

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

UMA CONTRIBUIÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL

ATRAVÉS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL

INTELLECTUAL

YURI GEDEON TREVENZOLI DE ABREU

Florianópolis, 2004

YURI GEDEON TREVENZOLI DE ABREU

**UMA CONTRIBUIÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL
ATRAVÉS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL
INTELECTUAL**

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

Orientadora: Professora Doutora Sandra Rolim Ensslin.

Florianópolis, 2004

YURI GEDEON TREVENZOLI DE ABREU

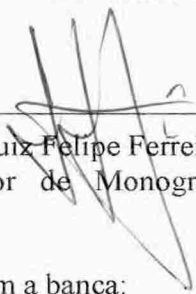
UMA CONTRIBUIÇÃO À CONTABILIDADE GERENCIAL

ATRAVÉS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL

INTELLECTUAL


Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo nota média de *9,00* atribuída pela banca constituída pelo orientador e membros abaixo.

Fevereiro de 2004



Professor Luiz Felipe Ferreira, M. Sc
Coordenador de Monografias do Departamento de Ciências
Contábeis

Professores que compuseram a banca:



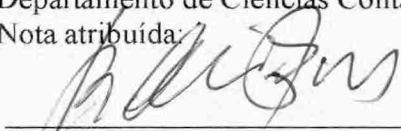
Prof^a Dra. Sandra Rolim Ensslin (orientadora)

Departamento de Ciências Contábeis, da UFSC
Nota atribuída:



Prof^a Dra. Bernadete Pasold

Departamento de Ciências Contábeis, da UFSC
Nota atribuída:



Prof^o Dr. José Alonso Borba

Departamento de Ciências Contábeis, da UFSC
Nota atribuída:

Florianópolis, 2004

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai, Itamar (in memoriam), principal incentivador da continuidade de meus estudos e eterno amigo.

RESUMO

Abreu, Yuri G. T. de. Uma Contribuição à Contabilidade Gerencial através da Mensuração do Capital intelectual, 2004, 77 páginas. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Atualmente, em virtude da diminuição drástica de custo e tempo na obtenção de informações proporcionada pelo alto grau de informatização, há uma crescente valorização da atuação do ser humano dentro das organizações. Esta valorização dá-se, essencialmente, pela capacidade exclusiva do ser humano em transformar informações em benefícios. Assim, a geração de riqueza passou a ser um evento cerebral. Não que tenha substituído as outras formas geradoras de benefícios (força braçal, terra e capital financeiro), tampouco fosse inexistente no passado. Ocorre que tornou-se imprescindível um maior estudo da mensuração e gerência dos componentes do chamado Capital Intelectual (CI). Este trabalho se propõe a dar uma contribuição a este estudo. Fez-se uso de método exploratório-descritivo com o objetivo de aprofundar conhecimentos sobre o assunto através de coleta de dados. Foram pesquisados vários conceitos essenciais ao desenvolvimento desta monografia e apresentados índices que tornaram possível uma medição menos subjetiva do Capital Intelectual, assim como uma ilustração de caso e apresentadas as evidências da contribuição do CI para a Contabilidade Gerencial.

Palavras-chaves: Mensuração, Capital Intelectual e Contabilidade Gerencial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Capital Intelectual	32
Figura 2: Exemplo de mapa estratégico evidenciando as perspectivas do BSC	33
Figura 3: Navegador Skandia	33
Figura 4: Esquema da Skandia para valor de mercado	35
Figura 5: Gestão do Capital Intelectual	36
Figura 6: Representação do Foco Financeiro	36
Figura 7: Balanço Patrimonial para fins gerenciais	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Medidas para gerenciamento do Capital Intelectual	52
Quadro 2: Balanço Patrimonial da empresa CEPEL S/A	57-58
Quadro 3: DRE da empresa CEPEL S/A	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores do foco financeiro	39
Tabela 2: Índices de foco no cliente	41
Tabela 3: Índices de foco no processo	42
Tabela 4: Índices do foco de renovação e desenvolvimento	44
Tabela 5: Índices do foco humano: índices gerais	47
Tabela 6: Índices do foco humano aplicados aos grupos de trabalhadores	47
Tabela 7: Índices do foco humano aplicados à administração	48
Tabela 8: Aplicação dos índices do foco financeiro	61
Tabela 9: Aplicação dos índices de foco no cliente	62-63
Tabela 10: Aplicação dos índices de foco no processo	64
Tabela 11: Aplicação de índices do foco de renovação e desenvolvimento	64
Tabela 12: Aplicação de índices do foco humano: índices gerais	65
Tabela 13: Aplicação dos índices do foco humano aos grupos de trabalhadores	65
Tabela 14: Aplicação dos índices do foco humano à administração	65
Tabela 15: Cálculo do valor monetário do CI	66
Tabela 16: Cálculo do coeficiente i	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2 ASSUNTO	2
1.3 TEMA	5
1.4 PROBLEMÁTICA	5
1.5 OBJETIVO GERAL	7
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.7 JUSTIFICATIVA	7
1.8 METODOLOGIA	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS	11
3. CONCEITOS	
3.1 ATIVOS	18
3.2 ATIVOS INTANGÍVEIS	18
3.3 CAPITAL INTELECTUAL	19
3.4 MENSURAÇÃO	20
4. AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS E FORMAS DE CAPITAL	22
4.1 CAPITAL HUMANO	23
4.2 CAPITAL ESTRUTURAL	25
4.3 CAPITAL DE CLIENTES	25
5. MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: MODELO DE MENSURAÇÃO DA SKANDIA	
5.1 INTRODUÇÃO	28
5.2 FILOSOFIA DO CAPITAL INTELECTUAL	29
5.3 INÍCIO DOS TRABALHOS	30
5.4 ESTRUTURA CONCEITUAL DO MODELO	32
5.5 MODELO DO NAVEGADOR	33
5.6 VALOR REAL DO FOCO FINANCEIRO	36
5.7 VALOR DO FOCO NO CLIENTE	39
5.8 VALOR DO FOCO NO PROCESSO	41

5.9 VALOR DO FOCO EM RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	43
5.10 VALOR DO FOCO HUMANO	45
5.11 FÓRMULA DO CAPITAL INTELECTUAL	49
5.12 INDICADORES PARA O GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL PROPOSTOS POR PADOVEZE	51
6. A CONTRIBUIÇÃO QUE A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL PODE OFERECER À CONTABILIDADE GERENCIAL	53
6.1 APLICAÇÃO HIPOTÉTICA DO MODELO SKANDIA	62
6.2 CÁLCULO DO CAPITAL INTELECTUAL	66
6.3 VANTAGENS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E SUA LIMITAÇÃO	69
6.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E O MODELO SKANDIA	71
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	74
7.1 GENERALIDADES	74
7.2 OBJETIVOS ATINGIDOS	75
8.REFERÊNCIAS	76

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente há um grande empenho na avaliação de ativos intangíveis por parte das empresas.

Até os anos 1980 a avaliação das empresas se baseava na valoração de ativos tangíveis, ou seja, os bens corpóreos, que podem ser vistos e tocados. Mas, por trás desta “porção” visível das empresas, havia uma parcela que ainda nos dias atuais levanta questionamentos sobre como defini-la, como avaliá-la, como contabilizá-la, como explicar e entender sua importância e como determinar seu retorno para as organizações. Trata-se do ativo intangível. Sua importância veio à tona quando, em meados dos anos 80, algumas transações chamaram atenção devido à espantosa diferença entre o valor da negociação e o valor do patrimônio físico envolvido; ou, então pela aparente inexistência de motivos para se dar preferência a uma determinada instituição em detrimento de outra. Pode-se citar como exemplo marcante do primeiro caso a Philip Morris, que incorporou a KRAFT (indústria alimentícia), cujo patrimônio físico estava contabilizado em 1 bilhão de dólares, por 10 bilhões de dólares. Qual foi o fator responsável por esta discrepância?

Trata-se de vários fatores não-corpóreos que são importantes e influentes na valoração de uma empresa. Podem ser marcas, patentes, concessões, fidelidade dos clientes, tradição, equipes de colaboradores e uma infinidade de outros bens imateriais que se refletem na produtividade e na sustentabilidade da organização. No entanto, dentre os ativos intangíveis, consideremos um em especial: o Capital Intelectual (CI). No mercado altamente competitivo de hoje as empresas investem cada vez mais na gestão do conhecimento (gerado pelo Capital Humano), uma das bases do CI.

O fator conhecimento está inserido nas pessoas que trabalham nas empresas, conceituadas como recursos humanos. Portanto, o capital humano é o conhecimento

construído e detido pelos recursos humanos de uma empresa. Ou seja, é o conjunto de capacidades, habilidades, experiências e conhecimentos que cada empregado desenvolve para realizar seu trabalho.

Sendo um recurso que a empresa pode usufruir e tendo capacidade de gerar benefícios, o capital humano deve ser qualificado como ativo. Dentro do ativo, deve ser considerado intangível. Ao classificar-se como Ativo Intangível (AI), uma questão que vem sendo amplamente discutida diz respeito à mensuração desses ativos.

Aqui tratar-se-á especificamente do Capital Intelectual (CI), que pode ser visto como a interação entre o conhecimento acumulado por todo o Capital Humano que uma organização possui e seu Capital Estrutural, que seriam os benefícios gerados pelos componentes pertencentes à infra-estrutura como máquinas, computadores, veículos, etc. Estes últimos seriam o ponto de apoio do Capital Humano na geração de valores e informações.

Assim, este trabalho tem como finalidade oferecer uma contribuição à Contabilidade Gerencial através da mensuração do CI, pesquisando trabalhos a partir de teóricos e praticantes da área contábil, e complementando, se pertinente, por estudos específicos de mensuração, uma vez que acredita-se ser este assunto – mensuração do capital intelectual - um amplo campo de estudo da Contabilidade Gerencial.

Além deste item, referente às considerações iniciais, outros sete itens compõem esta seção, a saber: o assunto, o tema, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho e, finalmente, a metodologia da pesquisa.

1.2 ASSUNTO

Os fatores imateriais de uma empresa podem ser adquiridos ou formados e sua valoração, nascida do que não se representa fisicamente, tem definição incerta. Tradicionalmente esta valoração fica quase sempre oculta nas demonstrações contábeis.

Sempre existiram bens imateriais. No entanto, a dificuldade de explicar sua origem, permanência e capacidade de geração ou não de benefícios nas organizações, acabou por retardar a atenção ao tratamento contábil que estes bens requerem e, conseqüentemente, a mensuração destes. Somente quando constatados, tanto o aumento substancial na discrepância entre o valor de uma empresa numa transação e seu valor contábil, quanto a emergência da nova configuração organizacional, é que surge a preocupação com as questões da contabilização e mensuração dos bens intangíveis.

Nota-se, pois, que o reconhecimento da existência dos Ativos Intangíveis (AIs) não surgiu no fim do século passado. O que se tornou evidente, nas duas últimas décadas, foi a influência desta parte imaterial na gestão organizacional. Desencadeou-se, assim, a necessidade de geração de conhecimento a respeito de como definir e mensurar esta parte “invisível” da empresa que se constitui em característica diferencial e que pertence à composição patrimonial da organização. Apesar de já aceita sua relevância, o AI vem sendo ignorado nas Demonstrações Contábeis ou recebendo tratamento contábil inadequado, pois os gastos nos AIs são considerados despesa do período ao invés de apropriados como ativos.

Diante desta explanação, como precisar algo que, mesmo incerto e não palpável, é responsável por até seis vezes¹ o valor contábil de uma empresa? Esta é uma questão polêmica devido ao tratamento não uniforme dispensado pela Contabilidade tradicional aos bens imateriais das organizações. Além desse aspecto, outro de importância fundamental a ser questionado diz respeito ao papel da Contabilidade de fornecer informações mais precisas a seus usuários.

Diante do atual cenário, faz-se necessária uma adequação do sistema contábil tradicional para que se possa contar com informações mais próximas do valor de mercado da empresa. Este é um objetivo visado por investidores, empresários e acionistas, pois todos

¹ Segundo Baruch Lev (2000), o quociente entre o valor de mercado das 500 maiores empresas dos EUA negociadas na Bolsa de Nova York (muitas das quais não pertencentes ao setor de alta tecnologia) e o seu valor patrimonial tem sido maior do que seis.

querem saber o quanto a empresa pode ser valorizada ou sofrer perdas com seu ativo imaterial. Não basta, portanto, reconhecer sua existência. É necessário obter meios de mensurá-lo e estabelecer técnicas gerenciais para melhor explorá-lo.

O assunto torna-se mais intrigante se analisado como algo que, além de possuir as características comuns dos ativos intangíveis, não poder ser considerado propriedade da empresa para fins de transação de compra e venda (o intelecto humano). Ou seja, o conhecimento de uma pessoa não pode ser comprado, mas sim aprimorado ao longo do tempo, com investimentos constantes. Refere-se, aqui, ao Capital Intelectual (que é um ativo intangível), que está majoritariamente em poder de cada empregado e é essencial para a manutenção e aumento da competitividade da empresa. Este fator é indispensável numa sociedade como a atual, em que o talento, as habilidades e o conhecimento são decisivos economicamente. O conhecimento coletivo das pessoas que trabalham numa empresa constitui-se em uma vantagem competitiva decisiva.

O CI permite que a empresa “aprenda” através do aprimoramento intelectual de seus funcionários. Assim, ela manterá sempre atualizadas suas informações a respeito de uma economia e de um mercado cada vez mais dinâmicos numa sociedade globalizada caracterizada pela diminuição das distâncias e por transações realizadas em tempo real.

Com o crescimento da importância do fator humano cresce o interesse das empresas sobre o que elas próprias sabem, o que precisam saber e o que a concorrência sabe. Torna-se essencial criar conhecimentos e apoiar seu desenvolvimento a fim de transformá-los em ativos que possam dar retorno para a empresa.

Tendo em vista a atual internacionalização da economia, há a necessidade de grande investimento por parte das instituições em seu capital intelectual. Este fato exige que se avalie o retorno da atuação dos funcionários. Isto não quer dizer que o conhecimento só agora começou a ser utilizado. Ele sempre esteve por trás de todas as tomadas de decisões

estratégicas e operacionais. O que é relativamente recente é a sua consideração como ativo de uma empresa e, conseqüentemente, a necessidade de modelos de gestão e mensuração específicos para o CI das organizações.

Deve-se ter ciência de que o Capital Intelectual, sendo um investimento, acarreta risco para a instituição. Este risco é permanente e a característica deste capital, de não pertencer à empresa, aliada à personalidade de cada funcionário, cria a necessidade de uma gestão específica.

O Capital Intelectual deve ser considerado ativo pela empresa por gerar benefícios futuros para esta. Devido à dificuldade de sua mensuração, por não ser de propriedade da empresa e ser incorpóreo, deve ser classificado como ativo intangível.

