Despesas de suporte/cliente	(\$)
Despesas de serviço/cliente/ano	(\$)
Despesas de serviço/cliente/contato	(\$)

Figura 9: Indicadores com foco no cliente

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone ( 1998, p.140)

ANTUNES (2000, p.105) diz que “a nova realidade impacta não somente na estrutura da organização (agilidade e flexibilidade), como também nas formas de avaliação, pois a confiança, a lealdade e compromisso com o cliente, por exemplo, passam, também, a ser valores perseguidos.”

*c) foco no processo*

EDVINSSON e MALONE (1998, p.92-95) afirmam que um dos argumentos mais eficazes contra a medição do valor da tecnologia e, conseqüentemente, do capital intelectual, é o seu custo de utilização.

Aplicar uma nova tecnologia com antecedência para obter vantagens competitivas pode acarretar danos. A tecnologia, além de não servir para a empresa, pode tornar-se obsoleta em alguns anos, se adquirida por um valor muito alto implicará falta de recursos para novos investimentos.

Outro fator importante a ser observado é a opção pelo fornecedor da tecnologia, um fornecedor estável garante uma manutenção adequada, treinamentos, peças de reposição e a capacidade de adaptação de softwares.

EDVINSSON e MALONE (1998, p.97) mencionam que é fundamental para um sistema de avaliação reconhecer e se responsabilizar pelos erros e permitir calcular índices que possam:

- atribuir um valor monetário à tecnologia somente quando esta contribuir para o valor da empresa;
- acompanhar a idade e o atual suporte oferecido pelo fornecedor à tecnologia de processo da empresa;
- avaliar não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresa;
- incorporar um índice de desempenho e processo em relação às metas padronizadas.

EDVINSSON e MALONE (1998, p.141) citam os indicadores com foco no processo, conforme demonstrado na Figura 10.

INDICADORES	UNIDADE
Despesas administrativas/receitas totais.	
Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais	(%)
Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros	
Contratos redigidos sem erro	
Pontos funcionais/empregado-mês	
PCs a laptops/empregado	
Capacidade da rede/empregado	(\$)
Despesas administrativas/empregado	(\$)
Despesas com TI/empregado	(\$)
Despesas com TI/despesas administrativas	(%)
Despesas administrativas/prêmio bruto	(%)
Capacidade do equipamento de TI (CPU e DASD)	
Equipamentos de informática adquiridos	(\$)

Figura 10: Indicadores com foco no processo

INDICADORES	UNIDADE
Desempenho corporativo em termos de qualidade (por exemplo, ISO 9000)	
Desempenho corporativo/meta de qualidade	(%)
Equipamentos de TI descontinuados/equipamentos de TI	(%)
Equipamentos de TI órfãos/equipamentos total de TI	(%)
Capacidade dos equipamentos de TI/empregado	
Desempenho dos equipamentos de TI/empregado	

**Figura 10: Indicadores com foco no processo**

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.141)

*d) foco de renovação e desenvolvimento*

Ao analisar este foco nos direcionamos ao futuro, o que esperamos é levar em conta o que está acontecendo atualmente na empresa. Os índices de renovação e desenvolvimento estão em pólos opostos às demonstrações financeiras, devido o fato destas demonstrarem aquilo que já ocorreu.

EDVINSSON e MALONE (1998, p.102) elaboraram os indicadores de renovação e desenvolvimento organizacional baseando-se nas seguintes áreas:

- clientes, mudanças esperadas na base de clientes, suporte aos clientes, eficácia entre empresa e cliente, índice de utilização desse sistema pelos clientes etc;
- atração no mercado, quanto a empresa investe em inteligência de mercado, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado etc;
- produtos e serviços, possibilidade de serem lançados no mercado, velocidade de implementação, expectativa dos novos produtos e serviços etc;
- parceiros estratégicos, investimento no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, percentual de produtos projetados ou fabricados em parceria etc;
- infra-estrutura, valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, percentual das receitas e lucros que será gerado por essas aquisições, configuração e valor do sistema etc;
- empregados, nível médio de instrução dos colaboradores, quantidade média de horas mensais ou anuais gastas em treinamento por empregado e o planejamento em programas de recrutamento e seleção de empregados etc.

Na Figura 11 cita-se os indicadores de renovação apresentados por EDVINSSON e MALONE (1998, p.141).

INDICADORES	UNIDADE
Índice de satisfação dos empregados	
Investimentos em relacionamento/cliente	(\$)
Porcentagem das horas de treinamento	(%)
Porcentagem das horas de desenvolvimento	(%)
Porcentagem de oportunidades	(%)
Despesas de R&D/despesas administrativas	(%)
Despesas de treinamento/empregado	(\$)
Despesas de treinamento/despesas administrativas	(%)
Despesas com o desenvolvimento de novos negócios/despesas administrativas	(%)
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	(%)
Despesas de desenvolvimento de TI/despesas de TI	(%)
Despesas da área de treinamento em TI/despesas de TI	(%)
Recursos investidos em R&D/investimento total	(%)
Número de oportunidades de negócios captadas junto à base de clientes	
Idade média dos clientes; nível educacional; rendimentos	
Duração média do cliente em meses	
Investimento em treinamento/cliente	(\$)
Comunicações diretas com o cliente/ano	
Despesas não relacionadas ao produto/cliente/ano	(\$)
Investimentos no desenvolvimento de novos mercados	(\$)
Investimentos no desenvolvimento de capital estrutural	(\$)
Valor do sistema EDI	(\$)
Upgrades ao sistema EDI	(\$)
Capacidade do sistema EDI	
Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa	(%)
Investimentos de R&D em pesquisa básica	(%)
Investimentos de R&D em projeto do produto	(%)
Investimentos de R&D em aplicações	(%)
Investimento em suporte e treinamento relativos a novos produtos	(\$)
Idade média das patentes da empresa	
Patentes em fase de registro	

**Figura 11: Indicadores com foco na renovação e desenvolvimento**

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.141-142)

#### *e) foco humano*

Segundo EDVINSSON e MALONE (1998, p.113), “uma empresa sem a dimensão do fator humano bem-sucedido fará com que as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica.”

Atribuir valor ao comportamento humano ou à motivação é uma avaliação totalmente diferente da contabilização de vendas, ou até mesmo da capacidade de computadores. Por isso, qualquer mensuração deve ser bem fundamentada, bem estruturada, ou seja, refletir não somente onde a empresa se encontra e sim, onde ela deveria estar.

Nas organizações modernas, conforme EDVINSSON e MALONE (1998, p.143), existem vários grupos de trabalhadores com suas próprias regras, experiências e hábitos. São eles:

- empregados de escritório, trabalhadores e gerentes que freqüentam diariamente o escritório ou fábrica, exercem funções de apoio, respondendo perguntas e oferecendo suporte;
- teletrabalhadores, nova geração de empregados que trabalha em casa ou em escritórios distantes, graças aos avanços tecnológicos;
- guerreiros da estrada, são os vendedores, que ao mesmo tempo que estão desligados da empresa, estão também no centro das operações, criando valor; e
- ciganos corporativos, são aqueles que precisam trabalhar nas instalações de fornecedores ou clientes, mais distantes da empresa.

Esses grupos distintos exigem posição, estruturas e remunerações distintas, sendo assim, modalidades de liderança diferentes.

Um pequeno grupo de empregados em tempo integral (trabalhadores de escritório, guerreiros de estrada e teletrabalhadores, tidos como o coração da empresa) emanam conhecimentos sobre a organização, mitos, mantêm sua filosofia, enfim, serão os cultivadores do relacionamento com seus parceiros.

EDVINSSON e MALONE (1998, p.143) estabelecem os parâmetros básicos aplicáveis à produtividade dos colaboradores e gerentes, conforme apresentados na Figura 12.

INDICADORES	UNIDADE
Índice de liderança	(%)
Índice de motivação	(%)
Índice de <i>Empowerment</i>	(%)
Número de empregados	
Rotatividade dos empregados	(%)
Tempo médio de casa	
Número de gerente	
Número de gerentes do sexo feminino	
Idade média dos empregados	
Tempo de treinamento	( dias/ano)
Conhecimento de TI dos empregados	
Número de empregados permanentes em tempo integral	
Idade média dos empregados permanentes em período integral	
Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral	
Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral	
Custo anual per capita dos programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral	(\$)

**Figura 12: Indicadores foco humano**

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.143-144)

INDICADORES	UNIDADE
Empregados permanentes em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa; porcentagem de empregados permanentes em tempo integral; custo anual per capita de programas de treinamento, comunicação e suporte	
Número de empregados temporários em período integral; média de tempo de casa dos empregados temporários em período integral	
Custo anual per capita de programas de treinamento suporte para empregados em períodos integral	(%)
Número de empregados em tempo parcial/empregados contratados em tempo parcial	
Duração média dos contratos	
Porcentagem dos gerentes com especializações em : - Gestão de negócios - Disciplinas científicas e engenharia - Humanidades	(%) (%) (%)

**Figura 12: Indicadores foco humano**

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.143-144)

Diante do exposto, infere-se que Leif Edvinsson e Michael Malone propõem um modelo para evidenciação do capital intelectual contendo 111 indicadores, divididos em cinco focos.

Vale ressaltar que a evidenciação do capital intelectual não se restringe somente a visão dos autores anteriormente abordados, existem outras formas. Porém, no presente estudo fez-se referência a estes pelo fato de serem os mais citados no assunto exposto. Vale lembrar que esta revisão da literatura servirá portanto, de suporte ao estudo de caso.

## 2.8 ALTERNATIVAS DE CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A discussão de como efetuar o registro contábil de ativos intangíveis vem ganhando impulso em todo o mundo nos últimos anos, concentrando-se na questão de como gerar um relatório dos bens intangíveis.

SVEIBY (1998, p.221-222) menciona que a Suécia lançou a prática dos demonstrativos de pessoal. Os relatórios anuais das grandes empresas de conhecimento do mundo, como as de consultoria em informática EDS e Cap Gemini Sogeti, não fornecem mais do que algumas pistas de que empregam seres humanos. Afirma que “só podemos imaginar que a deplorável falta de informações relevantes – como nos relatórios anuais da Microsoft – representa uma falta de compreensão da economia do conhecimento e da competência”.

Duas empresas suecas, a WM-data e a Skandia AFS, são líderes internacionais nesse setor e abordam o assunto de duas formas diferentes. A WM-data avaliou os ativos intangíveis

durante mais de uma década. Os indicadores são utilizados para fins de acompanhamento estratégico, mantendo uma posição discreta em relatórios públicos.

A Skandia AFS optou em tornar a avaliação dos intangíveis um dispositivo de diferenciação e nomeou um diretor de capital intelectual, cuja função era criar uma maneira de retratar o capital intelectual. Hoje, a empresa publica o seu *Business Navigator*.

### 2.8.1 Modelo de contabilização do capital intelectual proposto por Dilza M. Goulart

GOULART (2000, p.39) apresenta um modelo de contabilização do capital intelectual baseado no valor agregado, onde cada nível mostrará o valor agregado ao valor da empresa e ao produto, conforme o grau de escolaridade dos funcionários. Explica que o primeiro passo é a abertura da conta salários no plano de contas, em níveis, demonstrados na Figura 13.

BALANÇO PATRIMONIAL EMPRESA X (Incluindo os itens relacionados à Contabilização dos Recursos Humanos)
<b>2. PASSIVO</b>
Passivo Circulante
Obrigações Trabalhistas e Sociais
01 Salários e encargos sociais nível 1 – (1º a 4º série Ensino Fundamental)
02 Salários e encargos sociais nível 2 – (Primário Completo)
03 Salários e encargos sociais nível 3 – (Ensino Médio e/ou Curso Técnico)
04 Salários e encargos sociais nível 4 – (Graduação)
05 Salários e encargos sociais nível 5 – (Especializações em Geral)

**Figura 13: Abertura da conta salários no plano de contas por grau de escolaridade**

Fonte: Goulart (2000, p.39)

O segundo passo consiste em calcular o quanto em cada nível de escolaridade, os funcionários agregam de valor à empresa, de acordo com a Figura 14.