É sabido, também, que o investimento que uma empresa faz em seus funcionários gera melhoras em seu conhecimento, que é retido por cada funcionário. Portanto, este investimento beneficia a ambos. Partindo deste princípio e do assunto aqui exposto, busca-se métodos capazes de avaliar os intangíveis para que se possa contar com informações mais fidedignas durante as tomadas de decisões.

1.3 TEMA

O tema a ser desenvolvido nesta monografia é a mensuração do Capital Intelectual de uma organização, com vistas a permitir que a Contabilidade Gerencial ofereça informações relevantes a seus usuários internos.

1.4 PROBLEMÁTICA

As normas tradicionais de Contabilidade Financeira quando aplicadas à contabilização e mensuração de ativos intangíveis mostram-se imprecisas. Além disto, vários métodos distintos são utilizados para avaliar a parte imaterial das empresas, gerando muitas dúvidas e

incertezas. Não há um meio objetivo a ser utilizado na tentativa de buscar o “valor justo”² de uma empresa.

A Contabilidade tradicional registra muito bem as transações ocorridas entre empresas. No entanto, recentemente as informações (o conhecimento) têm tomado lugar de destaque no âmbito contábil e econômico. Sua preocupação maior tem sido seguir os princípios contábeis geralmente aceitos, guiando-se pelo conservadorismo. Acontece que os valores dentro de uma empresa não são mais alterados apenas através de transações. Neste ponto é que o sistema atual se mostra frágil. Ele foi elaborado para registrar alterações provocadas por transações e não por conhecimento gerado ou adquirido. Tal conhecimento seria gerado por decisões administrativas que trariam benefícios, como experiência e renome da empresa ao longo do tempo, treinamento de funcionários, confiança conquistada perante o mercado, ou adquiridos como, por exemplo, na compra de marcas ou direitos sobre uma patente. Cabe lembrar que estamos considerando apenas os benefícios deste conhecimento. No entanto, ele pode gerar prejuízo para a empresa, como seria o caso de um investimento numa pesquisa que não traga retorno ou o de compra de uma marca em franca desvalorização perante o mercado.

Considerando a importância crescente do capital intelectual dentro das organizações, deve-se alinhar os interesses das empresas com o aumento das qualificações de seus empregados. Não pode ser ignorado algo simplesmente por não ser visível ou palpável. A capacidade de as pessoas realizarem tarefas vem passando por exigência cada vez maior e se aprimorando com a concorrência. Pode-se dizer que não há lugar no mercado para quem não se atualiza e se qualifica constantemente. Esta situação implica em uma transformação na cultura interna das instituições, inclusive no tocante à mensuração de valores e à gestão, que

² JENKINS (1998, p. 21) define como "atribuir valores de mercado a ativos ou passivos".

ainda não contam com procedimentos aceitos pela maioria dos usuários e estudiosos ao se tratar de ativos intangíveis em geral.

A ausência de uma metodologia de avaliação dos resultados provocados pelo Capital Intelectual, demonstrando o “real valor” das empresas, é motivo de ansiedade entre profissionais da área contábil e entre todos os usuários das informações fornecidas.

Em vista dos argumentos apresentados, a finalidade deste trabalho é oferecer uma contribuição ao estudo da mensuração do Capital Intelectual, pesquisando e obtendo informações sobre os métodos até agora utilizados pela Contabilidade Gerencial.

1.5 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral dar uma contribuição à Contabilidade Gerencial através de informações a respeito do Capital Intelectual, mais especificamente sua mensuração.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar o conceito de Capital Intelectual;
- conceituar mensuração;
- apresentar os indicadores do Capital Intelectual que darão suporte à sua mensuração;
- evidenciar a contribuição da mensuração do Capital Intelectual para a Contabilidade

Gerencial.

1.7 JUSTIFICATIVA

No atual contexto econômico, há uma crescente preocupação das empresas em valorar seus bens imateriais. Esta situação é devida, em parte, à crescente participação destes bens na

composição do valor das empresas. Mas não podemos deixar de citar, também, que no ambiente universalizado em que nos encontramos, onde a tecnologia impera derrubando barreiras e diminuindo distâncias, as transações tornam-se cada vez mais velozes e imediatas.

No mercado contemporâneo, sem fronteiras comerciais, o capital intangível está cada vez mais sendo responsável pela valorização das empresas, mostrando-se decisivo nas competições entre elas e influenciando diretamente nos resultados econômicos e financeiros das organizações.

Neste cenário, conclui-se que aquelas instituições que não reconhecem a importância de seu intangível encontram-se em franca desvantagem competitiva e tendem a desaparecer do mercado. Por outro lado, aquelas que enxergam o retorno que o ativo intangível (especialmente o Capital Intelectual) agrega ao valor de sua empresa certamente estão investindo no futuro e procurando a melhor forma de gerenciar seus bens imateriais.

Diante de algo tão expressivo, capaz de compor, aproximadamente, 70% do valor de mercado de uma empresa, a Contabilidade oferta, tradicionalmente, métodos não suficientemente capazes de mensurar, gerenciar e até, em alguns casos, incorporar e identificar os ativos intangíveis. Torna-se necessária, então, a busca por novos modelos ou melhoramentos na metodologia atual a fim de que as empresas sejam avaliadas de forma mais precisa, fornecendo aos usuários das informações contábeis dados mais confiáveis e transparentes. Não se pode deixar de questionar a não inclusão dos ativos intangíveis nas demonstrações contábeis.

Especificamente entre os ativos intangíveis existe um considerado fundamental em todas as instituições. É o Capital Intelectual (CI), que se destaca por deter informações, o que é essencial na era do conhecimento em que se vive. Toda grande entidade sabe da importância representada por um CI bem gerido e organizado. Ainda que o conhecimento, a habilidade e a experiência individuais não possam ser propriedade de outro além de quem os possui, são

essenciais na capacidade de criar outros ativos (tangíveis ou não) bem como em aumentar a utilidade do capital.

A disponibilidade e utilização de informações estão se tornando essenciais para a sobrevivência das empresas. Aquelas que não percebem em seus funcionários o potencial de geração de benefícios estão fadadas ao fracasso. Além deste reconhecimento, deve ser criada a cultura de investimento no intelecto de seus colaboradores, que devem ser vistos como principais agregadores de valores. São eles que têm idéias, tomam decisões, entendem as necessidades e satisfação dos clientes.

Esta situação acontece numa época de rápida globalização, em um ambiente altamente competitivo onde o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação dá aos consumidores uma oferta de produtos nunca vista. Preço e qualidade dos produtos são características que não permitem ineficiência. O ciclo de lançamento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas passaram a se diferenciar pelo conhecimento que detêm (através de seus colaboradores/funcionários) e pela maneira com que desfrutam deste conhecimento que se tornou a maior vantagem competitiva atualmente.

Diante de um cenário tão competitivo e exigente, emerge esta parcela invisível da empresa que “desafia” a Contabilidade tradicional, fundamentada no registro de transações em valores tangíveis. Torna-se urgente a elaboração de métodos eficazes não para demonstrar às empresas a importância de seu CI, pois esta já é reconhecida; o que se deve buscar é como representá-lo nas Demonstrações Contábeis de maneira que se possa obter informações transparentes a respeito do valor da empresa.

Em vista dos argumentos apresentados, acredita-se ser importante aprofundar os estudos sobre a mensuração e gerência de capital intelectual, pesquisando e questionando as técnicas utilizadas nesta área pela Contabilidade.

1.8 METODOLOGIA

Pode-se dizer que métodos científicos são um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que objetivos científicos sejam atingidos.

Método científico é o conjunto de processos que devem ser empregados na pesquisa. É a linha de raciocínio adotada quando da realização de uma investigação.

Para Cervo (1974, p.33), “(...) o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado (...)”.

Durante a realização de todo e qualquer trabalho, deve-se definir uma forma de alcançar os objetivos almejados. É necessária uma referência metodológica na busca e na organização de conhecimentos.

A pesquisa, uma forma de buscar informações, precisa seguir métodos, cumprindo etapas, seguindo um planejamento para que se possa organizar as idéias com clareza antes de repassá-las.

Desta forma, este trabalho terá caráter teórico-científico, utilizando a pesquisa do tipo exploratória, pois segundo Triviños (1987, p. 109), “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento (...). Outras vezes, deseja limitar ou manejar com maior segurança uma teoria cujo enunciado resulta demasiado amplo para os objetivos da pesquisa que tem em mente realizar”.

Assim, analisa-se aspectos relevantes na mensuração e gerência de Capital Intelectual pela Contabilidade.

A coleta de dados será embasada em consultas a livros específicos, artigos e revistas especializadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Antunes (2000), a história mostra que economistas, já no século XV, tentavam atribuir valor ao ser humano, impulsionados por motivos econômicos como perda com migrações e guerras.

Kuwasnicka (*apud* Antunes, 2000, p. 81) fez uma retrospectiva histórica sobre a valorização do ser humano como capital e cita como base dos estudos do tema Willian Farr (1853), Ernest Engels (1883) e Theodor Wilstein (1867), criadores de métodos de avaliação de recursos humanos, tendo Wilstein relacionado o ser humano como bem de capital.

Tinoco (*apud* Antunes, 2000, p. 81) aponta que Adam Smith e Max Weber deram continuidade aos estudos sobre esse tema. No entanto, somente no fim do século passado a idéia de recursos humanos como capital ganhou importância.

Segundo Antunes (2000, p. 76), se analisarmos historicamente

a sistemática de reconhecimento e mensuração dos Ativos intangíveis pela Contabilidade, verifica-se que esta preocupação não é recente, muito pelo contrário, remonta a séculos, embora trabalhos específicos sobre o tema datem do final do século passado.

Ainda de acordo com Antunes (2000), apesar de autores renomados terem tratado da importância do conhecimento para a sociedade décadas atrás, o primeiro emprego do conceito de Capital Intelectual (CI) de que se tem informação foi feito por Thomas Stewart, na revista *Fortune*, em 1994. Ele abordava as primeiras experiências na tentativa de mensuração do Capital Intelectual por algumas empresas, entre elas a Skandia AFS, primeira a publicar um relatório divulgando o Capital Intelectual.

Até os anos 1980 a avaliação das empresas se baseava na valoração de ativos tangíveis, ou seja, os bens corpóreos, que podem ser vistos e tocados. Mas, por trás desta “porção” visível das empresas, havia uma parcela que ainda nos dias atuais levanta questionamentos sobre como defini-la, avaliá-la, contabilizá-la, como explicar e entender sua

importância e como determinar seu retorno para as organizações. Trata-se de ativos intangíveis, em especial o Capital Intelectual (CI).

A partir dessa época, quando passaram a ser relevantes durante as transações, os bens incorpóreos de uma empresa chamaram atenção devido à espantosa diferença entre o valor da negociação e o de seu patrimônio físico, sugerindo uma falha no sistema de mensuração do valor das empresas.

Edvinsson & Malone (1998, p. 5) mencionam que “de acordo com o Índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil.”

Antunes (2000) cita a venda do Banco Garantia cujo valor estimado do negócio (US\$ 1 bilhão) representa quase o dobro do seu valor patrimonial.

Tais discrepâncias sugerem uma deficiência contábil na mensuração de tal valor, cujo principal componente é o CI. Antunes (2000) acha simplista justificar tais diferenças entre valor patrimonial e valor de mercado de maneira concentrada nos Capitais Intelectuais, destacando não ser o capital intelectual o único responsável por esta diferença. A autora considera dois aspectos importantes. Um é referente ao que se entende como valor de mercado e valor contábil da empresa. Outro aspecto são os fatores que influenciam o valor de mercado das ações, além da importância das características do mercado acionário e dos Princípios e Normas Contábeis no país em questão.

Verifica-se que nas últimas décadas ocorreram avanços tecnológicos e aprofundamento no processo de informatização que transformaram a sociedade. Este período transformou, também, as organizações e pode ser considerado, segundo Antunes (2000), uma transição da Sociedade Industrial, em que os bens valorizados são a terra, o capital e o trabalho, para a Sociedade do Conhecimento, que vem acrescentar a esses bens corpóreos a ascensão do conhecimento ao nível de competitividade e sua participação fundamental na

valoração de uma organização. Tais mudanças promoveram a reestruturação econômica das empresas e a valorização do ser humano.

Esta sociedade baseada no conhecimento, chamada por Antunes (2000, p. 25) de pós-capitalista, pois “... os recursos financeiros e físicos, predominantes na sociedade industrial, agora, embora fortemente importantes, dividem espaço com o recurso do conhecimento”, continua a utilizar o livre mercado, sendo estruturalmente diferente da sociedade capitalista do ponto de vista econômico, pois sua principal ferramenta formadora de riqueza é o conhecimento e não o capital e mão-de-obra, ainda que indispensáveis.

A valoração do conhecimento vem influenciando decisivamente o valor das organizações, pois sua utilização, adicionada às tecnologias necessárias em um ambiente dinâmico, gera benefícios intangíveis e agrega valores àquelas.

A esses benefícios intangíveis, gerados pelo conhecimento, denominou-se Capital Intelectual. O surgimento deste fator obriga a uma reformulação estratégica, gerencial e nas formas de avaliação das empresas que agregam valores gerados com recursos do conhecimento.

A Contabilidade Gerencial oferece informações para os gestores da organização que, adicionadas às já oferecidas pela Contabilidade Financeira, subsidiam o processo decisório. Neste contexto, tanto as informações oferecidas pela Contabilidade Financeira como as operacionais (recursos) devem estar contempladas. Isto sugere que pode haver a mensuração de todos os recursos organizacionais. Assim, uma avaliação “mais precisa”, “realista” fica disponibilizada aos gestores.

Em meio às mudanças ocorridas de maneira global no campo econômico, com abertura cada vez mais acentuada do mercado, as empresas têm buscado meios de se adaptar ao novo ambiente onde a informação retida pelos recursos humanos tornou-se fundamental para a permanência competitiva de uma entidade.

O comércio mundial passa por transformação caracterizada por uma sociedade onde o conhecimento é cada vez mais influente na gerência de empresas. As empresas estão sendo obrigadas a se adaptar às mudanças impostas pela globalização, a qual tem provocado transformações na atribuição de valores e na gerência que, se não seguidas, podem comprometer o desempenho ou a continuidade da empresa.

Segundo Antunes (2000), a não adaptação a esta nova tendência pode, em parte, explicar porque empresas líderes de setor, como a Pan American, desapareceram ou passaram por prejuízos que as obrigaram a promover profundas transformações, como a General Motors e a IBM, e também a ascensão de outras, como a Microsoft.

As organizações que não se adaptarem a esta realidade estarão suscetíveis a terem sua estrutura gerencial ultrapassada. Portanto, vêm-se obrigadas a implantar modelos de gestão que sejam modernos, versáteis e capazes de administrar de maneira adequada a sua fração “invisível”, chamada Capital Intangível. Aqui inclui-se o Capital Intelectual.