ITENS	Valor \$	Ano 1 %	Ano 2 %
<b>Vendas</b>			
(-) Compras de bens/Serviços e Juros			
(-) Impostos			
. Municipais			
. Estaduais			
. Federais			
<b>= Valor Agregado da Empresa</b>			
(-) Valor Agregado dos acionistas (Custo de oportunidade)			
(-) Custos Operacionais e Administrativos			
<b>Processo Produtivo nº 1/2/3/4/5...n</b>			
Salários Nível 01			
Salários Nível 02			
Salários Nível 03			
Salários Nível 04			
<b>= Valor Agregado Processo Produtivo 1/2/3/4/5...n</b>			
(-) Depreciação			
<b>= Valor Agregado por Nível de Escolaridade a cada fase do Processo Produtivo</b>			

Figura 14: Valor agregado pelos funcionários por nível de escolaridade

Fonte: GOULART (2000, p.39)

Este modelo tem a intenção de contribuir como um instrumento útil para o gerenciamento do capital intelectual pelos seguintes motivos:

- a) medir o custo dos funcionários para verificar se é ou não superior ao valor que agregam à empresa;
- b) visualizar que níveis de gerenciamento são realmente necessários;
- c) comparar os investimentos feitos em educação e treinamento e o retorno sobre estes investimentos;
- d) determinar o custo e a necessidade de determinado nível de escolaridade para cada função na empresa; e
- e) determinar a necessidade de treinamento em relação ao nível de tecnologia empregada etc.

O modelo de contabilização proposto para o capital intelectual relaciona salário com produtividade e grau de escolaridade. Esta tentativa não seria bem aceita, pois a remuneração que um indivíduo recebe não necessariamente corresponderia ao capital intelectual detido pela empresa. O grau de escolaridade também não seria alternativa viável, pois nem sempre uma pessoa com nível superior, por exemplo, detém mais conhecimento e agrega mais valor à empresa.

### 2.8.2 Modelo de contabilização do capital intelectual proposto por João Francisco Lopes

LOPES (2001, p.69) aborda uma proposta para mensurar o capital intelectual, criando um índice (IGA – Índice Geral de Ajuste) a partir da diferença entre o valor de mercado e o valor contábil (valor do PL na data da negociação). Por exemplo, se a empresa possui um valor de mercado de R\$ 500.000.000,00 e um valor contábil de R\$ 60.000.000,00, isto significa que seu capital será de R\$ 440.000.000,00.

$$CI = VM - VC$$

$$CI = R\$ 500.000.000,00 - R\$ 60.000.000,00$$

$$CI = R\$ 440.000.000,00$$

Encontrando-se o valor do CI, chega-se ao I.G.A:

$$IGA = CI \div VC$$

$$IGA = R\$ 440.000.000,00 \div R\$ 60.000.000,00$$

$$IGA = 7,3333$$

O segundo passo seria atribuir pesos de 1 a 10 a cada tipo de recurso na composição do capital intelectual, conforme a importância dada por cada entidade. LOPES (2001, p.73) ilustra atribuindo pesos às variáveis que compõem o capital intelectual, conforme apresenta-se na Tabela 1.

**Tabela 1: Pesos atribuídos de acordo com a importância dos recursos intangíveis**

Nome da variável	Peso atribuído
1) Recursos Intangíveis	
1.1) Prestígio ou conceito da empresa no mercado	05
1.2) Marcas, patentes ou direitos autorais registrados	07
1.3) Carteira de clientes	06
1.4) Estrutura dos fornecedores e reciprocidades	06
1.5) Localizações da(s) sede(s), fábrica(s) e pontos comerciais	08
1.6) Parceiras estratégicas	05
1.7) Nível de racionalização dos procedimentos na empresa e respectiva formalização	06
1.8) Nível da tecnologia de informação (TI)	08
1.9) Recursos Humanos	10
1.10) Definição e funcionamento da estrutura organizacional	07
1.11) Qualidade dos produtos/serviços	09
2) Recursos Tangíveis de Difícil Mensuração	
2.1) Capacidade dos softwares/hardwares da empresa	06
2.2) Gastos tangíveis de organização	05
2.3) Certos investimentos tangíveis de longo prazo	04
2.4) Imóveis adquiridos há mais de cinco anos, com potencial de valorização futura	07
<b>Peso total</b>	<b>99</b>

Fonte: LOPES (2001, p.73)

Atribuídos os pesos aos recursos intangíveis, na seqüência o IGA será distribuído pelo peso total , 99, conforme Tabela 2:

**Tabela 2 : Atribuição de índices calculados a partir dos pesos**

Nome da variável	Peso atribuído	Índice a ser aplicado	Valor a ser distribuído na estimativa (R\$)
1) Recursos Intangíveis			
1.1) Prestígio ou conceito da empresa no mercado	05	0,370370	22.222.200
1.2) Marcas, patentes ou direitos autorais registrados	07	0,518518	31.111.080
1.3) Carteira de clientes	06	0,444444	26.666.640
1.4) Estrutura dos fornecedores e reciprocidades	06	0,444444	26.666.640
1.5) Localizações da(s) sede(s), fábrica(s) e pontos comerciais	08	0,592592	35.555.520
1.6) Parceiras estratégicas	05	0,370370	22.222.200
1.7) Nível de racionalização dos procedimentos na empresa e respectiva formalização	06	0,444444	26.666.640
1.8) Nível da tecnologia de informação (TI)	08	0,592592	35.555.520
1.9) Recursos Humanos	10	0,740740	44.444.400
1.10) Definição e funcionamento da estrutura organizacional	07	0,518518	31.111.080
1.11) Qualidade dos produtos/serviços	09	0,666666	39.999.960

Fonte: LOPES (2001, p.75)

Nome da variável	Peso atribuído	Índice a ser aplicado	Valor a ser distribuído na estimativa (R\$)
<b>2) Recursos Tangíveis de Difícil Mensuração</b>			
2.1) Capacidade dos softwares/hardwares da empresa	06	0,444444	26.666.640
2.2) Gastos tangíveis de organização	05	0,370370	22.222.200
2.3) Certos investimentos tangíveis de longo prazo	04	0,296296	17.777.760
2.4) Imóveis adquiridos há mais de cinco anos, com potencial de valorização futura	07	0,518518	31.111.080
<b>Totais</b>	<b>99</b>	<b>7,333333</b>	<b>440.000.000</b>

Fonte: LOPES (2001, p.75)

Este índice foi calculado através de uma proporção, a chamada “regra de três”: 7,333333 está para 99, assim como X está para tal peso. Ao encontrar-se o índice multiplica-se este pelo valor contábil (R\$ 60.000.000,00), resultando no valor estimado atribuído à variável.

Tais pesos poderão ser alterados em decorrência da importância que a entidade atribui às variáveis, que pode variar conforme as condições, ramo de atividade, classificação da mesma no mercado, tamanho da empresa, aumento de TI, gastos intangíveis etc.

Com o intuito de tornar mais eficiente a distribuição do valor do CI às referidas variáveis, LOPES (2001, p.77) sugere outra avaliação cumulativa através de notas que vão de 0 a 10. Por exemplo, à variável “nível de racionalização dos procedimentos na empresa e respectiva formalização” foi atribuído o peso de 6, que corresponde ao índice 0,444444, porém este seria aplicado somente à nota de avaliação “dez”, sendo as outras notas obtidas proporcionalmente, conforme Tabela 3:

**Tabela 3 : Índices obtidos através das notas de avaliação**

Nota de avaliação	Índice a ser aplicado
10	0,444444
09	0,399999
08	0,355555
07	0,311111
06	0,266666
05	0,222222
04	0,177777
03	0,133333
02	0,088888
01	0,444444
00	0,000000

Fonte: LOPES (2001, p.77)

Finalmente, após a atribuição de pesos e notas os valores estimados, de acordo com o evidenciado na Tabela 4.

**Tabela 4 : Atribuição dos valores as variáveis considerando pesos e notas**

Nome da variável	Peso atribuído	Nota da avaliação	Índice a ser aplicado	Valor a ser distribuído na estimativa (R\$)
<b>1) Recursos Intangíveis</b>				
1.1) Prestígio ou conceito da empresa no mercado	05	07	0,259259	15.555.540
1.2) Marcas, patentes ou direitos autorais registrados	07	06	0,311111	18.666.660
1.3) Carteira de clientes	06	10	0,444444	26.666.640
1.4) Estrutura dos fornecedores e reciprocidades	06	05	0,222222	13.333.320
1.5) Localizações da(s) sede(s), fábrica(s) e pontos comerciais	08	04	0,237036	14.222.160
1.6) Parceiras estratégicas	05	03	0,111111	6.666.660
1.7) Nível de racionalização dos procedimentos na empresa e respectiva formalização	06	08	0,355555	21.333.330
1.8) Nível da tecnologia de informação (TI)	08	07	0,414814	24.888.840
1.9) Recursos Humanos	* 10	08	0,592592	35.555.520
1.10) Definição e funcionamento da estrutura organizacional	07	06	0,311111	18.666.660
1.11) Qualidade dos produtos/serviços	09	07	0,466666	27.999.960
<b>2) Recursos Tangíveis de Difícil Mensuração</b>				
2.1) Capacidade dos softwares/hardwares da empresa	06	09	0,399999	23.999.940
2.2) Gastos tangíveis de organização	05	04	0,148148	8.888.880
2.3) Certos investimentos tangíveis de longo prazo	04	03	0,088888	5.333.280
2.4) Imóveis adquiridos há mais de cinco anos, com potencial de valorização futura	07	08	0,414814	24.888.840
Subtotal				286.666.230
<b>3) Outros talentos humanos</b>				<b>153.333.370</b>
<b>Totais</b>	<b>99</b>		<b>7,333333</b>	<b>440.000.000</b>

Fonte: LOPES (2001, p.81)

Pode-se observar que foi criado outro item – Outros talentos humanos, que é a diferença entre o montante de capital intelectual (R\$ 440.000.000,00) e o valor resultante da soma das variáveis (R\$ 286.666.230,00). Isto significa que, para aquelas variáveis que obtiveram notas inferiores a dez, tiveram a diferença de seus valores atribuídos à nova variável. Segundo LOPES (2001, p.82), é isto que justifica alguém estar disposto a pagar R\$ 500.000.000,00 por uma empresa de R\$ 60.000.000,00 de Patrimônio Líquido.

A atribuição de pesos e notas na avaliação do capital intelectual, conforme modelo proposto por João Francisco Lopes, aborda uma visão contábil tradicional, na qual atribui-se

ao capital intelectual a diferença entre valor contábil e valor de mercado, além de subjetivo e estimado, a importância dada pela empresa para certas variáveis pode não condizer com o retorno trazido por ela, ou vice-versa. Mas, por outro lado, pode trazer alguns benefícios internos, como a análise dos índices, variáveis e valores obtidos para na tomada de decisões e perspectivas futuras.

O valor do capital intelectual, conforme LOPES (2001, p.91), seria contabilizado através do débito em uma conta de ativo, intitulada Recursos Ativos Estimados – CI, no valor de R\$ 440.000.000,00 conforme exemplo anterior, e crédito no passivo através da conta chamada Recursos Passivos Estimados – CI, no mesmo valor.

Tanto a inclusão quanto a exclusão destes valores estimados ocorreria no dia em que a empresa fosse vendida ou incorporada pelo valor de mercado, neste momento o CI estaria sendo efetivamente reconhecido. LOPES (2001, p.92) cita um exemplo antes e após a venda da empresa, conforme Figura 15.