Stewart (*apud* Antunes, p. 18) comenta que empresas como Wal-Mart, Microsoft e Toyota são grandes não por serem mais ricas que Sears, IBM ou GM, mas por possuírem Capital Intelectual mais valioso do que Ativos Tangíveis e Financeiros.

Toda transformação econômica gera novas necessidades. O conhecimento pode ser visto não como substituto dos recursos econômicos já existentes, mas como uma nova necessidade indispensável, básica e complementar que deve contribuir para o desenvolvimento da economia.

Portanto, a gerência de uma empresa não pode simplesmente se preocupar com questões meramente financeiras. Dentro da nova realidade imposta pelo mercado não há espaço para quem percebe em seus funcionários apenas alguém que realiza tarefas, sem qualquer capacidade de manifestar boas idéias ou de aprender a crescer junto com a instituição.

Segundo Rogers (*apud* Antunes, 2000, p. 51),

hoje, com o desenvolvimento dos computadores e da tecnologia das comunicações, a vantagem das empresas é provida por um diferenciador real de competitividade: o talento humano. Serão necessárias novas formas de capitalizar este potencial.

Fatores como informação, aprendizagem, habilidades e experiência dos recursos humanos são pontos que obrigam a uma reestruturação gerencial baseada na valorização do Capital Intelectual. Fica cada vez mais evidente a participação diferencial do conhecimento retido por uma organização e seus funcionários em sua sobrevivência no austero mercado contemporâneo. Isto implica em mudanças e adaptações.

A habilidade administrativa para se adaptar ao mercado, essencial para a continuidade da empresa, inclui integração com funcionários, clientes, acionistas e o meio onde ela está inserida.

Esta geração e armazenagem de informações internas pode significar manter-se ou não na concorrência, ordem reconhecidamente imposta pelo mercado globalizado. A prosperidade de uma empresa depende de uma administração pautada na coleta e gerência de conhecimento. Beuren (1998, p. 64) destaca que:

o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico, como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade.

Nota-se, então, que o bom gerenciamento das informações é fundamental para a manutenção da empresa no mercado e depende de uma administração ciente desta condição.

A Contabilidade tem o compromisso de fornecer informações para usuários externos (Contabilidade Financeira) e internos (Contabilidade Gerencial), sem as quais não se pode tomar decisões adequadas nem elaborar planejamentos que estejam em acordo com o contexto em que a empresa está inserida.

A inegável importância das informações oferecidas pelo Capital Intelectual de uma empresa e sua adequada gerência deparam-se com uma questão desafiadora para a

Contabilidade como a que se conhece. Trata-se da mensuração desse capital, pois como gerenciar algo cuja dimensão não se conhece? Outra questão intrigante: como mensurar algo que não se toca, não se vê e, na maioria das vezes, nem pertence à empresa?

A contabilidade tem papel fundamental e indispensável na existência das organizações, interligando os subsistemas internos de uma empresa entre si e com o meio externo. Assim, deve satisfazer às necessidades da demanda de informações tanto dos usuários externos quanto dos usuários internos. Para isto, deve estudar, registrar e controlar o patrimônio e suas mutações, demonstrando o resultado obtido e a situação econômico-financeira da organização.

Eficiente em atingir os objetivos que originalmente lhe foram propostos (registrar transações já ocorridas e valores tangíveis), a Contabilidade vem encontrando dificuldades em tratar a fração intangível, porém não menos importante, das empresas. Especialmente no tocante ao Capital Intelectual, aquele que está em poder dos funcionários e não pode ser avaliado de uma maneira objetiva.

Falou-se, até aqui, de gerência das informações, mas como gerenciar, pelos métodos tradicionais, os ativos intangíveis para os quais não se tem meios adequados de mensuração? A Contabilidade tem sido desafiada com relação às técnicas de mensuração, pois se mostram ineficazes em dimensionar justamente a parte estrutural das empresas em que a atribuição de valores é mais crescente. Portanto, a mensuração e a gerência do Capital Intelectual de uma empresa contribuem para a manutenção e melhoria da competitividade da mesma.

De acordo com Rogers (*apud* Antunes, 2000, p. 39),

o conhecimento está balançando as estruturas na forma como uma organização é criada e desenvolvida; como ela 'morre' ou é reformulada. Existem mudanças fundamentais no meio empresarial, em como as economias se desenvolvem e em como as sociedades prosperam.

A identificação do conhecimento como um recurso econômico torna a empresa um organismo que interage com o meio externo e interno e adapta-se às mudanças de maneira a permitir sua continuidade.

3. CONCEITOS

Alguns conceitos pertinentes serão colocados a seguir para facilitar o desenvolvimento do trabalho.

3.1 ATIVOS

Tradicionalmente, o conceito mais aceito de ativos é aquele que os define como os bens e direitos de uma empresa, podendo ser classificados como ativos tangíveis e ativos intangíveis.

Dentre várias definições estabelecidas por diversos autores, cita-se abaixo algumas.

Segundo D'Áuria (*apud* Iudicibus, 2000, p. 129), ativo é o “conjunto de meios ou a matéria posta à disposição do administrador para que este possa operar de modo a conseguir os fins que a entidade entregue a sua direção tem em vista”.

“Os ativos não são inerentemente tangíveis ou físicos. Um ativo representa uma quantia econômica. Pode, ou não, estar relacionado ou ser representado por um objeto físico”. (Paton *apud* Antunes, 2000, p. 75).

Segundo Iudicibus (2000, p. 106),

a característica fundamental de um ativo é a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm, individual ou conjuntamente com outros ativos e fatores de produção, capazes de se transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entradas de caixa.

Naturalmente a valoração de ativos tangíveis pode ser feita com maior facilidade e confiabilidade, pois são entes corpóreos e possuem menor grau de subjetividade.

3.2 ATIVOS INTANGÍVEIS

Apesar de ter despertado maior interesse por parte dos usuários das informações contábeis e seus estudiosos apenas nas duas últimas décadas, o reconhecimento do ativo intangível e a preocupação com sua mensuração são seculares.

À medida que ganha importância no meio econômico e na avaliação de empresas, cresce a necessidade de intensificação dos trabalhos específicos para se atingir métodos adequados de contabilização e mensuração de intangíveis.

Martins (*apud* Antunes, 2000, p. 76) afirma que:

os Princípios do Custo como Base do Valor e o da Confrontação das Despesas com as Receitas mais as Convenções da Objetividade e do Conservadorismo têm restringido a aceitação de vários itens como elementos componentes do ativo, impedindo a Contabilidade de evidenciar os fatos da maneira mais próxima do real.

....

Para Kohler, citado por Iudicibus (2000, p. 203), intangível “é um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”.

Já para Hendriksen & Breda (1999, p. 388), “é a diferença positiva entre o custo de uma empresa adquirida e a soma de seus ativos tangíveis líquidos.”

São características do intangível, segundo Hendriksen & Breda (1999, p.402):

- Geração de benefícios futuros;
- Falta de separabilidade – com exceção das marcas e patentes;
- Maior incerteza quanto à recuperação;
- Dificuldade de identificação de mensuração, sendo esse seu maior problema para viabilizar o seu reconhecimento.

3.3 CAPITAL INTELECTUAL

Para facilitar o entendimento sobre a importância do Capital Intelectual (CI) em uma empresa, Edvinsson & Malone (*apud* Lima, 2001, p. 25) comparam uma empresa a uma árvore. As partes visíveis da árvore (galhos, frutos, folhas) corresponderiam às descrições contidas nos organogramas, os relatórios e outros documentos. A maior parte da planta, porém, estaria embaixo da terra, no sistema de raízes que nutre a planta e é essencial à sua saúde, o que em uma empresa seriam os fatores de definição de seu futuro e que nem sempre são tratados pela Contabilidade.

Segundo Stewart (*apud* Lima, 2001, p. 24), “Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva.”

Brooking, citado por Antunes (2000, p. 78), define Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, resultados das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que as deixam em condições para o seu funcionamento.

Já segundo Edvinsson & Malone (1998, p. 19) “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”.

Como características do conhecimento, pode-se apresentar as seguintes:

- é um recurso ilimitado, sendo melhorado e desenvolvido por quem o detém;
- através de sua contribuição para o desenvolvimento de tecnologias mais eficientes, otimiza a utilização de outros recursos, sendo utilizado para melhorar produtos e serviços;
- é sempre propriedade de quem souber cria-lo e organizá-lo;
- devido a suas características subjetivas é difícil atribuir-lhe valor monetário, sendo um desafio técnico e científico.

A importância da administração de recursos intelectuais devido ao valor que eles agregam ao produto torna fundamental o desenvolvimento de novos métodos e conceitos de mensuração do valor das empresas a fim de aprimorar a qualidade dos relatórios contábeis.

Deve-se esclarecer que Capital Intelectual está inserido no Ativo Intangível.

3.4 MENSURAÇÃO

Devido ao que se propõe este trabalho, faz-se essencial conceituar o termo mensuração.

A mensuração visa tornar objetivo um assunto com a finalidade de proporcionar uma compreensão mais acessível do mesmo. Ou seja, ela fornece uma leitura mais objetiva da realidade.

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p. 303), mensurar é “atribuir uma quantidade numérica a uma característica ou a um atributo de algum objeto, como um ativo, ou uma atividade, como a de produção. (...) A escolha de medidas de ativos deve ser orientada pelos objetivos de divulgação financeira decorrentes da estrutura da contabilidade, do desejo de ser capaz de interpretar demonstrações financeiras em termos econômicos ou de seu valor para os usuários”.

Neste trabalho, não é almejado o estabelecimento de um método padrão, aceitável e inteiramente verdadeiro de mensuração. Apresenta-se, sim, considerações a respeito de um modelo desenvolvido pela Skandia para mensurar o CI de uma empresa e uma ilustração hipotética do mesmo. A mensuração, aqui, se dará em valores numéricos e monetários com o intuito de enriquecer a Contabilidade Gerencial através (a) da geração de informações relevantes para análise de processos gerenciais, voltados aos colaboradores (recursos humanos), clientes, etc.; e, (b) da tentativa de demonstrar a inclusão desses ativos no balanço patrimonial.

Levando em conta as particularidades de cada avaliação, considera-se aqui que o método de mensuração eficaz deve considerar as características de um modelo específico de gestão.

4. AVALIAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS E FORMAS DE CAPITAL

A acirrada concorrência no mercado contemporâneo tem ocasionado uma reestruturação deste, fazendo com que a competição entre empresas se realize cada vez mais nos moldes da intangibilidade. Os fatores decisivos da competitividade de uma empresa concentram-se de maneira crescente nos ativos intangíveis, em especial na qualidade do conhecimento retido por seus funcionários e colaboradores (ativo intelectual). Seu estudo é caracterizado pela subjetividade e pela dificuldade na interpretação de seus resultados.

Como pode ser definido o Capital Intelectual (CI)? Até agora as respostas para esta pergunta têm sido muito vastas, mas há uma concentração de esforços, por parte dos profissionais de Contabilidade e das organizações, no sentido de se chegar a um esclarecimento padronizado. Independentemente de possuir uma definição consensual, o valor do Capital Intelectual é de importância indiscutível no crescimento de uma empresa, pois engloba o conjunto do conhecimento, experiência e habilidades retidas, assim como lealdade dos clientes, tecnologia de informação e relacionamento com clientes e fornecedores.

O capital intelectual se forma não originariamente de um elemento isolado, mas da interação do capital humano, estrutural e de clientes.

A avaliação do Capital Intelectual (CI) é uma idéia revolucionária e simboliza um avanço necessário na transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento. O estudo do Capital Intelectual obriga à contabilização tradicional de fatos passados e à consideração da influência futura de ativos não-financeiros.

O reconhecimento e o devido tratamento contábil do CI certamente modificarão a estrutura organizacional e administrativa das empresas. Isto não significa a criação de uma nova Contabilidade em substituição à atual, mas sua complementação através de mecanismos mais eficientes para lidar com Ativos Intangíveis (especialmente o CI) e ampliar seu alcance.

Deve-se, portanto, enfrentar as dificuldades apresentadas no processo de valoração do Capital Intelectual em busca de ferramentas que forneçam, através de relatórios contábeis, informações objetivas a seu respeito.

4.1 CAPITAL HUMANO

Com as constantes inovações do mundo moderno, onde as informações geradas aumentam numa velocidade cada vez maior, o capital humano vem sendo cada vez mais necessário, englobando o mesmo conhecimento, habilidade, experiência, os valores e a cultura da empresa, que estão em “poder” de seus funcionários. Pode-se resumir tudo isto dizendo que os funcionários de uma empresa e seus colaboradores constituem o seu capital humano.

O capital humano, por não ser de propriedade da empresa, pode ser considerado de alto risco, pois dele se beneficia sempre quem tem sua posse. Quando um bom funcionário deixa uma instituição, leva consigo tudo o que deteve intelectualmente. Os treinamentos, a cultura empresarial, a experiência adquirida, tudo que o elevou profissionalmente, é com ele transferido.

Como, então, gerenciar uma organização de maneira eficaz a fim de resguardar tão precioso ativo?

Assim como os funcionários são importantes para as empresas e merecem atenção especial, o mesmo ocorre com fornecedores e clientes, considerados colaboradores que precisam se aperfeiçoar, de maneira a se fortalecer a instituição em todos os níveis.

Esta tendência de concentrar esforços no ser humano para tornar a organização mais eficiente exige mudanças no relacionamento das empresas com seus funcionários, clientes e fornecedores, alterando sua autonomia.

Segundo Antunes (2000), Drucker criou, em 1959, o termo “Trabalhadores do Conhecimento” para fazer referência à nova função administrativa, que seria gerenciar tais trabalhadores ou possuidores de conhecimento.

Havendo vínculo de interdependência entre os trabalhadores e organização, a motivação não está mais focada em benefícios financeiros e sim em oportunidades para que eles possam expor sua capacidade de trabalho. Esta situação, se bem administrada, pode gerar vantagem competitiva para a empresa pelo desenvolvimento de novos conhecimentos. Portanto, há relação direta entre o êxito de uma empresa e o investimento na excelência e desenvolvimento de seus funcionários.

Pacheco (*apud* Martins & Oliveira, 2000) afirma que a dificuldade para se divulgar os valores de capital humano em relatórios financeiros tem dois aspectos distintos: (a) a medição do valor da força de trabalho da empresa e (b) a amortização do investimento da empresa em recursos humanos.

Antunes (2000) ressalta que apenas os seres humanos são capazes de fazer uso de informações, pois são os únicos capazes de transformá-las em conhecimento. Assim, conclui que pessoas possuem características ímpares e individuais, sendo o emprego do conhecimento uma habilidade e o seu controle, uma vantagem competitiva.

O conhecimento vem sendo aliado à gerência para aumentar a competitividade, sendo o talento humano um fator diferencial. Tanto é que a concentração da intelectualidade da empresa em uma pessoa torna sua permanência fundamental, pois a perda de sua habilidade de aplicação do conhecimento pode ocasionar impactos negativos, enquanto sua presença pode estar associada a altos lucros.

Embora seja um diferencial entre organizações, o capital humano necessita se apoiar nos capitais estrutural e de clientes para se potencializar.

4.2 CAPITAL ESTRUTURAL

Diferentemente do capital humano, o estrutural é de propriedade da empresa, que detém o seu domínio. Engloba os documentos empresariais, seus sistemas informatizados, marcas registradas, bancos de dados, patentes, conceitos organizacionais e cultura interna. Toda esta estrutura está vinculada à produtividade dos funcionários e ao valor agregado por seu trabalho.

Para Stewart (1998), alguns motivos justificam a preocupação com sua gerência, tais como rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos.

Segundo Edvinsson & Malone (1998, p. 32), o Capital Estrutural pode ser mais bem descrito como “arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano”.

Ele possui fundamental importância na transmissão e no armazenamento de conhecimentos. Quanto melhor for a qualidade do capital estrutural, maiores serão as condições reunidas pela empresa para ter um capital humano valioso.

O capital estrutural é produzido pelo capital humano para que dele possa se utilizar, nele possa se apoiar. Sua qualidade depende, então, do talento das pessoas que compõem a parte intelectual da empresa.

Uma maneira de organizar o capital estrutural é encará-lo como se fosse composto por três tipos de capital: organizacional, de inovação e de processos. O capital organizacional abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição. Trata-se da competência sistematizada, organizada e codificada da organização e também dos sistemas que alavancam aquela competência. (Edvinsson & Malone, 1998).

4.3 CAPITAL DE CLIENTES

Nesta forma de capital, o mais importante é a relação de confiança com os clientes. Tal confiança pode ser medida pelos índices de reclamações e de renovações de contratos, além

de contar com a interação entre funcionários e clientes, com a troca de experiências e promoção da empresa.

Uma empresa deve escolher estrategicamente seus clientes, pois o fluxo de conhecimentos gera benefícios intangíveis (que retornam de modo palpável) cuja qualidade é reflexo direto de sua essência.

Os avanços na tecnologia de informações e telecomunicações facilitaram a globalização da economia, o que vem exigindo maior domínio tecnológico pela força de trabalho e novas estratégias na conquista e manutenção de clientes.

Os funcionários que sabem como atender a seus clientes de modo a criar uma relação de fidelidade, evitam sua evasão para a concorrência, tornando a empresa mais competitiva. Cria-se, assim, um diferencial para a empresa, que auxilia no aprofundamento da relação com os clientes, em sua seletividade e no planejamento publicitário de modo a concentrar esforços em produtos que melhor atendam às necessidades desses clientes.

Para Sveby (*apud* Medeiros & Oliveira, 2000, p. 12) existem três tipos de clientes:

a) Os clientes que melhoram a imagem, cujas referências e depoimentos são muitos valiosos, b) os clientes que melhoram a organização, esses exigem soluções de ponta, melhorando a estrutura interna da empresa, e c) os clientes que aumentam a competência, que contribuem com projetos que desafiam a competência dos funcionários, fazendo com que os funcionários aprendam com eles. (especificação por letra adicionada)

Capital de clientes também pode ser interpretado como a probabilidade de que a relação existente entre empresa e cliente continuará a existir.

5. MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: MODELO DA SKANDIA

Cada vez mais empresários e acadêmicos se dedicam ao estudo do Capital Intelectual, considerando o conhecimento como fator de produção. Ele se torna relevante na agregação de valores a toda instituição, independentemente de seu fim. Nenhum modelo foi criado segundo moldes científicos para sua mensuração, sendo, basicamente, parte integrante do Goodwill.³

O conhecimento é recurso econômico na medida em que gera benefícios intangíveis que provocam mutações patrimoniais. Por isto, exerce impacto sobre a contabilidade tradicional, que apresenta dificuldades em retratar a real situação patrimonial, pois não considera o retorno proporcionado pelo intelecto do ser humano, detentor de conhecimentos capazes de modificar os valores das empresas.

A Contabilidade Gerencial está passando por um processo de transformação na tentativa de acompanhar as mudanças que vêm ocorrendo nas organizações modernas. As demonstrações contábeis necessitam de novas ferramentas para não se tornarem obsoletas quando do fornecimento de dados.

Na era do conhecimento, os procedimentos tradicionais da Contabilidade precisam ser revistos. O que não pode ser mensurado/contado ganha relevância sobre bens materiais. A avaliação dos funcionários é feita mais pelos resultados do que pela execução de tarefas ou produção, tornando necessário um sistema que estabeleça os elementos do capital intelectual e uma maneira de avaliar sua valoração e agregação.

Edvinsson & Malone (1998) dizem que nem o capital humano nem o capital estrutural são visíveis no sistema da Contabilidade Financeira.

³ Goodwill é reconhecido e contabilizado apenas na compra de uma empresa. Segundo Monobe (apud Antunes, 2000 p. 84) “o Goodwill corresponde à diferença entre o valor atual de toda a empresa, ou seja, sua capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico de seus ativos, apresentando, portanto, uma característica residual”.

Para Pacheco (1996), atualmente os gastos com desenvolvimento de recursos humanos são tratados como despesas em vez de ativo. Isto resulta numa distorção do retorno dos investimentos, não refletindo a realidade econômica da organização.

Padoveze (2000, p. 8) considera como valor da empresa “o somatório do capital intelectual mais o capital físico.” Assim, deixa claro que os elementos do capital intelectual devem ser mensurados e adicionados ao ativo das empresas juntamente com os ativos tradicionais.

É de suma importância que a Contabilidade Gerencial possa valorar os benefícios gerados pelo conhecimento para que possa fornecer informações confiáveis, transparentes e importantes para a tomada de decisões (sua primordial função).

Desta maneira, o valor intelectual das pessoas que colaboram com a organização não é demonstrado, evidenciando um descompasso entre os relatórios contábeis e a verdadeira situação patrimonial das empresas.

Nos países desenvolvidos, com alto grau de industrialização, há uso específico do conhecimento, enquanto nos países em desenvolvimento, embora alguns já possuam tal característica, a maioria ainda vive o processo de crescimento industrial. Desta forma, as alterações político-econômico-sociais provocadas pela condição de fator de produção do conhecimento ocorrem de forma marcante e irreversível, porém gradativa e desigual.

Na tentativa de divulgar informações sobre a mensuração de seu Capital Intelectual, o grupo escandinavo Skandia elaborou um modelo de relatório em que esse capital foi considerado como o valor obtido pela diferença entre o valor da empresa no mercado de ações e o seu capital financeiro. Tal procedimento será tratado com mais atenção a seguir.

5.1 INTRODUÇÃO

A Skandia é um dos maiores grupos financeiros do mundo e o maior da Escandinávia, prestando serviços financeiros e de seguros. Para atingir seu objetivo, que é gerar valor para

seus acionistas, tem prestigiado seus clientes oferecendo serviços inovadores e aumentando a produtividade e eficiência.

Em 1995, distribuiu um relatório contendo avaliações do Capital Intelectual de suas empresas a seus acionistas, tornando-se pioneira em promover tal divulgação e despertando atenção de acadêmicos e empresários.

O modelo de seu relatório baseia-se, principalmente, nas idéias de dois de seus diretores, Jan Carendi e Leif Edvinsson. No início dos anos 80 eles perceberam que a competitividade de uma empresa estava se transferindo dos tradicionais bens tangíveis para os intangíveis, mais subjetivos e de difícil mensuração. Sua principal questão era como atribuir valores ao setor de serviços baseados em conhecimento.

O presente capítulo tem como objetivo tecer comentários e apresentar uma aplicação prática hipotética do modelo de mensuração e divulgação do Capital Intelectual desenvolvido pela Skandia.

Para tanto, baseou-se nos livros "*Capital intelectual*", de Leif Edvinsson e Michael Malone e "*Capital Intelectual*", de Maria Thereza Pompa Antunes.

5.2 FILOSOFIA DO CAPITAL INTELECTUAL

A iniciativa da Skandia deve-se ao princípio da percepção de valores não financeiros em uma organização criados, basicamente, pela tecnologia e pelo Capital Intelectual. Tais elementos acabam por criar um abismo entre o valor contábil e o valor de mercado pelo fato de não serem financeiros e distorcerem a avaliação de uma empresa nos moldes tradicionais, ou seja, pelo seu resultado financeiro.

Paradoxalmente os investimentos naquilo que futuramente tornará a empresa mais competitiva, como Capital Humano e informatização, reduzirão o seu valor contábil; em contrapartida, se estes aspectos forem desenvolvidos e compartilhados pela estrutura organizacional, o efeito se inverte.

O modelo da Skandia procura padronizar as informações subjetivas que se encontram escondidas nas Notas Explicativas, mas que possuem efeitos qualitativos. Tais informações devem ser aceitas, levando-se em conta que a sociedade mudou e afetou a estrutura organizacional.

O relatório elaborado pelos executivos da Skandia considera a valoração e a dinâmica do conjunto, ao que chamam de navegação, e o seu modelo, por ser o primeiro, é conhecido como “O Navegador da Skandia”. Edvinsson e Malone (*apud* Antunes, p. 94) assim conceituaram o Navegador:

a valoração exigiu um esquema que distinguísse os diferentes blocos que compõem o Capital Intelectual. (...) Navegação é algo bem diferente. Pode ser descrita como a busca de uma linguagem diferente, usada para elaborar um relatório dinâmico, destinado a um público que ultrapasse as fronteiras da diretoria. Ela possui como meta, em particular, ressaltar o processo contínuo de agregar fatores para a sustentabilidade a longo prazo da organização e alimentar as raízes da organização para que ocorra a geração de caixa sustentável.

5.3 INÍCIO DOS TRABALHOS

Em 1991 a Skandia AFS, subsidiária que atua na área de seguros de vida e serviços financeiros, foi escolhida para a implantação da função de Capital Intelectual à semelhança das outras áreas funcionais da organização. Iniciaram-se os trabalhos de pesquisa e desenvolvimento do modelo de mensuração. Sua missão pode assim ser resumida (Antunes, 2000, p. 94):

1. incentivar o crescimento e desenvolver o Capital Intelectual da empresa como um valor visível e permanente que complemente o Balanço Patrimonial;
2. estabelecer um elo entre a função de Capital intelectual e as demais funções da empresa;
3. desenvolver novos instrumentos para avaliação e medição do Capital Intelectual;
4. implementar programas para acelerar a disseminação do conhecimento na organização.

A Skandia nomeou Edvinsson para diretor de Capital Intelectual, o primeiro do mundo, e também contratou o primeiro Controller para Capital Intelectual quando, em 1993, Elizabeth Gemzell-Mikkelsen assumiu o cargo.

Após estudos das informações ocultas na Skandia AFS (divisão de seguros e serviços financeiros da Skandia), 50 itens de valor encontrados não eram revelados pela Contabilidade. Para maior controle e simplificação os itens foram agrupados em dois grandes grupos: Capital Humano e Capital Estrutural

O passo seguinte foi uma definição preliminar de Capital Intelectual (Edvinsson & Malone, 1998, p. 40):

o Capital intelectual é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia uma vantagem competitiva no mercado.

Ao longo de 1992, Edvinsson e uma de suas equipes chegaram às seguintes conclusões (Edvinsson & Malone, 1998, p. 39):

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

A terceira conclusão implica num tratamento ao Capital Intelectual idêntico ao do Patrimônio Líquido, considerando-o como um empréstimo feito junto aos clientes, empregados, etc. Assim, utiliza-se um procedimento mais coerente do que o dispensado ao Goodwill, que é amortizado e reduz o Balanço Patrimonial (*ibid*).

Com base nestas constatações, a equipe elaborou relatórios evidenciando números que considerassem fatores humanos e estruturais como geradores de valores e não apenas os fatores financeiros.



Figura 1: Capital Intelectual

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 39).

5.4 ESTRUTURA CONCEITUAL DO MODELO

As mudanças ocorridas na sociedade são, em parte, responsáveis pelo surgimento de valores financeiros como fatores a serem somados à estrutura de uma organização, tais como a tecnologia e o Capital Intelectual. Isto implica na elaboração de novas medidas de desempenho.

Alguns fatores, agrupados nas áreas mencionadas abaixo, foram identificados pela equipe da Skandia como merecedores de maximização e incorporação à estrutura organizacional:

1. área de foco financeiro;
2. área de foco de clientes;
3. área de foco de processo;
4. área de foco de renovação e desenvolvimento;
5. área de foco humano.

Dentro de cada área estabeleceram-se indicadores para medir desempenho.

A combinação dessas áreas tem aspecto dinâmico, originando um relatório diferente denominado Navegador.

Coincidentemente, essa é a mesma estrutura das perspectivas do BSC:

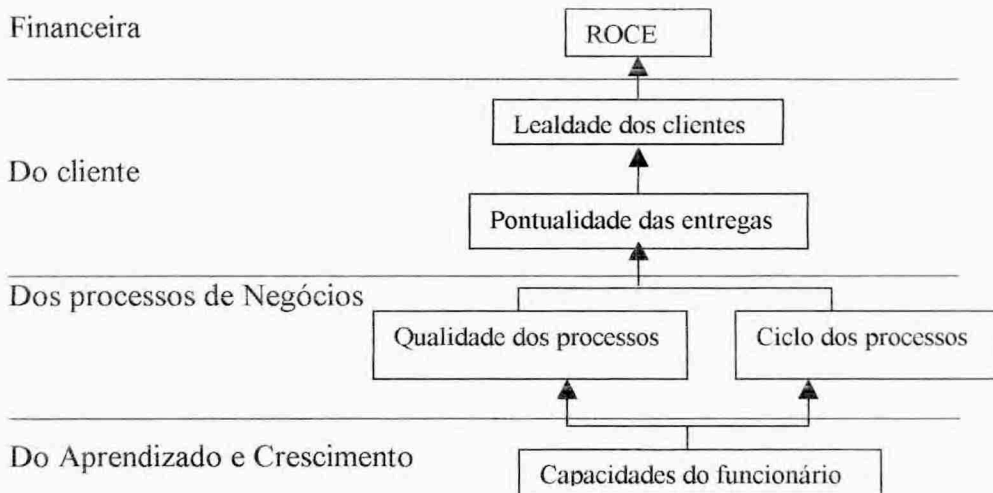


Figura 2: exemplo de mapa estratégico evidenciando as perspectivas do BSC

Fonte: extraído de Kaplan & Norton (1997, p. 31).

A seguir serão apresentados o navegador e as partes que o compõem.