Antes da venda			
Ativo		Passivo	
Bens	30.000.000	Obrigações	20.000.000
Direitos	50.000.000	Patrimônio Líquido	60.000.000
Recursos Ativos Estimados – CI	440.000.000	Recursos Passivos Estimados - CI	440.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>520.000.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>520.000.000</b>
Após a Venda			
Ativo		Passivo	
Bens	470.000.000	Obrigações	20.000.000
Direitos	50.000.000	Patrimônio Líquido	500.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>520.000.000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>520.000.000</b>

**Figura 15: Reconhecimento do montante de capital intelectual, antes e depois da venda da empresa**

Fonte: Lopes(2001, p.92-93)

Verifica-se que houve dois lançamentos, primeiramente o registro do recebimento dos bens, debitando a conta Bens no valor de R\$ 440.000.000,00 e creditando a conta Recursos Ativos Estimados, no mesmo valor. O segundo registro refere-se ao lucro contábil dos sócios, com débito na conta Recursos Passivos Estimados, no valor de R\$ 440.000.000,00 e crédito do mesmo valor na conta Patrimônio Líquido.

De acordo com LOPES (2001, p.93), a empresa recebeu o valor de R\$ 500.000.000,00 do qual R\$ 60.000.000,00, que corresponde ao valor do Patrimônio líquido, foi repassado diretamente aos sócios anteriores. Portanto, registra-se somente a diferença da entrada, que é de R\$ 440.000.000,00, relativa ao montante de Capital Intelectual. A partir deste momento o

Capital intelectual passa a ser “zero” nessa empresa, e somente após novas cotações de mercado que a mesma demonstrará ter criado um novo valor para seu Capital Intelectual.

Este modelo de contabilização é de certa maneira estático, aborda aspectos quantitativos e não qualitativos. A empresa, antes de ser vendida ou incorporada pode adquirir um valor de mercado maior e até mesmo seu capital intelectual aumentar sem que haja um acréscimo respectivo no valor de mercado, sendo assim, mesmo que seja um valor estimado, sequer refletiria proximidade com o valor do capital intelectual perante os usuários externos.

Independente do método utilizado, a evidenciação do capital intelectual é importante do ponto de vista externo da organização. Neste sentido, ANTUNES (2000, p.123) cita que:

- os relatórios, divulgando 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, esses relatórios são de fundamental e significativa importância, pois, conforme EDVINSSON e MALONE (1998, p.9), “as fábricas, equipamentos e terrenos, não oferecem mais muitas indicações sobre a competitividade atual ou o potencial de lucros futuros de uma empresa”; e

- sua divulgação pode explicar a diferença entre o valor contábil e de mercado das organizações, mesmo não sendo de forma objetiva.

Entende-se que a contabilidade busca, também, mensurar o real valor da empresa, a fim de satisfazer a necessidade de informações de seus usuários internos e externos, sejam elas de natureza quantitativa ou qualitativa. Nesse sentido, novas questões devem ser levantadas, debatidas e desenvolvidas.

### 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA EMPRESA ESTUDADA

Neste capítulo, inicialmente é feita a apresentação da entidade objeto de estudo, com ênfase na sua estrutura, um breve histórico ressaltando situações vivenciadas pela empresa e tipos de serviços prestados pela mesma. Na sequência contempla-se a abordagem do capital intelectual na ótica da empresa. Em seguida mostra-se a interação do conhecimento dentro da organização, as práticas de compartilhamento do conhecimento utilizadas, a evidenciação e a contabilização do capital intelectual na empresa estudada.

#### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Em 1962 o americano Ross Perot, que era um funcionário da IBM, teve a idéia de fazer um *outsourcing*, ou seja, prestação de serviços de tecnologia da informação para outras empresas, na verdade o que a EDS faz ainda hoje. Perot tentou vender esta idéia para IBM, onde trabalhava, mas ela não aceitou, então ele saiu da IBM e funda a EDS – Eletronic Data System, pioneira no ramo de tecnologia da informação.

Perot esperou a empresa consolidar-se no mercado e, em 1984, vendeu a empresa para General Motors. Em 1985 a EDS iniciou suas operações no Brasil, em 1986 na Venezuela, em 1994 na Argentina, e em 1996 ocorreu a cisão entre a General Motors e a EDS. Mesmo com a separação, a EDS continua prestando serviços para GM.

A EDS é uma empresa de capital aberto, atingiu seu faturamento recorde em 1999, U\$\$ 18,5 bilhões de dólares, assinando contratos no total de U\$\$ 25 bilhões. Além da conquista inicial do certificado ISO 9001 para o centro de processamento de informações (IPC) e toda operação de tecnologia da informação (TI), também conquistou o *Capability Maturity Model* - CMM Level III, certificado de qualidade em tecnologia de nível III.

Hoje a EDS atua em 60 países. No Brasil, no momento da coleta de dados (maio), contava com cerca de 4.323 colaboradores, sendo cerca de 50 em sua sede de Florianópolis/SC. Também possui uma base significativa de clientes. A EDS tem como missão a seguinte:

Nosso compromisso é satisfazer as expectativas de nossos clientes, cumprindo com níveis de serviços estabelecidos em contratos para fornecimento de serviços de tecnologia e informação, através do estabelecimento de objetivos da qualidade e da melhoria contínua, conforme requisitos normativos do Sistema de Gestão de Qualidade.

Neste sentido, verifica-se que o diferencial da EDS é fazer com que seu cliente se preocupe com o seu foco de negócio, por exemplo: o negócio da GM é fazer automóveis, a

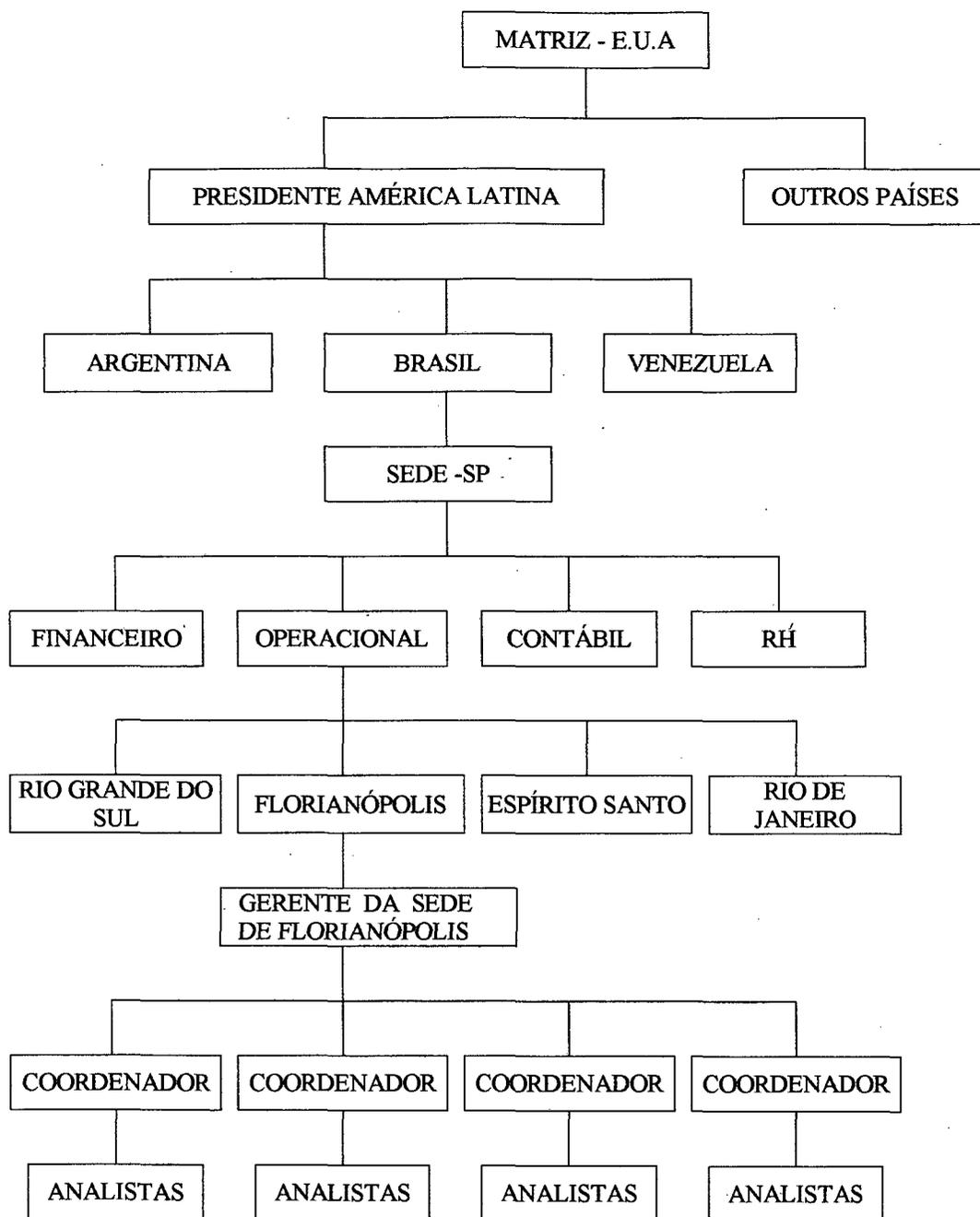
EDS, como empresa terceirizada, cuida da parte da tecnologia da informação, desde callcenter, NPD, softwares para controle de compra, venda, produção, até o suporte técnico de informática, fazendo com que seu cliente se preocupe com o seu negócio.

A área de atuação da EDS, no Brasil, concentra-se nas empresas de grande porte. A intenção de criar uma sede em Florianópolis/SC é de montar uma fábrica de software. Esta sede de Santa Catarina, a princípio, não visa clientes no sul do Brasil, os clientes são captados em São Paulo e Estados Unidos, e repassados a Florianópolis.

A empresa presta serviços às mais variadas áreas de atividades, desde gigantes da energia, indústria automotiva e aeroespacial, instituições financeiras, empresas de seguro de saúde, eventos esportivos (Copa do Mundo de 1998), transportes e serviço público (Forças Armadas Americanas), até para organizações que promovem corridas de cavalos, entre outros, ajudando a resolver múltiplos desafios empresariais, diariamente.

A EDS possui aproximadamente nove mil clientes ativos no mundo. Dentre seus grandes clientes pode-se citar: Xerox, Visanet, GM, Citybank, Embratel, Telefônica, Interchange, Grupo Pão-de-Açúcar, Companhia Vale do Rio Doce, Vesper etc.

A seguir apresenta-se a estrutura da EDS, ressaltando sua estrutura no Brasil, mais especificamente em Florianópolis/SC, situada a Rod. SC 401 Km 5 nº 4626 - 1º andar Office Park Centro Empresarial, conforme Figura 16.



**Figura 16: Estrutura organizacional da EDS**

A matriz encontra-se nos Estados Unidos, à qual todos os outros países estão subordinados. O Brasil está subordinado ao Presidente da América Latina. No Brasil situam-se várias sedes, a responsável é São Paulo, região onde estão concentrados os departamentos administrativo, financeiro, pessoal e contábil responsáveis pelas sedes brasileiras (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Espírito Santo).

Florianópolis, que é a sede catarinense, é responsável somente pela parte operacional, é constituída pelo gerente, auxiliar administrativo e quatro coordenadores com seus respectivos analistas, que variam em função do projeto.

### 3.1.1 A história da EDS no mundo

Durante os 40 anos de existência da EDS muitos fatos contribuíram com sua história.

Na figura 16 faz-se uma reprise dos momentos mais importantes.