5.5 MODELO DO NAVEGADOR

O Navegador surgiu para juntar as áreas de foco do Capital Intelectual, mostrar a interação entre elas e sua localização na operacionalidade da empresa e possui o seguinte formato:

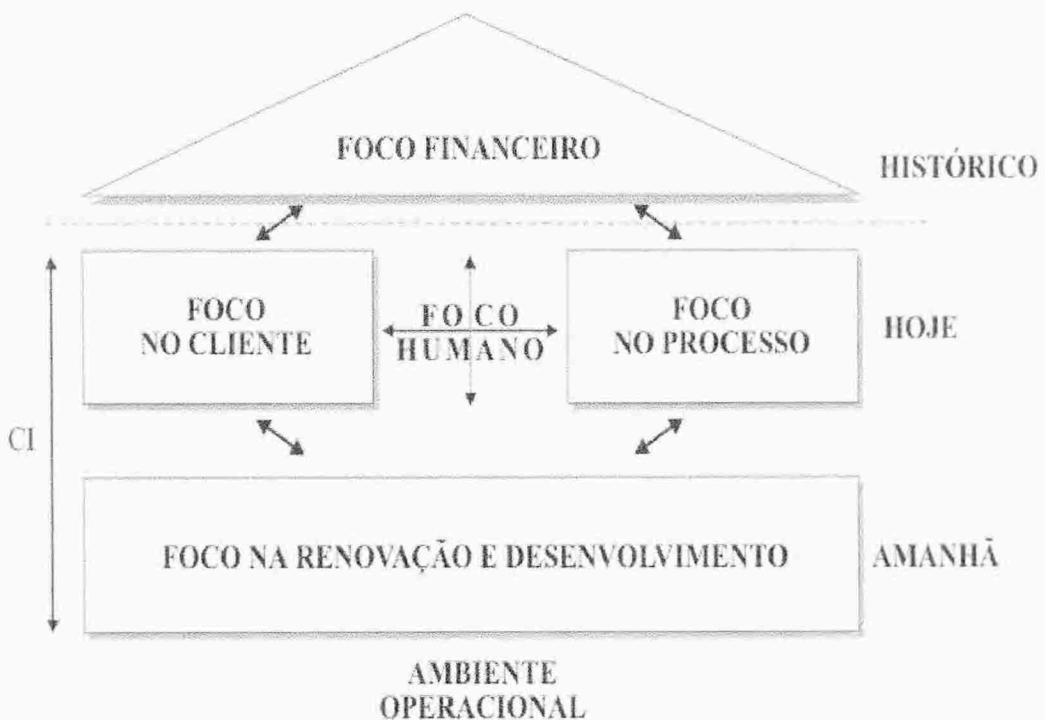


Figura 3: Navegador Skandia

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 60).

Observa-se a natureza dinâmica do Navegador pela ênfase nos focos e não para nos tipos de capitais.

Os elaboradores do modelo explicam metaforicamente seu aspecto de casa. A casa seria a própria organização; o triângulo representaria o sótão (foco financeiro), que seria o passado da empresa através das Demonstrações Contábeis tradicionais. Conforme vai-se adentrando a casa, tem-se contato com o presente da empresa, representado pelo Foco no

cliente e pelo Foco no Processo. O retângulo da base é voltado para o futuro e representaria o alicerce da casa, que seria o foco na Renovação e Desenvolvimento. Por fim a parte central da casa daria suporte aos demais focos, representando a única força ativa da organização: o Foco Humano (Edvinsson & Malone, 1998).

As funções do Navegador, segundo Edvinsson & Malone (apud Antunes, 2000), são:

- **perscrutar as mensurações:** o modelo não pode ser apenas um repositório de índices, sendo necessário agrupá-los de maneira coerente em categorias e depois juntar todas as categorias em um todo coeso, agindo como um guia;

- **olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor:** as informações devem ser processadas num nível abstrato mais elevado. Todos os dados devem ser alinhados para que se possa criar poucos números globais, possibilitando comparações entre os grupos;

- **olhar para fora, em direção ao usuário:** deve haver preocupação com a transparência da informação bem como com a facilidade de visualização e entendimento do usuário.

Esse relatório (Navegador) representa avanço inquestionável quanto à divulgação de informações, participando do processo produtivo global.

Cabe aqui ressaltar que, de acordo com o esquema da Skandia para o valor de mercado, tem-se o Capital Intelectual identificado pela fórmula $CI = V_m - V_c$, onde V_m é valor de mercado e V_c é valor contábil. Apesar de Antunes (2000) considerar este conceito ultrapassado, esta discordância não tem influência neste trabalho, cujo objetivo é apresentar o modelo desenvolvido pela Skandia.



Figura 4: esquema da Skandia para valor de mercado

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 47).

O Navegador proposto pela Skandia propõe que a gestão do CI, mais do que administrar conhecimento ou propriedade intelectual, consista na alavancagem do conjunto capital humano/capital estrutural.

Assim, uma administração eficaz do CI resulta das seguintes etapas (Antunes,2000):

1. Consideração de componentes com capacidade de criação e obtenção de valor;
2. promoção de debates sobre capacidades ociosas para alavancar valores;
3. transparência das habilidades na organização para facilitar tomadas de decisões mais produtivas;
4. divulgação dos componentes e intercâmbio entre eles para capitalização do processo.

Este processo de gestão, a seguir esquematizado, resulta em vantagens como: aprendizagem acentuada; menor tempo de aplicação; redução no custo com capital estrutural e capital organizacional; maior valor agregado e criação de novos valores.

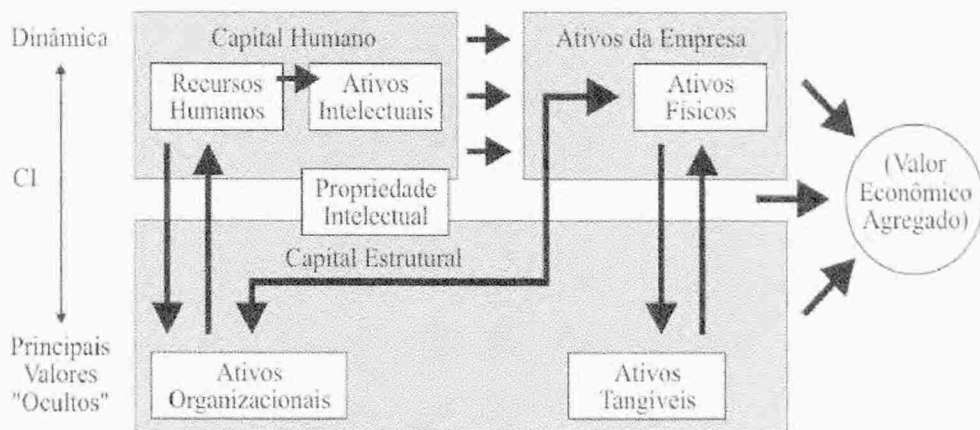


Figura 5: gestão do Capital Intelectual

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 53).

5.6 VALOR REAL DO FOCO FINANCEIRO

Baseado no Foco financeiro do Navegador, a equipe da Skandia elaborou a seguinte representação gráfica para o Capital Financeiro:



Figura 6: representação do Foco Financeiro

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 68).

Dados financeiros preliminares

A base do triângulo engloba as Notas Explicativas de natureza subjetiva. Esses dados estão presentes nas próprias Notas Explicativas, nos comunicados da imprensa e avaliação de

analistas, por exemplo. Por isso, são consideradas notícias recentes, originadas de operações com clientes, pessoas e processos (Edvinsson & Malone, 1998).

Edvinsson & Malone (1998) ressaltam que esses dados são valiosos e podem afetar o Valor Contábil da empresa, mas ainda não são identificados como tal.

Este modelo apresenta as seguintes vantagens (Antunes, 2000, p. 102):

- reconhece que as Notas Explicativas e outros documentos subjetivos complementares dos relatórios tradicionais refletem a incapacidade de captar precisamente as informações vitais para avaliação da empresa, isentando-os da responsabilidade de mensuração. O novo modelo é que deve captar a realidade das informações;
- reconhece que os dados financeiros relevantes estão em todas as operações da empresa. A Contabilidade, através da computação, alimenta as áreas da organização com informações precisas e atualizadas, ao mesmo tempo que seus funcionários alimentam o sistema.

Capitalização financeira

A capitalização financeira objetiva procurar, filtrar e medir informações preliminares diante da variedade de dados gerados em uma organização e os oriundos do ambiente externo.

Quatro tipos de índices, englobando vinte indicadores financeiros, foram catalogados (Antunes, 2000, p. 103):

- **cumulativo:** medida direta, normalmente monetária, de atividade relacionada a finanças. Útil na descoberta de pontos de inflexão. Exemplo: valor de mercado;
- **competitivo:** normalmente medido em porcentagem ou índice, compara algum segmento do desempenho da empresa com o do setor. Constitui os *benchmarks*. Exemplo: índice de perda comparado à média de mercado.
- **comparativo:** inclui duas variáveis com base na própria empresa. É a melhor fonte de informação sobre a dinâmica da empresa. Exemplo: valor agregado por empregado.
- **combinado:** quociente híbrido, expresso monetariamente ou em forma de índice, combinando mais de duas variáveis com base na própria empresa. É usado para fornecer novos ângulos de uma organização. Exemplo: retorno sobre ativo líquido originário de despesas com um novo negócio.

Edvinsson & Malone (1998) ressaltam que os índices competitivos, comparativos e combinados proporcionam valor mais imediato a um executivo, embora a Contabilidade tradicional se direcione com mais afincamento aos demais. Sugerem, então, uma combinação mais equilibrada entre os quatro índices e que os gerentes aumentem a atenção dispensada aos índices mais imediatos, que são os combinados, enquanto o *staff* deve examinar os dados competitivos e cumulativos

Documentação financeira

Na documentação financeira constam os relatórios financeiros tradicionais, que demonstram as transformações dos ativos individuais do Capital Intelectual em recursos financeiros. Os dados financeiros, após serem processados através das medições do Capital Financeiro, são apresentados em seu formato final.

INDICADORES DO FOCO FINANCEIRO

INDICADORES	MEDIDA
Ativos representados pelos fundos	\$
Ativos representados pelos fundos/empregados	\$
Receita/Empregado	\$
Receita/Ativos administrativos	%
Receita de prêmios de seguro	\$
Receita de prêmio de seguros resultantes de uma nova operação	\$
Faturamento/Empregado	\$
Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados	%
Resultados dos seguros/empregados	\$
Índice de perdas em comparação à média do mercado	%
Rendimento direto	%
Receita operacional líquida	\$
Valor de mercado	\$
Valor de mercado/empregado	\$
Retorno sobre o valor do ativo líquido	%
Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios	\$
Valor agregado/ empregado	\$
Despesas com Tecnologia da Informação (TI)/despesas administrativas	%
Valor agregado/número de empregados em TI	\$
Investimentos em TI	\$

Tabela 1: indicadores do foco financeiro

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 134-135).

Considerações sobre os índices do Foco Financeiro (Antunes, 2000):

- **ativos representados pelos fundos/empregados:** desempenho real de cada empregado (contribuição à empresa, alavancagem das habilidades, serviços aos clientes, etc.), representando a medida de produtividade do empregado;

- **receita de prêmios de seguros resultantes de nova operação:** avalia a receita e o desempenho da empresa em novos negócios. Combinado com indicadores de focos de desenvolvimento de novos produtos e treinamento de empregados pode fornecer tendência futura da empresa;

- **tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados:** engloba todos os empregados da empresa. Mede o compromisso da empresa com atividades relacionadas aos clientes;

- **valor agregado/empregado:** considerado pela Skandia como o indicador mais importante do grupo;

- **valor agregado/número de empregados em TI:** fornece imagem multidimensional e multivariável de como os empregados e a tecnologia de informação da empresa operam juntos para agregar valor.

5.7 VALOR DO FOCO NO CLIENTE

As relações organização-clientes são bem diferentes hoje do que as de dez anos atrás. Houve transformações tanto nos produtos e serviços quanto nas necessidades e exigências dos clientes. Esta nova situação impacta a estrutura organizacional, que passou a ser mais ágil e flexível como também os valores a serem buscados, como confiança e lealdade.

A Skandia catalogou os indicadores que considera mais aplicáveis para medir o valor dos clientes, o que consistiu em relacionar parâmetros que revelassem a realidade das relações inteligentes entre empresa e clientes.

ÍNDICES DE FOCO NO CLIENTE

INDICADORES	MEDIDA
Participação de mercado	%
Número de clientes	
Número de clientes perdidos	
Acesso através do telefone	%

Apólices de seguro sem resgate	%
Classificação de clientes	%
Número de visitas dos clientes à empresa	
Número de dias empregados em visitar clientes	
Cobertura de mercado	%
Índice de ociosidade	%
Rendimento bruto de aluguéis/empregado	\$
Número de contratos	
Economia de gastos/contrato	\$
Número de pontos-de-venda	
Número de fundos	
Número de administradores de fundo	
Número de clientes internos de TI	
Número de clientes externos de TI	
Número de contratos/empregados da área de TI	
Conhecimento de TI por parte dos clientes	

Tabela 2: índices de foco no cliente

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 135-136).

Considerações sobre os índices do Foco no Cliente (Antunes, 2000):

- **participação de mercado:** não é uma medida suficiente de sucesso, mas indica que a empresa agrada aos clientes, pois mantém certa participação no mercado em detrimento da concorrência;
- **número de clientes:** considera-se o tamanho do mercado que demanda pelo produto ou serviço;
- **número de clientes perdidos:** representa perda de anos e recursos financeiros investidos e um número ainda maior de anos de receitas perdidas no futuro;
- **apólice de seguro sem resgate :** indica quantos clientes, após longo período de frustração, realmente desistiram;
- **número de visitas dos clientes à empresa e número de dias empregados em visitar clientes:** juntos, indicam o grau de interação entre clientes e representantes da empresa. Isolados, mostram o peso desta interação;

- **cobertura de mercado:** índice financeiro, que também pode ser usado como índice de oportunidade;

- **conhecimento de TI por parte dos clientes:** indica se o nível de TI dos clientes é similar ao da empresa, condição necessária para a continuidade do sucesso.

5.8 VALOR DO FOCO NO PROCESSO

A geração de valor para a empresa pela tecnologia é tratada pelo foco no processo. Erros como acreditar que altos investimentos em equipamentos eletrônicos são a garantia para aumentar eficiência e produtividade podem comprometer a continuidade da organização ou acarretar desembolso ainda maior para corrigi-los. Deve-se cuidar para não escolher equipamentos errados, investir num produto para o qual não há mais demanda e não forçar a empresa a se adaptar à tecnologia, devendo ocorrer o contrário. (Edvinsson & Malone, 1998).

A relação humana com as novas tecnologias também é responsável por mudanças na organização.

Quatro pontos foram básicos para se calcular os índices do Foco no Processo (Antunes, 2000, p. 107-108):

1. atribuir valor monetário à tecnologia de processo adquirida somente quando esta contribuir para o valor da empresa;
2. acompanhar a idade e o atual suporte oferecido à tecnologia de processo da empresa;
3. avaliar não só as especificações do desempenho do processo, mas também a real contribuição de valor para a produtividade da empresa;
4. incorporar um índice de desempenho de processo para as metas padronizadas deste desempenho.

ÍNDICES DO FOCO NO PROCESSO

INDICADORES	MEDIDAS
Despesas administrativas/ativos administrativos	
Despesas administrativas/receita total	
Custos dos erros administrativos/receitas gerenciais	%
Rendimento total comparado ao índice	%
Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros	
Contratos redigidos sem erros	

Pontos funcionais/empregado-mês	
PCs/empregado	
Laptops/empregado	
Despesas administrativas/empregado	\$
Despesas com TI/empregado	\$
Despesas com TI/despesas administrativas	%
Número de empregados em TI/número total de empregados	%
Despesas administrativas/prêmios brutos recebidos	%
Capacidade do equipamento de informática	
Equipamentos de informática adquiridos	\$
Empregados trabalhando em casa/total de empregados	%
Conhecimento de informática dos empregados	
Meta de qualidade corporativa	
Desempenho corporativo/meta de qualidade	%
Equipamentos de TI adquiridos há menos de dois anos/meta de qualidade	%
Custo do equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/acréscimo de receita	%
Custo do equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/acréscimo de lucro	%
Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes	\$
Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes/valor do equipamento total de informática	%
Custo de reposição do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes	\$
Valor do equipamento de TI produzido por fabricantes que cessaram suas atividades	\$
Equipamentos de TI órfãos/equipamentos de TI	%
Custo de reposição dos equipamentos de TI órfãos	%
Capacidade de TI/empregado	
Desempenho dos equipamentos de TI/empregado	

Tabela 3: índices de foco no processo

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 97-99).

Considerações sobre os índices do Foco no Processo (Antunes, 2000):

- **custos dos erros administrativos/receitas gerais:** mede a eficiência do desempenho da empresa, considerando os erros cometidos;
- **tempo de processamento dos pagamentos a terceiros, contratos redigidos sem erro e pontos funcionais/empregado-mês:** é o núcleo principal das operações da empresa e mede sua infra-estrutura;

- **Pcs/empregado; laptops/empregado; despesa administrativas/ empregado, despesas com TI/empregado:** indicam o nível de penetração tecnológica no trabalho diário dos empregados;

- **despesas administrativas/prêmios brutos recebidos:** mede a eficiência global de processamento da empresa;

- **empregados trabalhando em casa/número total de empregados:** representa uma tendência atual. Mostra o nível de eficiência deste segmento da tecnologia da informação;

- **equipamentos de TI órfãos/equipamento total de TI:** mostra a vulnerabilidade tecnológica da empresa.

5.1.9 VALOR DO FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A visualização das oportunidades futuras da empresa é realizada no Foco de Renovações e Desenvolvimento (R&D). Seus índices projetam o futuro imediato, estabelecendo as realizações presentes da empresa a fim de capturar oportunidades futuras.

A equipe da Skandia identificou seis áreas pelas quais as empresas podem se preparar para mudanças eminentes, produzindo sua própria renovação (Antunes, 2000):

- **clientes:** mudanças esperadas na base de clientes, nível atual de suporte aos clientes, índice de atualização desse sistema pelos clientes, etc.;

- **atração no mercado:** quanto está sendo investido pela empresa em inteligência de mercado, qual o investimento no mercado atual, evolução das marcas registradas e imagem delas no mercado, etc.;

- **produtos e serviços:** produtos e serviços em desenvolvimento, possibilidade de serem lançados no mercado, investimento feito no desenvolvimento de novos produtos, número, idade e duração das patentes possuídas pela empresa, etc.;

• **parceiros estratégicos:** investimentos no desenvolvimento de parcerias estratégicas e no relacionamento com terceiros, informações corporativas que não podem ser trocadas com os parceiros, método utilizado para avaliar e estimular as operações de parceria, etc.;

• **infra-estrutura:** valor, idade e expectativa de vida dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, aquisição de bens de capital planejada para os próximos anos, configuração e valor do sistema de informações, etc.;

• **empregados:** nível médio de instrução dos colaboradores da empresa, número por níveis de curso, investimento anual e o planejado em programas de recrutamento e seleção de empregados, etc.

ÍNDICES DO FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (R&D)

INDICADORES	MEDIDA
Despesas com o desenvolvimento de competências/empregado	\$
Índice de satisfação do empregado	
Despesas de renovação/empregado	\$
Despesas de renovação/linha de produto ou serviço	\$
Porcentagem das horas de “Método e Tecnologia”	%
Porcentagem das horas de treinamento	%
Porcentagem das horas de desenvolvimento	%
Despesas de R&D/despesas administrativas	%
Despesas com TI/despesas administrativas	%
Despesas de treinamento/Empregado	\$
Despesas de treinamento/Despesas administrativas	\$
Prêmios de novos tipos de seguro	\$
Crescimento do prêmio líquido	\$
Despesas de desenvolvimento de negócios/Despesas administrativas	%
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	%
Despesas de desenvolvimento de tecnologia da informação/Despesas de TI	%
Despesas de treinamentos em TI/Despesas de TI	%
Recursos investidos em R&D/investimento total	%

Tabela 4: índices do foco de renovação e desenvolvimento

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 137).

Considerações sobre os índices do Foco de Renovação e Desenvolvimento (Antunes, 2000):

• **despesas com desenvolvimento de competências/empregado:** meta almejada com atividades orientadas para aumentar a produtividade do empregado em sua área;

- **porcentagem das horas de “método e tecnologia”**: apresentação sistemática de experiências, para serem compartilhadas e recicladas no futuro. É considerada fundamental para a continuidade da empresa;

- **prêmios de novos tipos de seguros**: aferem se os novos serviços continuam revitalizando a empresa e não somente preenchendo o espaço deixado por produtos em declínio;

- **crescimento do prêmio líquido**: verifica se os novos serviços geram mais receitas que os antigos;

- **despesas de desenvolvimento de negócios/despesas administrativas**: mede o compromisso da empresa de acumular Capital Estrutural. É um alerta inicial, avisando quando o compromisso com o desenvolvimento futuro está ameaçado pela inércia atual;

- **porcentagem de empregados com menos de 40 anos**: indica a capacidade de manter os atuais níveis de energia e intensidade dentro da empresa e que a preferência excessiva por jovens pode desperdiçar a experiência dos veteranos e afetar a filosofia corporativa para a manutenção de um empreendimento duradouro;

- **despesas de desenvolvimento de TI/despesas de TI e despesas de treinamento em TI/despesas de TI**: são dois índices que perscrutam o Departamento de Informática, avaliando o investimento adequado em seu futuro;

- **recursos investidos em R&D/investimento total**: retrata o compromisso global assumido pela empresa em sua renovação e desenvolvimentos futuros.

5.10 VALOR DO FOCO HUMANO

A dimensão de um fator humano bem sucedido é essencial para o êxito de todas as demais atividades geradoras de valor, independentemente da tecnologia envolvida.

Por isso, o Foco Humano ocupa o centro do Navegador interagindo ativamente com os demais fatores.

Sendo a parte mais difícil de avaliação do Capital Intelectual, três aspectos devem ser considerados: sua mensuração deve ser bem fundamentada para não medir algo sem qualquer significado; bem estruturada para não se contaminar com outras variáveis subjetivas; e, finalmente, relacionar a medição com sua causa final.

A nova estrutura das organizações gera mudanças nas categorias de trabalhadores e na relação entre empresa e empregado, resultando em níveis diferentes de comprometimento organizacional e alteração nas estratégias motivacionais. O modelo da Skandia elaborou listas com três enfoques diferentes (indicadores gerais, dinâmica dos grupos de novos trabalhadores e avaliação da administração e sua reação às demandas diferenciadas desses grupos) e assim classificou os “novos trabalhadores” (Antunes, 2000):

- **empregados de escritórios:** gerentes e trabalhadores que freqüentam o escritório ou a fábrica. Tendem a se fixar em funções desgastantes ou de apoio aos que possuem base fora da empresa;
- **teletrabalhadores:** nova classe de trabalhadores que, devido a avanços tecnológicos, podem trabalhar em casa ou em escritório distante;
- **guerreiros de estrada:** vendedores, gerentes intermediários e executivos que estão não no escritório ou em casa, mas em campo, ligados ao escritório por pagers, lap tops, celulares, etc.;
- **ciganos corporativos:** são formados por dois grupos; por aqueles que precisam das instalações do fornecedor, do parceiro estratégico ou de algum cliente da empresa para trabalhar, e pelos terceirizados, cada vez mais crescentes, representados pelos colaboradores em tempo parcial, consultores e empregados temporários.

ÍNDICES DO FOCO HUMANO: ÍNDICES GERAIS

ÍNDICES	MEDIDA
Índice de liderança	%
Índice de motivação	%
Índice de <i>empowerment</i>	%
Número de empregados	
Número de empregados/Número de empregados em parcerias	%
Rotatividade dos empregados	%
Número médio de anos de serviço com a empresa	
Número de gerentes	
Número de gerentes do sexo feminino	
Despesas de treinamento/empregado	\$
Idade média dos empregados	
Porcentagem dos empregados com menos de 40 anos	%
Tempo de treinamento (dias/anos)	

Tabela 5: índices do foco humano: índices gerais

Fonte: extraído de Evinsson & Malone (1998, p. 143).

ÍNDICES DO FOCO HUMANO APLICADOS AOS GRUPOS DE TRABALHADORES

ÍNDICES	MEDIDAS
Número de empregados permanentes em período integral	
Porcentagem de empregados permanentes em período integral em relação ao total de empregados	%
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 <i>per capita</i> dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados permanentes em período integral	\$
Empregados em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa	
Número de empregados temporários em período integral	
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral	\$
Número de empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial	
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial	\$

Tabela 6: índices do foco humano aplicados aos grupos de trabalhadores

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 143).

ÍNDICES DO FOCO HUMANO APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO

ÍNDICADORES	MEDIDA
Porcentagem dos gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios: formação em disciplinas científicas e engenharia. Formação superior em ciências humanas	%
Porcentagem de gerentes da empresa de nacionalidade diferente daquela da casa matriz	%
Porcentagem de gerentes supervisionando os empregados permanentes em período integral	%
Proporção do número de diferentes idiomas pelo número total de empregados	

Tabela 7: índices do foco humano aplicados à administração

Fonte: extraído de Edvinsson & Malone (1998, p. 124).

Considerações sobre os índices de Foco Humano (Antunes, 2000):

- **índice de liderança e índice de motivação:** são produtos do índice FLINK criado pela Skandia. O FLINK é formado pelos fatores que, segundo a Skandia, mais contribuem para o sucesso no mercado e para a lucratividade da empresa: clientes e vendedores satisfeitos, staff motivado e competente e gerentes eficazes. Esses valores foram base para metas em cada uma destas áreas e entrevistas feitas com funcionários. Assim, a Skandia definiu índices para a qualidade dos gerentes e para a motivação dos empregados.

- **índice de empowerment:** determina quanto controle os empregados julgam ter sobre suas obrigações diárias. Este índice foi calculado pelo Instituto Sueco de Sondagem de Opinião Pública, contratado pela Skandia, pesquisando os seguintes aspectos: motivação, apoio dentro da organização, consciência da exigência da qualidade, responsabilidade *versus* autoridade para agir, competência;

- **número médio de anos de serviço com a empresa:** mede a rotatividade da empresa, verdadeira ameaça à sustentabilidade do capital organizacional;

- **número de gerentes do sexo feminino:** considera a importância de pessoas com diferentes personalidade e experiência de vida como fator de competitividade para a nova corporação;

- **porcentagem de empregados com menos de 40 anos:** mede a taxa de renovação da empresa e de seus talentos;

- **idade média dos empregados permanentes em período integral:** uma faixa etária muito baixa não é vantagem, pois a Skandia considera que a transmissão da filosofia corporativa é feita com mais zelo pelos veteranos;

- **porcentagem dos gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios:** diferencia os gerentes com formação em disciplinas científicas e de engenharia dos com formação em ciências humanas.

Segundo Antunes (2000), a Skandia considera que a formação em ciências humanas traz habilidades de grande valor a uma empresa ágil e adaptável.

5.11 FÓRMULA DO CAPITAL INTELECTUAL

A equipe da Skandia seguiu o seguinte caminho para traduzir em números o valor do Capital Intelectual (Antunes, 2000, p. 116):

1. identificar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda sociedade, com mínimas adaptações;
2. reconhecer que cada organização pode ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices;
3. estabelecer uma variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro, bem como a dos equipamentos, das organizações e das pessoas que nela trabalham.

Chegando-se, assim, à seguinte fórmula:

Capital Intelectual = $C \times i$, onde C = valor monetário do Capital Intelectual e i = coeficiente de eficiência.

São utilizados os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, exceto os que são próprios do Balanço Patrimonial, para se obter o valor de C . Tais indicadores, segundo Antunes (2000, p. 116-117), são referentes ao exercício social, a saber:

1. Receitas resultantes da atuação em novos negócios.
2. Investimento no desenvolvimento de novos mercados.
3. Investimento no desenvolvimento do setor industrial.
4. Investimento no desenvolvimento de novos canais.

5. Investimento em TI aplicada a vendas, serviço e suporte.
6. Investimento em TI aplicada à administração.
7. Novos equipamentos de TI.
8. Investimento no suporte aos clientes.
9. Investimento no serviço aos clientes.
10. Investimento no treinamento aos clientes.
11. Despesas com clientes não relacionados ao produto.
12. Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados.
13. Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados.
14. Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa.
15. Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral.
16. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral.
17. Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial.
18. Investimento no desenvolvimento de parcerias/*joint ventures*.
19. *Upgrades* no sistema.
20. Investimentos na identificação da marca (logotipo/nome).
21. Investimento em novas patentes e direitos autorais.

A utilização dos mais importantes indicadores de cada área de foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, que se referem ao presente, é feita para se obter o Índice de Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual (Antunes, 2000, p. 117-118):

1. Participação de mercados (%).
2. Índice de satisfação dos clientes (%).
4. Índice de motivação (%).
5. Índice de investimento em R&D/Investimento total (%).
6. Índice de horas de treinamento (%).
7. Desempenho/Meta de qualidade (%).
8. Retenção dos empregados (%).
9. Eficiência administrativa/Receitas (%).

Calculando a média aritmética dos índices, coloca-se todos eles em porcentagem única.

Esta fórmula usa a quantidade de investimentos realizados em elementos medidos objetivamente para calcular o Capital Intelectual. Antunes (2000) exemplifica da seguinte forma: “investimentos no suporte a clientes e investimentos em TI aplicada a vendas, serviço e suporte. Esses investimentos poderão impactar ou não a satisfação do cliente”.