Ano	Principal acontecimento
1962	Ross Perot funda a EDS no Texas. A Collins Radio torna-se seu primeiro cliente
1965	A EDS adquire seu primeiro computador – um mainframe IBM 1401.
1967	A EDS introduz o pioneiro sistema on line e inaugura seu primeiro data centre.
1968	A EDS lança a primeira oferta de ações.
1972	Em dez anos de criação, a EDS registra receita anual de US\$ 90 milhões.
1973	A EDS começa a construir uma nova sede, em Dallas, sem financiamento externo.
1975	A companhia busca negócios fora dos E.U.A, firma contrato na Árabia Saudita, Singapura, Irã e Paquistão.
1977	A EDS assina o primeiro contrato de peso com o governo federal dos E.U.A., um programa nacional de seguros contra enchentes.
1979	A EDS é reorganizada em três grupos principais: seguros, comércio e governo. Inicia operações na Grã-Bretanha e na Holanda.
1980	A EDS expande seus esforços para a Cidade do México, abrindo assim o mercado latino-americano.
1982	A EDS vence a disputa por um contrato de dez anos com o Exército dos E.U.A ,um recorde da indústria de serviços da informação, até então.
1984	A General Motors adquire a EDS, que passa a gerenciar a rede global de telecomunicações da GM.
1985	A EDS inicia suas operações no Brasil, Austrália, França, Alemanha, Canadá e Nova Zelândia.
1986	A EDS entra no mercado Venezuelano.
1987	A EDS completa a EDSNET, uma das maiores redes digitais privadas de comunicações que liga seis continentes.
1989	Inaugurada em Plano, no Texas, o <i>Information Management Center</i> , o mais sofisticado centro de controle de redes do mundo até o momento.
1991	Fechado um contrato de US\$ 2,1 bilhões com a Continental Airlines Holding Inc.
1993	Micel Cimet assume como CEO da EDS México. A EDS inaugura sua nova sede no Texas. É realizado o primeiro dia global do voluntário.
1994	A EDS assina o maior contrato de tecnologia da informação com a Xerox.
1995	A EDS adquire a A.T. Kearney, Segunda maior empresa mundial de consultoria gerencial de alto nível.
1996	A EDS separa-se da GM, tornado-se uma empresa independente.
1997	A EDS torna-se sócia da Interchange no Brasil e inaugura seu próprio edifício na Argentina.
1998	A EDS cria o site oficial da Copa do Mundo da França, que teve mais de 1 milhão de visitas em menos de 1 mês.
1999	Richard Brown torna-se CEO da EDS. É criado o atual logotipo.
2000	A EDS assina o maior contrato de tecnologia da informação com o governo federal dos EUA.
2001	A EDS fecha contrato com a Telefônica, inaugura o <i>Brasil Service Management Center</i> , numa área de cerca de 63 mil m <sup>2</sup> , em São Bernardo (SP).

Figura 17: Alguns fatos que marcaram a história da EDS nos últimos 40 anos.

Fonte: Informativo da EDS América Latina-Sul (2002, p.4 e 5)

Verifica-se que durante estes 40 anos, a EDS sempre buscou incorporar novos segmentos, e não trocá-los ou especializar-se em um único tipo de serviço. Procurou ampliar sua rede de clientes, independente do tipo de atividade, sua linha de negócios, dando suporte cada vez mais abrangente ao cliente. Viu isso como uma espécie de desafio, nunca deixando de assegurar aos clientes qualidade nos serviços. Prova disso são os certificados de nível cada vez mais elevados, que atestam a competência da EDS nos processos de serviços, no desenvolvimento de sistemas e projetos.

### 3.1.2 Diversos tipos de serviços prestados pela EDS

A EDS atua em todos os continentes e em todas as principais indústrias. Da Nova Zelândia a Nova York, de Sidney a Singapura, trabalhando durante 24 horas para administrar o fluxo de informações que aproxima os mais diversos empreendimentos e seus respectivos objetivos. A EDS possui quatro linhas de negócios que prestam serviços integrados:

a) Consultoria Gerencial, a AT. Kearney, importante subsidiária de consultoria de negócios da EDS, oferece estratégias para encarar um mercado em rápida transformação por meio de serviços de consultoria de negócios, oferece estratégias, agiliza operações, estratégias de marketing e tecnologia da informação. Dedicada a empresas automotivas, de comunicações, instituições financeiras, indústria aeroespacial, energia (petróleo e gás), assistência médica, entre outros.

b) *E-Solutions*, contando com 7.000 profissionais dedicados a iniciativas em negócios eletrônicos, oferece desde faturamento interativo e compras eletrônicas até estratégias para cadeia digital de suprimentos e de relações com clientes, inteligência empresarial, serviços de segurança para negócios eletrônicos, além da integração de aplicativos empresariais. Desta forma, ajuda a cortar custos, aumenta a fidelidade dos clientes e agiliza a chegada na economia digital.

c) Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management*), um gerenciamento especializado das interações com clientes, o que significa que pode-se desenvolver relações personalizadas com eles. A EDS oferece a conveniência de se constituir em fonte única de serviços com um profundo conhecimento de assuntos relacionados aos cuidados com clientes, fortalecidos por sua verticalização industrial e negócios eletrônicos. As soluções oferecidas também ajudam a coordenar sistemas, processos administrativos, reduzindo custos, construindo relacionamentos fortes com provedores e usuários, assim como

agilizando o fluxo de informações, serviços de gerenciamento financeiro e de documentos, de forma a contribuir com os objetivos do cliente e melhorar a satisfação destes.

d) *Information Solutions*, constitui a espinha dorsal da EDS, é o parceiro que fica nos bastidores contribuindo com as três linhas de serviços citadas anteriormente. O *Information Solutions* proporciona a integração de sistemas e gerência, *hosting* de aplicativos, gerenciamento das estações de trabalho (desktops), serviços externos, operações de redes e aplicativos industriais específicos, os quais fazem tudo acontecer, ou seja, alinha a tecnologia da informação com estratégias de negócios e fornece infra-estrutura de porte industrial que ajuda o seu empreendimento a maximizar seus investimentos em TI.

A abrangência dos serviços prestados pela empresa mostra que, além de garantia de satisfação ao cliente, a preocupação em transmitir informações corretas, relevantes e em tempo hábil atesta a importância do capital intelectual para a realização destas atividades. Neste sentido, considerar o homem e sua participação na criação de conhecimento, ressalta que, apesar de todo um suporte tecnológico, é o capital intelectual a parte mais valiosa do trabalho, a tecnologia surge apenas como meio de transmissão de informações.

### 3.2 O CAPITAL INTELECTUAL NA ÓTICA DA EMPRESA

Segundo PEREIRA (2002, p.158), "a tecnologia desempenha papel essencial na Era do Conhecimento, consiste na adoção de técnicas e métodos que irão facilitar a captação, a estruturação e a disseminação do conhecimento, anteriormente desestruturado e disperso na organização ou restrito a poucas pessoas, por meio de manuais e normas complexas."

Informação e conhecimento são elementos-chave na nova gestão empresarial, a tecnologia da informação acelera atividades com o acréscimo de uma série de dados e informações. DANVENPORT e PRUSAK (2002, p.159) salientam que "sendo o valor agregado pelas pessoas – contexto, experiência e interpretação, fator que transforma dados e informações em conhecimento é a capacidade de captar e gerir esses incrementos humanos que torna as tecnologias de informação particularmente apropriadas para lidar com o conhecimento."

A partir daí verifica-se a intensa necessidade da EDS, prestadora de serviços de tecnologia da informação, de fazer uso do capital intelectual. Há uma preocupação constante, por parte da empresa, de levar ao cliente informações, estratégias, além de soluções eficazes,

agilizar a chegada do cliente na economia digital, cujo crescimento é muito rápido. O ser humano torna-se fator essencial à transmissão do conhecimento.

Verifica-se a atenção dada pela empresa ao capital intelectual diante dos seguintes fatores:

- a) abrangência e diversidade dos serviços prestados, desde criação de um site na Web até problemas específicos de negócios gerados pelo cliente;
- b) área de atuação, a EDS atua praticamente no mundo inteiro, administrando o fluxo de informações com soluções ágeis e eficazes; e
- c) possuem clientes das mais variadas áreas de atividade, desde gigantes da energia até eventos esportivos.

A EDS preza muito o conhecimento de seus colaboradores, motivando-os através de remunerações tangíveis, como bônus, distribuição de ações; plano de carreira sólido; e intangíveis, como incentivos à realização de novos cursos e treinamentos.

Além das motivações tangíveis e intangíveis, a empresa adota muito a rotatividade dos colaboradores nas ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de projetos e análise destes com relação as vendas, por profissional. Desse modo, agrega experiências diferentes, amplia o conhecimento do funcionário e dá um grande suporte de informações necessárias à realização de suas atividades.

Percebe-se que a visão de capital intelectual que a empresa possui, embora não relate, vai diretamente ao encontro da definição dada ao capital intelectual de Stewart (1998), que o define como conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, enfim, a soma dos atributos intangíveis necessários a toda empresa que busca vantagens competitivas.

A empresa utiliza como forma de conversão de conhecimento a combinação, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997) é o conhecimento tido através da análise, categorização e reconfiguração de informações. Porém a empresa não utiliza muito a transmissão do conhecimento através de linguagem formal, o compartilhamento é realizado através da prática, com exceção dos treinamentos. Acredita ser o meio mais rápido e eficaz.

### 3.3 INTERAÇÃO DO CONHECIMENTO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

A EDS é uma empresa que valoriza seus colaboradores e os têm como um dos tripés da base sustentável da empresa, que são clientes, funcionários e negócios.

Existem três classificações de analistas de sistemas na empresa, os estagiários, os CLTs, possuem esta denominação por serem funcionários regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas, e os consultores. Estes últimos são terceirizados, precisam abrir uma empresa e então prestar serviços para a EDS. Apesar de seu salário ser maior (média de R\$ 3.000,00), geralmente os consultores querem ser CLTs, porque estes, além de estarem estabilizados, possuem benefícios dentro da empresa. Estes benefícios vão desde vale refeição, alimentação, até, por exemplo, na aquisição de um carro da GM o funcionário tem desconto e adquire melhores condições de pagamento.

A empresa adota uma política de treinamento, que ao entrar na empresa o funcionário é submetido a uma palestra chamada “introdução ao novo funcionário”. Aborda questões de relacionamento pessoal, enfatizando muito a divulgação do conhecimento com seus colegas, já que os projetos são realizados em equipes e necessitam do compartilhamento de conhecimento.

O número de integrantes na equipe varia conforme o projeto, assim como as ferramentas utilizadas (Java, Web, Mainframe, entre outras), sendo que cada grupo possui um coordenador.

A EDS University é um treinamento através da Intranet, colocando à disposição de seus funcionários mais de 7 mil cursos, onde o funcionário encontra todas as informações que precisa para estruturar seu plano de carreira, fazer auto-avaliações e receber toda a orientação para seu desenvolvimento profissional. É formado por:

- a) central de orientação profissional, que ajuda na tomada de decisões sobre plano de carreira, com ferramentas de desenvolvimento e planejamento profissional;
- b) centro de colaboração, com comunidades virtuais e repositório de melhores práticas;
- c) cinco escolas, de treinamento técnico, vendas, profissional, de liderança e consultoria; e
- d) departamento de administração, que representa o ponto de entrada para inscrição e acesso aos treinamentos no sistema e uma biblioteca, com referências e publicações.

O material dos cursos é projetado para complementar as necessidades de capacitação interna, vindo de instituições de aprendizagem e de empresas que utilizam as melhores práticas de treinamento, a maioria dos cursos não requerem aprovação para inscrição.

Dessa forma, a empresa mantém seu pessoal atualizado da maneira mais ágil possível, o que contribui para fortalecer sua posição de liderança em serviços para seus clientes. Um

dos mais importantes canais de comunicação que a EDS mantém com seus funcionários é a Pesquisa com Empregados ou *Employee Survey*.

Através destas pesquisas, os profissionais da EDS tem como expressar suas opiniões em relação a diferentes aspectos do seu dia-a-dia de trabalho, contribuindo, assim, para o estabelecimento de ações que possibilitem melhorias contínuas na própria área de trabalho e na empresa como um todo.

A *Employee Survey* também fornece subsídios aos líderes para a tomada de decisões relacionadas a processos de trabalho e a práticas de melhoria nos negócios. As questões formuladas estão distribuídas nos seguintes temas:

- a) crescimento e desenvolvimento;
- b) comunicação;
- c) colaboração eficaz;
- d) influência dos funcionários nos negócios; e
- e) ética.

Este procedimento é importante tanto para os funcionários, que utilizam o sistema como meio de expressão, sabendo que suas considerações serão confidenciais, como para os encarregados, para que acionem ações corretivas.

Verifica-se que nas questões formuladas para pesquisa, a empresa aborda aspectos ligados a visão de Sveiby (1998), que divide o capital intelectual em três segmentos, índices de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade, e cada um destes subdivididos em três grupos: competência, estrutura externa e interna.