Por não considerar o valor total dos investimentos e sim a proporção que reverterá para a empresa medida pelo índice percentual dos clientes, a medida do Capital Intelectual,

apesar de apresentar-se como um número, objetivo, possui certo grau de subjetividade pela natureza destes índices.

No modelo da Skandia, as medições do Capital Intelectual partem de indicadores não financeiros e chegam a um resultado financeiro. É dinâmico e contínuo, tornando necessária a constante alimentação de dados por meio de processo gerencial característico, pois a simples identificação de parâmetros não garante bons resultados.

5.12 INDICADORES PARA O GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL PROPOSTOS POR PADOVEZE

Os componentes do Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes) são dinâmicos, homogêneos e interdependentes, não havendo hierarquia em função da contribuição individual. Deve-se, portanto, considerar a interação destes elementos para fins gerenciais, não surtindo bons efeitos o fortalecimento de um em detrimento dos demais.

Assim, deve haver constante alimentação e renovação de seus componentes, considerando mudanças internas e externas à organização.

A administração do Capital intelectual deve considerar o seguinte processo para ser eficaz, segundo Edvinsson & Malone (apud Antunes, 2000, p.119):

1. compreender aqueles componentes do Navegador que demonstram ter capacidade para criação e obtenção de valor;
2. alavancar este valor pela interação e pela troca de idéias a respeito das capacidades ociosas;
3. focalizar, no fluxo de informações, aqueles indicadores que melhor contribuem para as decisões a serem tomadas, permitindo aos gestores identificar os indicadores de maior interesse em função de suas necessidades;
4. capitalizar este processo, divulgando, codificando, reciclando e intercambiando seus componentes.

Para atender o objetivo específico – apresentar indicadores do CI que darão suporte à sua mensuração – apresenta-se os indicadores utilizados por Padoveze:

MEDIDAS PARA GERENCIAMENTO DO CI

Indicadores para o CI
Reputação dos empregados da companhia junto a empresas de colocação de empregados
Anos de experiência na profissão
Taxa de empregados com menos do que dois anos de experiência
Satisfação dos empregados
Proporção dos empregados dando novas idéias e sugestões e proporção implementada
Valor adicionado por empregado
Valor adicionado por unidade monetária de salário

Indicadores para a clientela e relacionamentos
Participação no mercado
Crescimento no volume de negócios
Proporção das vendas por repetitividade dos clientes
Lealdade à marca
Satisfação dos clientes
Reclamações dos clientes
Rentabilidade dos produtos como uma proporção das vendas
Número de alianças cliente/fornecedor e seu valor
Proporção dos negócios dos clientes (ou fornecedores) que os produtos e serviços da empresa representam (em valor)
Indicadores para o capital organizacional
Número de patentes
Percentual de despesas de P&D ⁴ sobre as vendas líquidas
Custo de manutenção de patentes
Custo de projeto do ciclo de vida por vendas
Número de computadores individuais ligados ao banco de dados
Número de vezes que o banco de dados é consultado
Atualizações do banco de dados
Volume de uso do Sistema de Informação (SI) e conexões
Custo do SI por vendas
Lucro por custo do SI
Satisfação com o serviço do SI
Taxa de implementação de novas idéias pelo total de novas idéias geradas
Número de introdução de novos produtos
Introdução de novos produtos por empregado
Número de equipes de projeto multifuncionais
Proporção do lucro dos novos produtos introduzidos
Tendência do ciclo de vida dos produtos nos últimos cinco anos
Tempo médio para planejamento e desenvolvimento de produto
Valor das novas idéias (economias e ganhos em dinheiro)

Quadro 1: medidas para gerenciamento do Capital Intelectual

Fonte: extraído de Padoveze (2000, p. 11).

⁴ Pesquisa e Desenvolvimento

6. A CONTRIBUIÇÃO QUE A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL PODE OFERECER À CONTABILIDADE GERENCIAL

Segue uma apresentação hipotética do modelo de mensuração desenvolvido pelos profissionais da Skandia. Para fins de simplificação e melhor compreensão constam apenas as Demonstrações Contábeis e as informações consideradas essenciais e suficientes para o desenvolvimento do trabalho. Houve, também, uma adaptação das planilhas de listagem dos indicadores, originalmente elaboradas para uso em uma empresa do mercado financeiro.

Cabe esclarecer, ainda, que as Demonstrações Contábeis apresentadas baseiam-se em originais de uma empresa do ramo de papel e celulose. Apenas suas estruturas (ordem das contas) foram mantidas, sendo todos os dados (valores) hipotéticos.

Para atingir este objetivo foram utilizadas como fonte as obras de Edvinsson & Malone (1998) e Antunes (2000).

CEPEL S/A CELULOSE E PAPEL

Demonstrações Financeiras Anuais

Exercício 2002

Relatório da Administração

Senhores Acionistas

A Administração da CEPEL S/A CELULOSE E PAPEL vem submeter à apreciação dos Senhores Acionistas o Relatório relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2002 e as demonstrações financeiras correspondentes, acompanhadas dos pareceres dos Auditores Independentes e do Conselho Fiscal.

I) Mercado Setorial

Em 2002 a produção brasileira de celulose e papéis totalizou 18,7 milhões de toneladas, considerando todos os tipos de produtos, representando um acréscimo de 6,7% em

relação ao ano anterior. Nos segmentos onde a CEPEL atua (celulose, papel para imprimir e escrever e papel cartão) o acréscimo foi de 8,32%.

II) Mercado de Capitais

As ações preferenciais estavam cotadas a R\$ 1,34 no último pregão de dezembro de 2002; no exercício, foram registrados 3.768 negócios envolvendo 41,2 milhões de títulos e o montante de R\$ 75,8 milhões com uma lucratividade de 28,6%; o IBOVESPA apresentou desvalorização de 11,0%.

A Empresa distribuiu e provisionou, em 2002, juros sobre o capital próprio no montante de R\$ 12.120 mil (líquido de I.R.R.F) e proporá à Assembléia Geral a complementação de R\$ 2.127 mil sob a forma de dividendos.

A proposta de distribuição no nível mínimo previsto no estatuto levou em conta a fase de investimentos em que a Empresa se encontra, na qual o reinvestimento dos resultados é uma das fontes de recursos.

III) Governança Corporativa

Desde 12 de novembro de 2001 a CEPEL S/A Celulose e Papel passou a integrar o Nível 1 do Novo Mercado, na Bolsa de Valores de São Paulo. Essa iniciativa traduz nosso compromisso com as melhores práticas de governança corporativa, dentre as quais podemos destacar: a) presença de 5 conselheiros independentes entre os 9 membros de nosso Conselho de Administração, um dos quais eleito por indicação dos preferencialistas em Assembléia Geral de 12.04.2002; b) a existência de um Conselho Fiscal atuante, no qual um dos membros foi eleito pelos portadores de ações preferenciais em Assembléia Geral de 21.02.2002; c) uma bem demarcada separação de funções entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva - órgãos que só têm um de seus membros em comum; d) ampla abertura de informações para os acionistas, analistas e para o mercado em geral; em 2002, foram realizadas reuniões internas e externas envolvendo cerca de 215 analistas.

Graças à valorização dos colaboradores de todos os níveis verificou-se um aumento nas receitas no valor de R\$ 200 milhões, podendo ser potencializado já nos exercícios seguintes pelo aumento no nível motivacional.

IV) Investimentos

No exercício de 2002, as imobilizações das empresas CEPEL totalizaram R\$ 600 milhões. Nesse montante, inclui-se o projeto de modernização dos processos produtivo (R\$ 180 milhões), administrativo (R\$ 80 milhões) e de vendas (R\$ 40 milhões), sendo que a aquisição de novos equipamentos tecnologicamente avançados consumiu R\$ 160 milhões e a atualização dos já existentes absorveu R\$ 10 milhões; R\$ 40 milhões foram investidos nos Recursos Humanos da empresa na forma de treinamentos/aperfeiçoamento, cursos, seminários e incentivo à formação em curso superior de nossos funcionários e colaboradores temporários e permanentes; R\$ 30 milhões foram destinados aos clientes através de melhoras no suporte, no serviço e em treinamentos. Do restante (R\$ 150 milhões), foram direcionados R\$ 30 milhões na criação de novo logotipo que reflita a nova fase de expansão da empresa, R\$ 50 milhões gastos em patentes e direitos autorais e R\$ 70 milhões no desenvolvimento de novos mercados (novas instalações para a produção de papel vegetal) e novas parcerias.

V) Perspectivas

A CEPEL passa a operar, a partir de 2003, na condição de uma nova empresa, nascida de uma estrutura societária mais simples e eficiente e de um projeto de modernização tecnológica e expansão de capacidade produtiva desenvolvido com absoluto êxito, dentro das projeções de valores e prazos. Superou, com tranquilidade, as incertezas do ano de 2002, tanto no plano interno como no ambiente externo, manteve em nível satisfatório a rentabilidade e a geração de recursos, bem como o equilíbrio da situação econômico financeira. Está preparada, portanto, para operar em nova escala e buscar o adequado retorno dos investimentos realizados, que correspondem à primeira fase de expansão.

Contamos, como sempre, com a confiança de nossos acionistas, o apoio de nossos financiadores, e a colaboração de nosso pessoal, cujo desenvolvimento profissional e bem estar pessoal são partes de nossa filosofia de gestão.

Expressamos a todos os nossos melhores agradecimentos.

VARGINHA, 17 DE FEVEREIRO DE 2003.

A ADMINISTRAÇÃO

Demonstrações Financeiras Anuais

Exercícios 2002/2001

Balanço Patrimonial em 31 de Dezembro em milhares de reais

	2002	2001
ATIVO		
Circulante		
Caixa e bancos	4.000	2.000
Aplicações financeiras	50.00	100.000
Contas a receber de clientes	150.000	180.000
Provisão para devedores duvidosos	(4.000)	(2.000)
Saques de exportação descontados		(100)
Tributos a recuperar	20.000	6.000
Dividendos a receber	1.000	
Demais contas a receber	10.000	7.000
Estoques	100.000	54.000
Despesas do exercício seguinte	1.000	800
	332.000	347.700
Realizável a longo prazo		
Empréstimos a sócios	6.000	15.000
Depósitos e empréstimos compulsórios	9.000	6.000
Depósitos judiciais	15.000	10.000
Imposto de renda e contribuição social	30.000	20.000
Tributos a recuperar	22.000	
Demais contas a receber	500	100
	82.500	51.100
Permanente		
Investimento	600.000	
Outros investimentos	2.000	1.000
Imobilizado	1.100.000	830.000
Diferido	20.000	13.000
	1.722.000	974.000
Total do ativo	2.136.500	1.372.800

Quadro 2: Balanço Patrimonial da empresa CEPEL S/A

PASSIVO	2002	2001
Circulante		
Empréstimos e financiamentos	190.000	45.000
Fornecedores	90.000	53.000
Salários e encargos sociais	10.000	8.000
Imposto de renda e contribuição social a pagar	6.000	4.000
Empresas controladas	8.000	12.000
Juros sobre o capital próprio	8.000	
Dividendos propostos	4.000	
Demais contas a pagar	20.000	15.000
	336.000	137.000
Exigível a longo prazo		
Empréstimos e financiamentos	570.000	310.000
Empresas controladas	8.000	6.000
Imposto de renda e contribuição social	7.000	11.000
Provisão para contingências	90.000	60.000
Demais contas a pagar	800	500
	675.800	387.500
Patrimônio líquido		
Capital social	650.700	630.000
Reservas de reavaliação	20.000	32.000
Reserva de lucro	20.000	16.300
Lucros acumulados	434.000	170.000
	1.124.700	848.300
Total do passivo e patrimônio líquido	2.136.500	1.372.800

Quadro 2: Balanço Patrimonial da empresa CEPEL S/A

Fonte: o autor.

Demonstrações Financeiras Anuais

Exercícios 2002/2001

Demonstração do Resultado em 31 de Dezembro

Em milhares de reais

	2002	2001
Receita bruta das vendas		
Mercado interno	740.000	470.000
Mercado externo	176.000	200.000
Deduções e impostos sobre vendas	(115.000)	(65.000)
Receita líquida das vendas	801.000	605.000
Custo dos produtos vendidos	(510.000)	(360.000)
Lucro Bruto	291.000	245.000
Despesas (receitas) operacionais		
Com vendas	80.000	65.000
Gerais e administrativas	50.000	35.000
Honorários dos administradores	1.000	1.000
Despesas financeiras	180.000	125.000
Receitas financeiras	(130.000)	(95.000)
Equivalência patrimonial	(40.000)	(20.000)
Outras despesas operacionais líquidas	20.000	10.000
	161.000	121.000
Lucro operacional	130.000	124.000
Prejuízo não operacional, líquido	(200)	(4.000)
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	129.800	120.000
Imposto de renda e contribuição social do exercício	(30.000)	(20.000)
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.000	7.000
Lucro líquido do exercício	108.800	107.000
Lucro líquido por ação do capital social no fim do exercício R\$	0,35	0,30

Quadro 3: DRE da empresa CEPEL S/A

Fonte: o autor.

Notas explicativas às Demonstrações Financeiras em 31 de dezembro de 2002 e de 2001

Em milhares de reais

1 - Contexto operacional

(a) A CEPEL S/A Celulose e Papel atua integralmente no mercado brasileiro de celulose e papel, bem como exporta parcela da sua produção. As instalações industriais da CEPEL estão localizadas em Varginha, no Estado de Minas Gerais. Os principais produtos são celulose fibra curta, papéis para imprimir e escrever revestidos e não revestidos e papelcartão.

2) Principais Práticas Contábeis

I - Demonstrações financeiras de acordo com a legislação societária brasileira

As demonstrações financeiras foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

(a) Apuração do resultado

O resultado é apurado pelo regime de competência.

(b) Ativos circulante e realizável a longo prazo

As aplicações financeiras estão demonstradas pelos valores de aplicação, acrescidos dos rendimentos auferidos.

A provisão para contas de realização duvidosa é constituída em montante considerado suficiente pela administração para cobrir as possíveis perdas na realização dos créditos.

Os estoques são demonstrados ao custo médio das compras ou produção, sendo este inferior aos custos de reposição ou aos valores de realização.

Os demais ativos são apresentados ao valor de custo ou realização, incluindo, quando aplicável, os rendimentos e as variações monetárias auferidos.

(c) Permanente

Demonstrado o custo corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 2001, combinado com os seguintes aspectos:

- Reavaliação do imobilizado, com base em laudos de avaliação emitidos por peritos independentes.
- Depreciação do imobilizado, pelo método linear.
- Amortização do diferido pelo prazo de cinco anos, a partir da ocasião em que os benefícios começam a ser gerados.

(d) Passivos circulante e exigível a longo prazo

São demonstrados pelos valores conhecidos ou calculáveis acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos e variações monetárias incorridos.