Crescimento e desenvolvimento está relacionado a crescimento/renovação, a colaboração eficaz com a eficiência, a influência dos funcionários nos negócios (clientes) com a estabilidade da estrutura externa. Além destes, a empresa acrescenta a comunicação, ou seja, o compartilhamento de conhecimento e a ética do funcionário perante clientes (estrutura externa), empresa (estrutura interna) e colegas de trabalho (competência).

### 3.4 PRÁTICAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO UTILIZADAS PELA EMPRESA

O compartilhamento de conhecimento pode ser utilizado por meio de práticas formais e informais, embora o objetivo seja o mesmo – melhorar o nível e o volume de conhecimento compartilhado, as práticas diferem de uma organização para outra. Normalmente são

utilizadas as consideradas mais eficientes e apropriadas ao ambiente e tipo de negócio da empresa.

Para o compartilhamento de conhecimento, a empresa objeto de estudo utiliza muito as conversas, palestras, espaços sem divisórias e o compartilhamento entre funcionários seniores e juniores.

Uma vez por mês são realizadas reuniões com o *Organization Management* (gerente de cada sede), onde o funcionário pode expor suas dúvidas, descontentamentos, problemas. Essas reuniões tem como objetivo harmonizar o relacionamento no ambiente de trabalho.

As palestras são realizadas tanto em São Paulo como em Florianópolis. Dependendo do número de ouvintes, o palestrante se desloca até Florianópolis. Como exemplo, pode-se citar as palestras internas sobre *e-business*, que buscam manter os profissionais atualizados para melhor atender os clientes. Essas palestras tem como objetivo ajudar as empresas a ter sucesso na era da economia digital, que é hoje uma das grandes metas da empresa.

Encabeçada pela divisão *E.Solutions*, com investimento de US\$ 1,5 bilhão, o *e-business* é uma intensificação do *e-commerce*. Redesenha a forma de se fazer negócios, viabilizando, por exemplo, empresas expandidas, consumo dirigido, vendas com valor agregado, entre outras vantagens que remodelam a competitividade. Ele resulta da soma do *e-commerce* (transações comerciais eletrônicas), *e-collaboration* (compartilhamento de ações para o mesmo objetivo), *e-clearance* (compensação) e o *e-comunities* (comunidades eletrônicas).

A conversa é o meio mais comum e rápido de trocar informações. Weber apud Danvenport e Prusak (1998) diz que conversar é a forma mais importante de trabalho, pela qual os trabalhadores descobrem e compartilham, criando, assim, conhecimento novo para a organização. O entrevistado concorda com esta afirmação e relata que as conversas são tidas como essenciais para o compartilhamento de conhecimento, na execução de um novo projeto, a solicitação de auxílio, isto é, os funcionários pedem auxílio aos que já realizaram um projeto utilizando a mesma ferramenta, ou até mesmo para pedir opinião.

O espaço sem divisórias é bastante utilizado pela empresa para que as conversas fluam com mais facilidade e rapidez, pois os projetos são realizados em equipes e, por conseguinte, precisam ter sua comunicação facilitada, além disso estabelecem um contato face-a-face, que segundo Sveiby (1998) é o meio de comunicação mais eficiente inventado até então.

Os fóruns abertos, *workshops* e eventos são utilizados com moderação, já que a empresa possui um sistema on-line, onde qualquer tipo de dúvida ou esclarecimento pode ser tirado tela-a-tela. Em função da agilidade e rapidez com que são obtidas as informações, a

empresa tem seus gastos com organização e desenvolvimento reduzidos. Apesar destas vantagens, Danvenport e Prusak (1998) acreditam que contatos face-a-face estabelecem melhores relacionamentos e aumentam a confiança mútua.

Por ser uma empresa multinacional e estar conectada *on-line* com outras sedes, as feiras e videoconferências são pouco utilizadas.

O compartilhamento entre funcionários seniores e juniores é bastante utilizado, pois os projetos são realizados por equipes de CLTs (juniores), que buscam apoio em seus coordenadores (seniores).

A seleção e recrutamento de novos membros é realizada pelo departamento de recursos humanos de São Paulo, que se desloca até Florianópolis/SC para a realização das entrevistas e testes. Durante esta seleção levam-se em conta, em primeiro lugar, a capacidade de compartilhar conhecimento, pois no ramo de atividade da empresa a troca de experiências é de fundamental importância; em segundo lugar, a capacidade de criar conhecimento; e, em terceiro lugar, o conhecimento atual, este não é levado muito em conta, pois a empresa garante oferecer muitas opções e incentivos para adquirir novos conhecimentos, através de treinamentos e planos de carreira.

A empresa acredita que os únicos fatores que inibam o compartilhamento de conhecimento seja o prazo para entrega de projetos, que faz com que o funcionário não tenha tempo de dar atenção suficiente às dúvidas de colegas. Inibe a própria troca de informações sobre projetos prontos que são tidos como base para novos trabalhos, fazendo com que reduza e até iniba a criatividade do funcionário.

Para o problema de tempo, Danvenport e Prusak (1998) atribuem como soluções possíveis a criação de locais próprios para a transferência de conhecimento, como feiras, salas de bate-papo, conferências etc. Já com relação a criatividade, aconselham a empresa aceitar e recompensar erros criativos, pois não há perda de *status* por não se saber de tudo.

### 3.5 EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Muitas tentativas foram feitas, mas ainda não se chegou a um padrão de evidenciação do capital intelectual. MARTINS apud LOPES (2002, p.13) comenta sobre a questão de alocar o valor dos intangíveis no balanço, ao afirmar que “sou frontalmente contra, porque não dá para colocar informações subjetivas, como o valor dos intangíveis, num balanço.”

Por outro lado, CIA apud LOPES (2002, p.13) diz que, “na contabilidade gerencial, as empresas podem usar sua criatividade para encontrar meios de revelar o valor dos intangíveis. É possível, por exemplo, colocar uma avaliação desses ativos como complemento de balanço num relatório anual.”

Apesar de não serem considerados padrão mundial, produzem informações que evidenciam ao menos parte do que a empresa detém, ajudando os investidores com informações sobre o valor dos ativos humanos de uma empresa e também sobre os investimentos que as empresas fazem em seus funcionários. Essa informação ajudaria quando houvesse necessidade de decidir sobre alternativas de investimentos, tais como manter, adquirir ou desfazer-se de ações.

A empresa utiliza um software próprio, chamado *Profile Builder*, um banco de dados que atualiza semestralmente os dados e o desempenho dos funcionários. Através desta análise, que é feita pelo gerente de recursos humanos, atribui bônus e a proporção da parcela de lucros a ser distribuída, além de instituir um plano de carreira sólido. O rendimento tangível do funcionário é avaliado levando em conta sua produtividade.

Pela dificuldade de acesso, uma vez que o setor de Recursos Humanos encontra-se em São Paulo, e por motivos de segurança e sigilo, já que este software analisa o rendimento do funcionário, seja por horas trabalhadas, erros, qualidade no serviço, valor agregado por funcionário, entre outros, a administração não divulgou os indicadores utilizados neste programa.

Porém o entrevistado não restringiu-se a enumerar o grau de utilização dos indicadores baseado na proposta de Sveiby (1998). Como indicadores de crescimento/renovação, a EDS utiliza a graduação, ou seja, a motivação e interesse em praticar treinamentos e outros cursos, e a rotatividade nas ferramentas e projetos, que demonstra a preocupação em expandir a área de conhecimento do funcionário.

O nível de escolaridade é adotado razoavelmente como medida de avaliação do funcionário, uma vez que a empresa motiva e coloca à disposição deste, treinamentos e cursos. O tempo de profissão é pouco adotado, o entrevistado relata que o tempo de profissão, não avalia o conhecimento do funcionário, profissionais que estão mais tempo na empresa não necessariamente detém mais conhecimento que os novatos. A EDS também adota pouco a medida de clientes que impulsionam a competência, pois há grande rotatividade nos projetos, o funcionário não chega a ter intimidade com o cliente.

Como índices de eficiência a empresa adota muito a proporção de funcionários na empresa, conforme a complexidade do projeto varia a quantidade de analistas. As vendas por

funcionário e o valor agregado são muito utilizados como índice de avaliação dos colaboradores.

Os índices de estabilidade menos utilizados são: a média etária, o entrevistado afirmou que a idade não mede conhecimento, pelo contrário, são os mais novos que detém mais conhecimento (média de 22 a 24 anos); a posição relativa de remuneração, o funcionário primeiramente é avaliado pelo seu desempenho, mas a empresa distribui premiações por tempo de serviço.

Com relação a taxa de rotatividade de profissionais, a empresa utiliza muito a rotatividade interna nos projetos. O tempo de serviço também é bastante utilizado, é como se fosse uma espécie de fidelização a empresa, pois o conhecimento deve ser transmitido dentro da empresa e não fora dela, ou melhor, aos concorrentes.

Na percepção do entrevistado, a importância de evidenciar o capital intelectual em seus relatórios está primeiramente ligada a credibilidade de funcionários e clientes, seguida das perspectivas futuras e instrumento para tomada de decisões.

### 3.6 CONTABILIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A emissão dos relatórios contábeis é efetuada pela matriz, que encontra-se nos Estados Unidos. Cada sede envia seus relatórios e a matriz efetua a consolidação e emite as demonstrações contábeis consolidadas. (ver anexo 1).

Através dos relatórios (anexos 1, 2, 3 e 4) não pode-se afirmar que a empresa contabiliza o capital intelectual, acredita-se que ela não contabilize, pois o valor atribuído aos outros intangíveis, onde haveria possibilidade do capital intelectual estar registrado, é baixo comparado ao valor registrado ao software e ao *goodwill*. (ver anexo 3). Apesar da não contabilização, a empresa em estudo evidencia o capital intelectual utilizando indicadores para avaliar seu capital intelectual, porém para uso interno.

Pode-se verificar os procedimentos utilizados para os registros de software, *goodwill* e outros intangíveis através de notas explicativas (ver anexo 2). O software é amortizado entre dois e cinco anos. Custos de desenvolvimento e manutenção de software incorridos em contratos com clientes são considerados custos de contato. Custos internos de desenvolvimento e manutenção de software da companhia são amortizados entre três e cinco anos.

O excesso de valor tido em aquisições de redes é tido como *goodwill*. A empresa adota as previsões da SFAS (*Statement of Financial Accounting Standards*) n. 141 - *Combinações De Negócios*, que relata o método de aquisição na contabilidade e estabelece novos padrões no reconhecimento de certos bens intangíveis, separando este do *goodwill* em combinações de negócios iniciadas depois de 30 de junho de 2001, adotando também as previsões da SFAS n. 142 - *Goodwill* e bens intangíveis em 1º de janeiro de 2002.

Em conformidade com os procedimentos do SFAS n. 142, o *goodwill* adquirido em aquisições depois de 30 de junho de 2001 não serão amortizados, mas serão avaliadas ao empowerment em conformidade com a literatura da contabilidade. Já o *goodwill* e bens intangíveis adquiridos em transações realizadas antes 1º de julho de 2001 continua a ser amortizado até 31 de dezembro de 2001, levando em consideração a vida útil, baseada nas características individuais da entidade adquirida, podendo variar de cinco a quarenta anos.

Aproximadamente \$1,5 bilhão do \$1,7 bilhão designado ao *goodwill* durante 2001 não está sendo amortizado pois está relacionado a aquisições subseqüentes a 30 de junho de 2001 (ver anexo 4).

Verifica-se também, que a empresa não deixa transparecer em seus relatórios argumentos relacionados a conta - outros intangíveis, apenas menciona os tipos de intangíveis, clientes, marca, software, aquisições em pesquisa e desenvolvimento e *goodwill* (ver anexo 4). Esta constatação mostra que a contabilização do capital intelectual ainda está na fase "embrionária", é preciso realizar novas pesquisas e discussões para que se encontre um padrão de evidenciação, seja por meio tradicional, débito e crédito ou por meio de indicadores.

#### 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A contabilidade tem como objetivo gerar informações aos usuários, tanto quantitativas como qualitativas. A contabilidade tradicional evidencia as informações de forma quantitativa, recolhe dados e os contabiliza através de débitos e créditos, gerando, assim, as demonstrações contábeis. Porém, a realidade vivida atualmente nas organizações do conhecimento requer novos conceitos e procedimentos, os usuários precisam saber a real posição de sua empresa.

Para o reconhecimento e contabilização do capital intelectual dentro de uma entidade, existem autores que atribuem ao capital intelectual a diferença entre valor de mercado e o valor contábil do patrimônio líquido. Porém, surgem propostas para a evidenciação do capital intelectual através de indicadores, que são os mais aceitos até o momento na literatura. É preciso adequar a contabilidade às exigências do usuário, não deixar que outros profissionais assumam o papel dos contadores.

Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho consistiu em verificar o tratamento contábil dispensado ao capital intelectual sob a ótica da gestão do conhecimento. Para que tal objetivo fosse alcançado realizou-se um estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. A partir da coleta de dados, procedida por meio de entrevista semi-estruturada, fez-se a análise de forma descritiva, chegando as conclusões a seguir apresentadas.

Para que a empresa cumpra sua missão, ela possui uma diversidade de serviços prestados, uma extensa área de abrangência, enfim, toda uma estrutura que suporte o fluxo de informações nas organizações. E, para que estas cheguem ao cliente em tempo hábil a empresa aposta no conhecimento dos seus funcionários, e os tem como seu diferencial competitivo.

A EDS, como uma empresa de tecnologia de informação, precisa estar na frente dos concorrentes, por isso deve contar com funcionários informados e atualizados. Para que isto aconteça, a empresa adota algumas práticas de compartilhamento do conhecimento. Entre as mais utilizadas estão: as conversas, que são tidas como essenciais, pois são o meio de comunicação mais fácil e ágil; o espaço sem divisórias, que facilita a comunicação entre as equipes de trabalho; e o compartilhamento entre funcionários seniores e juniores também é bastante utilizado; pois os projetos são elaborados pelos analistas juniores e coordenados pelo analista senior. Pode-se observar que as práticas utilizadas são típicas de uma organização do conhecimento, preservam e valorizam muito o conhecimento do funcionário, proporcionam

uma estrutura adequada para que a troca de conhecimento seja fácil, ágil e eficaz, de modo a satisfazer as necessidades e expectativas de seus clientes.

A avaliação do funcionário é feita através de um software chamado *Profile Builder*, que relaciona indicadores analisados semestralmente pelo gerente de recursos humanos, com a finalidade de verificar o desempenho do funcionário. Vale ressaltar que para esta avaliação a EDS utiliza além dos três focos citados por Sveiby, crescimento/renovação, estrutura interna e externa, outros dois, a ética e a comunicação. Além da avaliação feita pela empresa, ela também reserva espaço para que o próprio funcionário se auto avalie, formule questões relacionadas ao processo, práticas utilizadas, podendo também propor melhorias, através do programa chamado *Employee Survey*, usado para controle interno.

Apesar da impossibilidade de acesso à contabilidade da empresa por questões de sigilo empresarial, observou-se através de relatórios fornecidos pelo entrevistado, que a empresa em estudo não contabiliza o capital intelectual, pois o valor atribuído aos outros intangíveis é pequeno comparado ao valor do software e do *goodwill* registrados no balanço consolidado. Porém, vale lembrar que o capital intelectual é evidenciado pela empresa através de indicadores. Mesmo não havendo um registro padrão utilizado para contabilização do capital intelectual, a evidenciação interna mostra a preocupação da empresa em saber o grau de satisfação e o desempenho de seus funcionários.

Como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema, estas podem estar direcionadas a averiguação dos procedimentos adotados por outras empresas no que diz respeito a contabilização do capital intelectual. Também considera-se relevante investigar o tratamento dispensado ao capital intelectual.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. As redes como tecnologias de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

BARROS, Aidil Paes de e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 2 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

CERIBELLI, Henrique P. de Freitas, DEGANI, Bruno Fernandes e KATO, Jefferson Satoshi. **A revolução digital e a sociedade do conhecimento**. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~is/ddt/mac333/aulas/tema-2-18mar99.html> Acesso em: 19/06/2002.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.

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

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GOULART, Dilza M. A Contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade: o capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXIX, n.124, p.34-41, jul/ago/2000.

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

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

INFORMATIVO DA EDS AMÉRICA LATINA-SUL: **A história da EDS no mundo**. Ano 5, jan/fev/mar/2002.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAUPP, Elena H. A Contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, ano XXX, n.128, p.50-59, mar/abril/2001.

SÁ, Antônio Lopes de. Ativo intangível e potencialidade dos capitais. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXIX, n.125, p.46-52, aet/out/2000.

SALIM, Jean Jacques. **Gestão do conhecimento e transformação organizacional**. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/conhecimento/textos/>> Acesso em: 17/11/2001.

SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia de trabalho científico. 5. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.

SAYON, Melissa. O difícil momento de compartilhar. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, p.8, nov. 1998.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas,,1998.

WIIG, Karl M. Gestão do conhecimento : de onde veio e para onde vai. **Revista Empresas & Tendências**. São Paulo. n.48, p.10-11, 1998.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital intelectual**: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. São Paulo: STS, 1998.

## **APÉNDICE**

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão social: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Tipo de capital da empresa: \_\_\_\_\_

Período de atuação no mercado: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Região de atuação: \_\_\_\_\_

Possui filiais: \_\_\_\_\_

Número de empregados: \_\_\_\_\_

Média salarial: \_\_\_\_\_

Faturamento anual: \_\_\_\_\_

Missão da empresa: \_\_\_\_\_

Estrutura organizacional: \_\_\_\_\_

### QUESTÕES DE PESQUISA

1. Quais os fatores que a empresa acredita ter como diferencial competitivo?
2. De que forma a empresa reconhece o conhecimento dos colaboradores e como faz para motivá-lo ?
3. Que estratégias a empresa utiliza para manter e renovar o conhecimento de seus colaboradores?
4. Qual a intensidade de uso na sua empresa das práticas abaixo relacionadas para compartilhar o conhecimento?

Práticas de compartilhar o conhecimento	Não utiliza	Utiliza pouco	Utiliza moderadamente	Utiliza muito	Utiliza muitíssimo
1. Conversas					
2. Feiras					
3. Fóruns abertos					
4. Videoconferências					
5. Palestras					
6. <i>Workshops</i>					
7. Eventos					
8. Espaço s/ divisórias					
9. Compartilhamento entre funcionários senior e júniores					
10. Outras. Quais?					

5. Quais as barreiras que a empresa acredita que inibam o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores?

6. De que forma a estrutura interna da empresa possibilita o compartilhamento de conhecimento?

7. Enumere segundo o grau de importância o que a empresa leva em consideração no recrutamento e seleção de novos membros?

- conhecimento atual
- capacidade de compartilhar conhecimento
- capacidade de criar conhecimento.
- outro aspecto. Qual? \_\_\_\_\_

8. De que forma a empresa registra gastos relacionados com seus colaboradores (treinamentos, convenções, recrutamento, etc.)?

- despesa
- custos
- investimentos
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

9. Qual(is) o(s) tipo(s) de controle(s) a empresa adota para medir e avaliar o conhecimento de seus colaboradores?

Medidas/Indicadores	Não adota	Adota pouco	Adota razoavelmente	Adota muito	Adota muitíssimo
<b>1º) Crescimento/ Renovação:</b>					
Tempo de profissão					
Nível de escolaridade					
Custos de treinamento e educação					
Graduação					
Rotatividade					
Clientes que impulsionam a competência					
<b>2º) Eficiência:</b>					
Proporção de funcionários na empresa					
Vendas por funcionário					
Valor agregado por profissional					
<b>3º) Estabilidade:</b>					
Média etária					
Tempo de serviço					
Posição relativa de remuneração					
Taxa de rotatividade de profissionais					

10. Na sua percepção, qual a importância da empresa evidenciar o capital intelectual em seus relatórios? (Assinale 1 para o aspecto mais importante e 6 para o menos importante).

- credibilidade de seus clientes
- credibilidade de seus fornecedores
- credibilidade de seus funcionários
- instrumento que auxilia a tomada de decisões
- perspectivas futuras
- outra. Qual? \_\_\_\_\_

11. Qual(is) meio(s) de evidenciação a empresa utiliza, mesmo que seja para controle interno, do capital intelectual?

12. Qual a periodicidade de divulgação de aspectos relacionados ao capital intelectual da empresa?

**ANEXO 1**  
**BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO**



TRUST

2001 annual home

eds.com

people

innovations

commitments

leadership

CHAIRMAN'S LETTER

FINANCIALS

PROXY

DOWNLOADS

SEARCH

income statements

balance sheets

shareholders' equity

cash flows

(in millions, except share and per share amounts)

December 31,	2001	2000
<b>ASSETS</b>		
Current assets		
Cash and cash equivalents	\$ 521	\$ 393
Marketable securities	318	300
Accounts receivable and unbilled revenue, net	5,642	4,756
Prepays and other	893	710
Total current assets	7,374	6,159
Property and equipment, net	3,082	2,474
Investments and other assets	811	1,028
Software, goodwill and other intangibles, net	4,966	3,031
Total assets	\$16,353	\$12,692
<b>LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>		
Current liabilities		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 3,623	\$ 3,633
Deferred revenue	488	552
Income taxes	220	112
Current portion of long-term debt	36	13
Total current liabilities	4,367	4,310
Deferred income taxes	204	129
Long-term debt, less current portion	4,692	2,585
Redeemable preferred stock of subsidiaries, minority interests and other long-term liabilities	644	529
Commitments and contingencies		
Shareholders' equity		
Preferred stock, \$.01 par value; authorized 200,000,000 shares; none issued	-	-
Common stock, \$.01 par value; authorized 2,000,000,000 shares; 495,593,044 shares issued at December 31, 2001; 493,435,404 shares issued at December 31, 2000	5	5
Additional paid-in capital	962	949
Retained earnings	7,122	6,042
Accumulated other comprehensive income	(560)	(238)
Treasury stock, at cost, 18,277,672 and 28,136,801 shares at December 31, 2001 and 2000, respectively	(1,083)	(1,619)
Total shareholders' equity	6,446	5,139
Total liabilities and shareholders' equity	\$16,353	\$12,692

See accompanying notes to consolidated financial statements.

See accompanying notes to consolidated financial statements.

download the .pdf of this page

download the .pdf of the entire 10X 1332K7

**ANEXO 2**

**NOTA 1: RESUMO DAS POLÍTICAS  
SIGNIFICATIVAS DE CONTABILIDADE**



TRUST

2001 annual home

eds.com

people

innovations

commitments

leadership



CHAIRMAN'S LETTER

FINANCIALS

PROXY

DOWNLOADS

SEARCH

Products

Serving Society

Highlights | 2001 press release | press releases | consolidated financial statements | notes | selected data

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

13 14 15 16 17 18 19

1999 Corporate Governance Policies

### Description of Business

Electronic Data Systems Corporation is a professional services firm that offers its clients a portfolio of related services worldwide within the broad categories of traditional information technology ("IT") outsourcing, business process outsourcing, solutions consulting, management consulting, and product lifecycle management software and services. Services include the management of computers, networks, information systems, information processing facilities, business operations and related personnel. As used herein, the terms "EDS" and the "Company" refer to Electronic Data Systems Corporation and its consolidated subsidiaries.

### Principles of Consolidation

The consolidated financial statements include the accounts of EDS and its controlled subsidiaries. All significant intercompany accounts and transactions have been eliminated. The Company's investments in companies which it does not control, but has the ability to exercise significant influence over operating and financial policies, are accounted for under the equity method.

### Earnings Per Share

Basic earnings per share of common stock is computed using the weighted-average number of common shares outstanding during the period. Diluted earnings per share amounts reflect the incremental increase in common shares outstanding assuming the exercise of all employee stock options and restricted stock units that would have had a dilutive effect on earnings per share. Diluted earnings per share also assumes that any dilutive convertible debt outstanding was converted at the later of the date of issuance or the beginning of the period, with related interest and outstanding common shares adjusted accordingly. A reconciliation of the number of shares used in the calculation of basic and diluted earnings per share is as follows for the years ended December 31, 2001, 2000 and 1999 (in millions):

	2001	2000	1999
Basic earnings per share of common stock:			
Weighted-average common shares outstanding	470	466	486
Effect of dilutive securities (Note 10):			
Restricted stock units	5	5	6
Stock options	9	5	6
Diluted earnings per share:			
Weighted-average common and common equivalent shares outstanding	484	476	498

Securities that were outstanding but were not included in the computation of diluted earnings per share because their effect was antidilutive include options to purchase 9 million, 11 million and 2 million shares of common stock for the years ended December 31, 2001, 2000 and 1999, respectively, and debt and related forward purchase contracts convertible into 33 million shares of

common stock for the year ended December 31, 2001.

### Marketable Securities

Marketable securities at December 31, 2001 and 2000 consist of government and agency obligations, corporate debt, and corporate equity securities. The Company classifies all of its debt and marketable equity securities as trading or available-for-sale. All such investments are recorded at fair value. Changes in net unrealized holding gains (losses) on trading securities are recognized in income, whereas changes in net unrealized holding gains (losses) on available-for-sale securities are reported as a component of comprehensive income in shareholders' equity until realized. Any decline in the fair value of an available-for-sale security below its cost deemed other than temporary is charged to earnings, resulting in the establishment of a new cost basis for the security.

### Property and Equipment

Property and equipment are carried at cost. Depreciation of property and equipment is calculated using the straight-line method over the shorter of the asset's estimated useful life or the term of the lease in the case of leasehold improvements. The ranges of estimated useful lives are as follows:

	Years
Buildings	20-50
Facilities	5-20
Computer equipment	3-5
Other equipment and furniture	3-7

### Software, Goodwill and Other Intangibles

Purchased software or licensed software not subject to a subscription agreement and utilized in designing, installing and operating business information and communications systems is capitalized and amortized on a straight-line basis over two to five years. Costs of developing and maintaining software systems incurred primarily in connection with client contracts are considered contract costs. Purchased software and development costs for computer software sold, leased or otherwise marketed as a separate product or as part of a product or process are capitalized and amortized on a product-by-product basis over their remaining estimated useful lives at the greater of straight-line or the ratio that current gross revenues for a product bear to the total of current and anticipated future gross revenues for that product. Estimated useful lives of software products to be sold, leased or otherwise marketed range from three to seven years. Software development costs incurred to meet the Company's internal needs are capitalized and amortized on a straight-line basis over three to five years. Software under subscription arrangements, whereby the software provider makes available current software products as well as products developed or acquired during the term of the arrangement, are expensed ratably over the subscription term.

The cost of acquired companies is allocated first to their identifiable assets based on estimated fair values. Costs allocated to identifiable intangible assets other than purchased software are generally amortized on a straight-line basis over the remaining estimated useful lives of the assets, as determined by underlying contract terms or third-party appraisals. Such lives range from one to 10 years. The excess of the purchase price over the fair value of identifiable assets acquired, net of liabilities assumed, is recorded as goodwill. Goodwill relating to acquisitions consummated prior to July 1, 2001 is amortized on a straight-line basis over its estimated useful life. Useful life is determined based on the individual characteristics of the acquired entity and ranges from five to 40 years. A significant portion of the Company's outstanding goodwill balance is being amortized over 10 to 25 years. Goodwill relating to acquisitions consummated on or after July 1, 2001 is not amortized (see Note 16).

The Company periodically evaluates the carrying amounts of goodwill, as well as the related amortization periods, to determine whether adjustments to these amounts or useful lives are required based on current events and circumstances. The evaluation is based on the Company's

projection of the undiscounted future operating cash flows of the acquired operation over the remaining useful lives of the related goodwill. To the extent such projections indicate future undiscounted cash flows are not sufficient to recover the carrying amounts of related goodwill, the underlying assets are written down by charges to expense so that the carrying amount is equal to future undiscounted cash flows.

### **Sales of Financial Assets**

The Company accounts for the sale of financial assets when control over the financial asset is relinquished. The Company sold \$188 million of financial assets, primarily lease receivables, during 2001. In one of these transactions, the Company sold lease receivables to a legally isolated securitization trust. A residual beneficial interest, representing the Company's right to receive certain monthly residual cash flows from the securitization trust, has been retained by the Company and is recorded as a current asset at its fair value of \$34 million at December 31, 2001. None of these transactions resulted in any significant gain or loss, or servicing asset or servicing liability.

### **Revenue Recognition**

The Company provides services under time-and-material, unit-price and fixed-price contracts, which generally extend up to 10 years. Under time-and-material and certain unit-price and fixed-price contracts under which costs are generally incurred in proportion with contracted billing schedules, revenue is recognized when the customer may be billed. For other unit-price and fixed-price contracts, revenue is recognized on the percentage-of-completion method, based on the percentage which incurred contract costs to date bear to total estimated contract costs after giving effect to the most recent estimates of total cost. The effect of changes to total estimated contract costs is recognized in the period such changes are determined. Provisions for estimated losses on individual contracts are made in the period in which the loss first becomes apparent.

The Company's software licensing arrangements typically include multiple elements, such as software products, post-contract customer support, consulting and training. The aggregate arrangement fee is allocated to each of the undelivered elements in an amount equal to its fair value, with the residual of the arrangement fee allocated to the delivered elements. Fair values are based upon vendor-specific objective evidence. Fees allocated to each software element of the arrangement are recognized as revenue when the following criteria have been met: (a) a written contract for the license of software has been executed, (b) the Company has delivered the product to the customer, (c) the license fee is fixed or determinable, and (d) collectibility of the resulting receivable is deemed probable. If evidence of fair value of the undelivered elements of the arrangement does not exist, all revenue from the arrangement is deferred until such time evidence of fair value does exist, or until all elements of the arrangement are delivered. Fees allocated to post-contract customer support are recognized as revenue ratably over the support period. Fees allocated to other services are recognized as revenue as the service is performed.

Deferred revenue of \$488 million and \$552 million at December 31, 2001 and 2000, respectively, represents billings in excess of amounts earned on certain contracts. Unbilled revenue of \$1,845 million and \$1,031 million at December 31, 2001 and 2000, respectively, represents costs and related profits in excess of billings on certain unit-price and fixed-price contracts. Unbilled revenue was not billable at the balance sheet dates but is recoverable over the remaining life of the contract through billings made in accordance with contractual agreements. Of the \$1,845 million unbilled revenue balance outstanding at December 31, 2001, all but \$35 million is expected to be billed in 2002. A specific client's aggregate unbilled revenue balance may not decrease when future billings are rendered because additional costs and related profits in excess of billings may also be incurred in the future in accordance with the contractual agreements.

### **Currency Translation**

Assets and liabilities of non-U.S. subsidiaries whose functional currency is not the U.S. dollar are translated at current exchange rates. Revenue and expense accounts are translated using an average rate for the period. Translation gains and losses are not included in determining net income, but are reflected in the comprehensive income component of shareholders' equity. Cumulative currency translation adjustment losses included in shareholders' equity were \$528 million, \$430 million and \$334 million at December 31, 2001, 2000 and 1999, respectively. Net

currency transaction losses, net of income taxes, are included in determining net income and were \$19 million, \$7 million and \$14 million, respectively, for the years ended December 31, 2001, 2000 and 1999.

## Accounting Change

Effective January 1, 2001, the Company adopted SFAS No. 133, *Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities*, as amended. SFAS No. 133 establishes accounting and reporting standards for derivative instruments, including certain derivative instruments embedded in other contracts, and for hedging activities. All derivatives, whether designated in hedging relationships or not, are required to be recorded on the balance sheet at fair value. If the derivative is designated as a fair value hedge, the changes in the fair value of the derivative and of the hedged item attributable to the hedged risk are recognized in earnings. If the derivative is designated as a cash flow hedge, the effective portions of the changes in the fair value of the derivative are recorded in other comprehensive income and are recognized in the income statement when the hedged item affects earnings. Ineffective portions of changes in the fair value of cash flow hedges are recognized in earnings.

The adoption of SFAS No. 133 on January 1, 2001, resulted in a reduction of income reported as a cumulative effect of a change in accounting principle of \$37 million (\$24 million after-tax). In accordance with the transitional provisions of SFAS No. 133, the Company elected to reclassify certain available-for-sale securities into the trading securities classification. This reclassification resulted in a pre-tax gain of \$315 million and a decrease to accumulated other comprehensive income of \$205 million, net of taxes.

Prior to the adoption of SFAS No. 133, gains and losses on hedges of marketable equity securities were deferred and reported as a component of accumulated other comprehensive income.

In July 2001, the Financial Accounting Standards Board issued SFAS No. 141, *Business Combinations*, and SFAS No. 142, *Goodwill and Other Intangible Assets*. SFAS No. 141 requires that the purchase method of accounting be used and establishes new standards for the recognition of certain identifiable intangible assets, separate from goodwill, for all business combinations initiated after June 30, 2001. SFAS No. 142 will require that goodwill and intangible assets with indefinite useful lives no longer be amortized, but instead tested for impairment at least annually. SFAS No. 142 will also require that intangible assets with definite useful lives be amortized over their respective estimated useful lives to their estimated residual values.

The Company adopted the provisions of SFAS No. 141 effective July 1, 2001 and will fully adopt SFAS No. 142 effective January 1, 2002. In accordance with the transitional provisions of SFAS No. 142, goodwill acquired in purchase business combinations completed after June 30, 2001 is not amortized, but is evaluated for impairment in accordance with the accounting literature in effect prior to the issuance of SFAS No. 142. Goodwill and intangible assets acquired in business combinations completed before July 1, 2001 continue to be amortized through December 31, 2001. Approximately \$1.5 billion of the \$1.7 billion assigned to goodwill during 2001 is not being amortized because it relates to acquisitions completed subsequent to June 30, 2001 (see Note 16).

## Derivative Financial Instruments

The Company uses derivative instruments to manage exposures to foreign currency, securities price and interest rate risks. The Company's objectives for holding derivatives are to minimize the risks using the most effective methods to eliminate or reduce the impacts of these exposures. The Company does not hold or issue derivative financial instruments for trading purposes.

### *Foreign Currency Risk*

The Company has significant international sales and purchase transactions in foreign currencies. The Company hedges forecasted and actual foreign currency risk with purchased currency options and forward contracts that expire generally within 30 days. These derivative instruments are employed to eliminate or minimize certain foreign currency exposures that can be confidently identified and quantified. Generally, these instruments are not designated as hedges for accounting purposes, and changes in the fair value of these instruments are recognized immediately in earnings.

## Interest Rate Risk

The Company enters into interest rate swap agreements that convert fixed rate instruments to variable rate instruments to manage interest rate costs. During 2001, the critical terms of each interest rate swap and the underlying debt were the same. As a result, no gains or losses relating to the changes in fair value of the interest rate swap were recognized in earnings.

## Comprehensive Income

Comprehensive income includes all changes in equity during a period, except those resulting from investments by and distributions to owners. For the years ended December 31, 2001 and 1999, reclassifications from accumulated other comprehensive income to net income of net gains recognized on security transactions, including the reclassification of certain available-for-sale securities into the trading securities classification, were \$226 million and \$74 million, net of the related tax expense of \$122 million and \$42 million, respectively.

## Income Taxes

The Company provides for deferred taxes under the asset and liability method. Deferred tax assets and liabilities are recognized for the future tax consequences attributable to differences between the financial statement carrying amounts of existing assets and liabilities and their respective tax bases. Deferred tax assets and liabilities are measured using enacted tax rates expected to apply to taxable income in the years in which those temporary differences are expected to be reversed. The deferral method is used to account for investment tax credits.

## Statements of Cash Flows

The Company considers the following asset classes with original maturities of three months or less to be cash equivalents: certificates of deposit, commercial paper, repurchase agreements and money market funds.

## Financial Instruments

The following table presents the carrying amounts and fair values of the Company's significant financial instruments at December 31, 2001 and 2000 (in millions):

	2001		2000	
	Carrying Amount	Estimated Fair Value	Carrying Amount	Estimated Fair Value
Current marketable securities (Note 2)	\$ 318	\$ 318	\$ 300	\$ 300
Investments in securities, joint ventures and partnerships, excluding equity method investments (Note 4)	59	59	177	175
Long-term debt (Note 7)	(4,728)	(4,938)	(2,598)	(2,682)
Redeemable preferred stock of subsidiaries (Note 8)	-	-	175	175
Foreign currency forward contracts, net liability (Note 12)	(13)	(13)	(43)	(43)
Interest rate swap agreements, net (liability) asset (Note 12)	(19)	(19)	28	28

Current marketable securities are carried at their estimated fair value based on current market quotes. The fair values of certain long-term investments are estimated based on quoted market prices for these or similar investments. For other investments, various methods are used to estimate fair value, including external valuations and discounted cash flows. The fair value of long-term debt and redeemable preferred stock of subsidiaries, including related interest rate swap agreements, is estimated based on the quoted market prices for the same or similar issues or based on the current rates offered to the Company for instruments with similar terms, degree of risk and remaining maturities. The fair value of foreign currency forward contracts is the estimated amount to settle the contracts using current market exchange rates. The carrying values of other financial instruments, such as cash equivalents, accounts and notes receivable, and accounts payable, approximate their fair value.

## Use of Estimates

The preparation of the consolidated financial statements in conformity with generally accepted accounting principles in the United States requires management to make estimates, judgments and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the consolidated financial statements and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. Because of the use of estimates inherent in the financial reporting process, actual results could differ from those estimates.

## Concentration of Credit Risk

Concentrations of credit risk with respect to accounts receivable are limited due to the large number of clients forming the Company's client base and their dispersion across different industries and geographic areas. Accounts receivable are shown net of allowances of \$107 million and \$133 million at December 31, 2001 and 2000, respectively.

The Company is exposed to credit risk in the event of nonperformance by counterparties to derivative contracts. Because the Company deals only with major commercial banks with high-quality credit ratings, the Company believes the risk of nonperformance by any of these counterparties is remote.

## Stock-Based Compensation

The Company recognizes compensation cost associated with stock-based awards over the vesting period of the award. The compensation cost represents the difference between the quoted market price of the stock at the date of grant and the purchase or exercise price of the award.

## Impairment of Long-Lived Assets and Long-Lived Assets to Be Disposed of

The Company reviews its long-lived assets, including certain identifiable intangibles, for impairment whenever events or changes in circumstances indicate the carrying values of such assets may not be recoverable. For assets which the Company intends to hold and use, impairment is determined by a comparison of the carrying value of the asset to the future undiscounted net cash flows expected to be generated by the asset. If such assets are determined to be impaired, the impairment recognized is the amount by which the carrying value of the assets exceeds the fair value of the assets. Assets which the Company intends to dispose of are carried at the lower of then current carrying value or fair value, less costs to sell.

## Reclassifications

Certain reclassifications have been made to the 2000 and 1999 consolidated financial statements to conform to the 2001 presentation.

[download the .pdf of this page](#)

[download the .pdf of the entire 10K \(358K\)](#)

**ANEXO 3**  
**NOTA 5: SOFTWARE, GOODWILL**  
**E OUTROS INTANGÍVEIS**



TRUST

2001 annual home

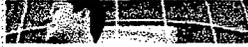
eds.com

people

innovations

commitments

leadership



CHAIRMAN'S LETTER

FINANCIALS

PROXY

DOWNLOADS

SEARCH

inspiration

Delivering Possibility

Highlights | Chairman's report | stock distribution | consolidated financial statements | notes | selected data

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

13 14 15 16 17 18 19

Note 5: Software, Goodwill and Other Intangibles

The following is a summary of software, goodwill and other intangibles at December 31, 2001 and 2000 (in millions):

	2001	2000
Software	\$1,348	\$1,250
Goodwill	4,372	2,713
Other intangibles	883	494
Subtotal	6,603	4,457
Less accumulated amortization	(1,617)	(1,426)
Total	\$4,986	\$3,031

download the .pdf of this page

download the .pdf of the entire 10K (338K)

**ANEXO 4**  
**NOTA 16: AQUISIÇÕES**



EDS

2001 annual home

eds.com

people

innovations

commitments

leadership

CHAIRMAN'S LETTER

FINANCIALS

PROXY

DOWNLOADS

SEARCH

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

13 14 15 16 17 18 19

On July 2, 2001, the Company acquired the airline infrastructure outsourcing business and internal IT infrastructure assets of Sabre Holdings Corporation ("Sabre") for \$676 million in cash. Sabre's airline infrastructure outsourcing business includes contracts with American Airlines, US Airways and other airline and transportation industry clients. The acquisition makes the Company the leading provider of global IT infrastructure services to the airline industry and expands the Company's presence in strategic infrastructure outsourcing.

On July 3, 2001, the Company acquired a controlling interest in Systematics AG, a German IT services company. The shares acquired on that date, together with shares previously purchased in a public tender offer and the shares acquired under a forward contract in January 2002, represent approximately 98% of the outstanding Systematics shares (see Note 8). The aggregate purchase price for Systematics was \$533 million comprised of \$399 million in cash and \$134 million in EDS common stock (2.1 million shares). Systematics provides customer relationship management, enterprise resource planning, digital value chain and systems integration services. The acquisition doubles the Company's presence in Germany, Europe's largest IT services market, and deepens its penetration in key industry segments such as finance, government, insurance and telecommunications.

On August 31, 2001, the Company acquired all of the outstanding capital stock of SDRC for \$840 million in cash, net of cash acquired. SDRC offers software and services in mechanical design, product data management and business integration. On September 28, 2001, the Company acquired the 14% publicly held minority interest in its consolidated UGS subsidiary for \$174 million in cash. The Company combined UGS and SDRC to create the PLM Solutions line of business to deliver integrated technology and services supporting the entire lifecycle of a product. The formation of PLM Solutions creates the manufacturing industry's only single source for fully serviced product lifecycle management solutions.

In connection with the acquisitions of SDRC and the minority interest in UGS, the Company recorded a \$144 million pre-tax charge comprised of acquired in-process research and development totaling \$86 million and other acquisition-related costs of \$58 million associated primarily with certain UGS employee stock option transactions. At the respective dates of these acquisitions, the in-process R&D projects had not yet reached technological feasibility and had no alternative future use if the development is not successfully completed. The development projects generally included enhancements and upgrades to existing technology, enhanced

communication among systems, introduction of new functionality and the development of new technology primarily for integration purposes. The SDRC development projects ranged from 50% to 80% complete and the UGS development projects ranged from 20% to 60% complete at their respective acquisition dates. The value of the in-process research and development was calculated using a discounted cash flow analysis of the anticipated income stream of the related product sales. The projected net cash flows were discounted using a weighted-average cost of capital ("WACC") between 21% and 30% for the SDRC projects and between 27% and 39% for the UGS projects based upon an analysis of the WACC for publicly traded companies within the software industry, the stage of completion of each of the projects, costs and complexity of the work completed to date and to be completed, and other risks associated with completing the development. The remaining costs to complete the SDRC projects are anticipated to be approximately \$51 million and projects will be released throughout 2002. The remaining costs to complete the UGS projects are anticipated to be approximately \$47 million and the projects will be released throughout 2002. If these projects are not successfully developed, future revenues and profitability may be adversely affected, and the value of intangible assets acquired may become impaired.

The purchase prices of the Sabre, Systematics, SDRC and UGS acquisitions were allocated to the estimated fair values of assets acquired and liabilities assumed based on management's estimates and third-party appraisals. Such values are subject to change pending receipt of one final appraisal report and additional information regarding liabilities assumed on the acquisition dates. The excess purchase price over the fair value of net assets acquired was allocated to goodwill in the Information Solutions and PLM Solutions segments in the amounts of \$864 million and \$817 million, respectively. Approximately \$250 million of the goodwill is expected to be deductible for income tax purposes. Approximately \$1.5 billion of the \$1.7 billion assigned to goodwill during 2001 was not amortized under the provisions of SFAS No. 142 (see Note 1).

The following table summarizes the purchase price allocation and the weighted-average useful life of intangibles for the aforementioned acquisitions (dollars in millions; life in years):

	Amount	Intangibles Weighted-Average Useful Life
Working capital	\$ (141)	
Fixed assets	211	
Intangibles:		
Customer accounts	247	12.0
Tradenname	8	1.0
Software	131	3.9
Acquired in-process research and development	86	
Goodwill	1,681	
Purchase price paid, net of cash acquired	\$2,223	

The following table is prepared on a pro forma basis for the years ended December 31, 2001 and 2000 as though the businesses, including the UGS minority interest, had been acquired as of the beginning of the period presented, after including the estimated impact of certain adjustments such as amortization of intangibles and interest expense. The pro forma amounts exclude the charge for acquired in-process research and development and other acquisition-related costs, and amortization expense related to goodwill resulting from acquisitions completed subsequent to June 30, 2001 (unaudited; in millions except per share amounts):

	2001	2000
Revenues	\$22,527	\$20,943
Income before cumulative effect of a change in accounting principle	1,469	1,060
Net income	1,445	1,060
Basic earnings per share of common stock	3.07	2.27
Diluted earnings per share of common stock	2.98	2.23

The pro forma results are not necessarily indicative of what would have occurred if the acquisitions had been in effect for the periods presented. In addition, they are not intended to be a projection of future results and do not reflect any synergies that might be achieved from combining the operations.

On October 23, 2000, the Company acquired all of the outstanding stock of Engineering Animation, Inc. ("EAI") for \$178 million in cash, net of cash acquired, in a transaction accounted for as a purchase. The purchase price was allocated to the estimated fair values of assets acquired and liabilities assumed based on management's estimates and a third-party appraisal. The excess of the purchase price over the fair value of net tangible assets acquired and in-process research and development was \$126 million and is being amortized over periods of three to seven years. Costs allocated to in-process research and development in the amount of \$24 million were expensed in 2000. The in-process research and development relates to the value of certain Internet-enabled visual process-management, collaboration and communication technology under development at the time of acquisition. The value of the in-process R&D was calculated using a discounted cash flow analysis of the anticipated income stream of the related product sales. The projected net cash flows were discounted using a WACC between 24% and 33% based upon an analysis of the WACC for publicly traded companies within the software industry, the stage of completion of each of the projects, costs and complexity of the work completed to date and to be completed, and other risks associated with completing the development.

On April 22, 1999, the Company acquired Systemhouse for \$1.6 billion in cash in a transaction accounted for as a purchase. The purchase price was allocated to the estimated fair values of assets acquired and liabilities assumed based on management's estimates and a third-party appraisal. The excess purchase price over the fair value of net tangible assets acquired was \$1.5 billion and is being amortized over periods ranging from five to 25 years.

The following is prepared on a pro forma basis and shows certain of the Company's operating results for the year ended December 31, 1999 as though Systemhouse had been acquired as of January 1, 1999, after including the estimated impact of adjustments such as amortization of goodwill and other intangible assets, interest expense, elimination of certain MCI WorldCom intercompany charges and related tax effects (unaudited): Revenues - \$19.1 billion; net income - \$381 million; basic earnings per share - \$0.78; diluted earnings per share - \$0.77. These pro forma results are not necessarily indicative of what would have occurred if the acquisition had been in effect for the period presented. In addition, they are not intended to be a projection of future results and do not reflect any synergies achieved from combining the operations.

The consolidated financial statements include the operations of Sabre, SDRC, Systematics, EAI and Systemhouse since the respective dates of each acquisition. The Company made various other acquisitions during the years ended December

... financial position or results of operations during the periods presented.

[download the pdf of this page](#)

[download the pdf of the entire 10K \(338K\)](#)

[top of page](#)