O imposto de renda é constituído à alíquota básica de 15% do lucro tributável, acrescido do adicional de 10%. A contribuição social é constituída à alíquota de 9%. São também reconhecidos os referidos encargos tributários, com base nas mesmas alíquotas, sobre os saldos de prejuízos fiscais, bases negativas, adições e exclusões temporárias.

III - Informação suplementar

A partir do exercício de 2002, com o intuito de aprimorar as informações divulgadas ao mercado, a companhia está apresentando, como informação suplementar, um relatório revelando dados a respeito da mensuração de seu Capital Intelectual.

6.1 APLICAÇÃO HIPOTÉTICA DO MODELO SKANDIA

INDICADORES DO FOCO FINANCEIRO (\$ em milhares)

INDICADORES	MEDIDA
Receita bruta/Empregado	\$ 4.580
Receitas resultantes de novas operações	\$ 15.000
Tempo dedicado aos clientes/número de horas trabalhadas pelos empregados	20%
Resultado bruto/Empregado	\$ 1.455
Índice de perdas em comparação à média do mercado	3,2%
Valor de mercado	\$4.500.000
Valor de mercado/Empregado	\$ 22.500
Despesas com TI ⁵ /Despesas administrativas	80%
Lucro líquido/Número de empregados em TI	\$ 3.109
Investimentos em TI	\$ 500

Tabela 8: aplicação dos índices do foco financeiro

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 134-135).

Os índices do Foco Financeiro mostram um contexto favorável à empresa, com um bom desempenho relativo dos empregados junto ao valor agregado. Porém, quando confrontado com os valores considerando-se apenas os empregados em TI, percebe-se grande defasagem. Esta situação pode ser contornada com maiores investimentos em informatização e automação. O alto índice de tempo dedicado aos clientes mostra o empenho junto a estes, o que proporcionará um relacionamento mais favorável aos resultados. Esta política pode ter tido influência junto às novas operações realizadas pela empresa. Ressalta-se o significativo investimento em TI junto às despesas administrativas.

ÍNDICES DE FOCO NO CLIENTE (\$ em milhares)

INDICADORES	MEDIDA
Participação de mercado	42%
Número de clientes	550
Número de clientes perdidos	4
Número de orçamentos ou licitações sem retorno	9
Classificação de clientes ⁶	8,96
Número de visitas dos clientes à empresa	116
Número de dias empregados em visitar clientes	87
Número de contratos	57

⁵ TI = Tecnologia da Informação

⁶ Indicador obtido através de pesquisa junto à nossa carteira de clientes, que atribuíram notas de um a dez.

Economia de gastos/Contrato	\$ 2.500
Número de pontos de venda	4
Número de clientes internos de TI	7
Número de clientes externos de TI	23
Número de contratos/Empregados da área de TI	11,4
Conhecimento de TI por parte dos clientes	73,26%

Tabela 9: aplicação dos índices de foco no cliente

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 135-136).

A empresa tem umas das melhores participações no setor, com grande número de clientes junto ao mercado. Esses dados, aliados aos baixos números de clientes perdidos e orçamentos ou licitações não ganhas revelam uma boa relação com seus compradores. Este fato é confirmado pelas freqüentes visitas de clientes à empresa e de funcionários a estes.

O elevado índice de contratos por empregados da área de TI reforça a importância da tecnologia dentro da organização, assim como a utilizada por seus clientes.

ÍNDICES DO FOCO NO PROCESSO (\$ em milhares)

INDICADORES	MEDIDAS
Custos dos erros administrativos/Receitas gerenciais	2,5%
Rendimento total comparado com a média do setor	102,5%
Contratos redigidos sem erros	97,32%
Pcs/Empregado	35%
Lap tops/Empregado	10%
Despesas administrativas/Empregado	\$ 2.500
Despesas com TI/Empregado	\$ 200
Número de empregados em TI/Número total de empregados	25%
Equipamentos de informática adquiridos	\$ 7.000
Índice de Conhecimento de informática dos empregados	7
Desempenho/Meta de qualidade	88,2%
Equipamentos de TI adquiridos há menos de dois anos/Acréscimo de lucro	37,26%
Custo do equipamento de TI adquirido há menos de dois anos/Acréscimo de lucro	38,24%
Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes	\$ 7.300
Valor do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes/valor total de informática	18,54%
Custo de reposição do equipamento de TI descontinuado pelos fabricantes	\$ 18.300
Valor do equipamento de TI produzido por fabricantes que cessaram suas atividades	\$ 0
Equipamentos de TI órfãos/equipamentos de TI	\$ 0
Custo de reposição dos equipamentos de TI órfãos	\$ 0

Tabela 10: aplicação dos índices de foco no processo

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 97-99).

Apesar da eficiência da empresa, com baixo nível de erros administrativos devidos, em grande parte, pela alta informatização dos setores, precisa haver uma renovação de seus equipamentos de ponta. Os índices mostram uma tendência de amenizar esta discrepância através de maiores despesas com TI. Os funcionários têm muito bom conhecimento tecnológico e a empresa apresenta baixa vulnerabilidade tecnológica, pois os fabricantes de seus equipamentos de TI encontram-se em atividade.

ÍNDICES DO FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (\$ em milhares)

INDICADORES	MEDIDA
Despesas com o desenvolvimento de competências/Empregado	\$ 200
Índice de satisfação do empregado ⁷	8,34
Despesas de marketing/Cliente	\$ 50
Porcentagem das horas de "Método e Tecnologia"	12%
Porcentagem das horas de treinamento	92%
Porcentagem das horas de desenvolvimento	74%
Despesas de R&D/Despesas administrativas	87%
Despesas com TI/Despesas administrativas	80%
Despesas de treinamento/Empregado	\$ 52
Despesas de treinamento/Despesas administrativas	\$ 23%
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	41%
Despesas de desenvolvimento de tecnologia da informação/Despesas de TI	32%
Despesas de treinamentos em TI/Despesas de TI	67,3%
Recursos investidos em R&D/Investimento total	86,57%

Tabela 11: aplicação de índices do foco de renovação e desenvolvimento

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 137).

A empresa adota uma política de investimento no treinamento de seus funcionários para acompanhar a aquisição de equipamentos de TI. Com nível elevado de jovens funcionários, ela mantém considerável energia em seus quadros, mas com poucos veteranos para transmitir a filosofia da empresa.

⁷ Índice obtido através de questionários preenchidos por nossos funcionários, considerando itens como ambiente de trabalho, oportunidade de carreira, valorização e salários.

ÍNDICES DO FOCO HUMANO: ÍNDICES GERAIS

ÍNDICES	MEDIDA
Índice de liderança	47%
Índice de motivação	74,39%
Índice de <i>empowerment</i>	89,56%
Número de empregados	200
Rotatividade dos empregados	10%
Número médio de anos de serviço com a empresa	12
Número de gerentes	15
Número de gerentes do sexo feminino	0
Idade média dos empregados	32
Porcentagem dos empregados com menos de 40 anos	41%
Tempo de treinamento (dias/anos)	42

Tabela 12: aplicação de índices do foco humano: índices gerais

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 143).

ÍNDICES DO FOCO HUMANO APLICADOS AOS GRUPOS DE TRABALHADORES

(\$ em milhares)

ÍNDICES	MEDIDAS
Número de empregados permanentes em período integral	200
Porcentagem de empregados permanentes em período integral em relação ao total de empregados	100%
Idade média dos empregados permanentes em período integral	32
Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral	10%
Custo anual <i>per capita</i> dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados permanentes em período integral	\$ 28
Empregados em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa	80%
Número de empregados temporários em período integral	0
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral	0
Número de empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial	0
Custo anual <i>per capita</i> de programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados em tempo parcial e empregados contratados em tempo parcial	\$ 28

Tabela 13: aplicação dos índices do foco humano aos grupos de trabalhadores

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 143).

ÍNDICES DO FOCO HUMANO APLICADOS À ADMINISTRAÇÃO

ÍNDICADORES	MEDIDA
Formação superior em ciências humanas/Gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios: formação em disciplinas científicas e engenharia	0,75
Porcentagem de gerentes da empresa de nacionalidade diferente daquela da casa matriz	0
Porcentagem de gerentes supervisionando os empregados permanentes em período integral	28,57%
Proporção do número de diferentes idiomas pelo número total de empregados	8%

Tabela 14: aplicação dos índices do foco humano à administração

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 124).

Os empregados mostram-se comprometidos com a empresa bem como com os objetivos da administração, estando empenhados em suas obrigações diárias. O bom índice de permanência na empresa junto com o de rotatividade reflete um bom ambiente de trabalho e satisfação profissional. A efetivação de gerentes do sexo feminino viria a ser uma experiência nova para a empresa e revelaria um alinhamento com a tendência moderna. A média de idade dos empregados é relativamente baixa, sendo um reflexo da contratação de um grande número de pessoas com idade abaixo de 40 anos. Isto pode afetar a transferência de filosofia corporativa. Há um certo equilíbrio entre gerentes com formação em disciplinas científicas ou engenharia e aqueles com formação em ciências humanas, podendo proporcionar um conjunto habilidoso e flexível à empresa.

6.2 CÁLCULO DO CAPITAL INTELECTUAL

Coletando dados das planilhas, das Demonstrações Contábeis e seus relatórios, podemos aplicar o procedimento descrito por Antunes (2000, p. 116-118):

Primeiramente calcula-se o valor monetário do Capital Intelectual:

INDICADORES	VALORES
Receitas resultantes da atuação em novos negócios	\$ 200.000
Investimento no desenvolvimento de novos mercados	\$ 70.000
Investimento no desenvolvimento do setor industrial	\$ 50.000
Investimento em TI aplicada a vendas, serviço e suporte	\$ 20.000
Investimento em TI aplicada à administração	\$ 20.000
Novos equipamentos de TI	\$ 160.000
Investimento no suporte, serviço e treinamentos aos clientes	\$ 25.000
Despesas com clientes não relacionadas ao produto	\$ 5.000
Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados	\$ 40.000
Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados	\$ 15.000
Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa	\$ 5.000
Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados	\$ 20.000
Investimento no desenvolvimento de parcerias	\$ 20.000
<i>Upgrades</i> no sistema	\$ 10.000
Investimentos na identificação da marca	\$ 30.000
Investimento em novas patentes e direitos autorais	\$ 50.000
TOTAL	\$ 740.000

Tabela 15: cálculo do valor monetário do CI

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 173).

Por fim, calcula-se o Coeficiente de Eficiência.

INDICADORES	%
Participação de mercado	42%
Índice de satisfação dos clientes	89,6%
Índice de liderança	47%
Índice de motivação	74,39%
Índice de investimento em R&D/Investimento total	86,57%
Índice de horas em treinamento	92%
Desempenho/Meta de qualidade	88,2%
Retenção dos empregados	90%
Eficiência administrativas/Receitas	97,5%
Média aritmética	78,58%

Tabela 16: cálculo do coeficiente i

Fonte: adaptação de Edvinsson & Malone (1998, p. 175).

Aplicando-se os valores obtidos na fórmula desenvolvida pela equipe da Skandia (Edvinsson & Malone, 1998, p. 166), tem-se (em milhares):

$$\begin{aligned} \text{Capital Intelectual Organizacional} &= \$ 740.000 \times 78,58\% \\ &= \$ 581.492 \end{aligned}$$

De posse das informações apresentadas neste capítulo, pode-se repensar as críticas que a Contabilidade Gerencial tem sofrido.

Tais críticas são originadas da diferença básica existente entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial. Tendo a Contabilidade tradicionalmente o objetivo de tratar do patrimônio e suas transformações, sempre se alicerçou nos princípios contábeis e na elaboração de relatórios contábeis destinados aos investidores e sócios e fins fiscais e regulatórios. Porém, com a evolução do mercado, surgiu a urgência de informações voltadas às necessidades internas da administração como auxílio indispensável às tomadas de decisões.

Padoveze (2003, p. 9) menciona que:

a Contabilidade Gerencial mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro.

A Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos (NAA) (*apud* Padoveze, 2003, p.9-10), em seu relatório nº 1A, prega que:

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e para assegurar e *contabilizar* o uso apropriado de *seus recursos*. (itálico adicionado)

Com o intuito de melhor esclarecer este raciocínio, um breve comentário sobre a representatividade do valor do Capital Intelectual (CI) da empresa CEPEL na estrutura patrimonial apresentada pela Contabilidade Financeira será realizado.

Conforme cálculo do CI realizado em conformidade com o modelo da Skandia, obteve-se o valor de \$ 581.492.000,00. Extraíndo dados dos quadros 2 e 3, constantes das páginas 57-59 deste trabalho, tem-se ativo total de \$ 2.136.500.000. Calculando-se a proporcionalidade do CI dentro do ativo apresentado, verifica-se que uma parcela de 27,21% do ativo, em forma de Ativo Intelectual, não está sendo contabilizado e isto é relevante. Abaixo, uma representação gráfica deste impacto.

Balanço Patrimonial para fins gerenciais

Valores em milhares de \$

ATIVO		PASSIVO	
	2.136.500	Patrimônio Líquido	2.136.500
Clientes	235.740	“Capital Intelectual”	581.492
Processos	43.219		
R&D	204.308		
RH	35.361	TOTAL	2.717.992
<i>Goodwill</i>	62.864		
TOTAL	2.717.992		

Figura 7: Balanço Patrimonial para fins gerenciais

Fonte: adaptado Edvinsson & Malone, (1998, p. 39).

Além da informação monetária que esta mensuração propicia, a Contabilidade Gerencial pode ser enriquecida com informações operacionais, tais como:

- no foco financeiro - o indicador lucro líquido/número de empregados em (TI) pode determinar se o contexto empresarial exige investimento em tecnologia ou se já houve saturação;
- no foco do cliente - o número de clientes, comparado ao de outras empresas do setor demonstra, em relação ao faturamento, se a política de novos clientes está correta ou se deve ser voltada para clientes diferenciados;
- no foco do processo - o valor de equipamentos de TI produzidos por fabricantes que cessaram suas atividades indica o grau de dificuldade de manutenção destes equipamentos e o comprometimento das atividades que os utilizam;
- no foco de R&D - o índice de satisfação do empregado liga diretamente a produtividade com a motivação e
- no foco humano - o número de empregados temporários (no exemplo igual a zero) indica tanto se a produtividade está satisfatória quanto o interesse da empresa em valorizar seus empregados, mantendo todos eles de modo permanente.

Assim, fica evidente que há fatores implícitos nas organizações que podem gerar informações essenciais durante tomadas de decisões e mudança ou manutenção de determinada política empresarial. Tais fatores revelam-se como ferramentas diferenciais e são importantes até mesmo na sobrevivência da empresa e isto é relevante.

6.3 VANTAGENS DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E SUA LIMITAÇÃO

Segundo Antunes (2000, p. 122), Brooking considera importante o conhecimento do Capital Intelectual para os seguintes aspectos:

- confirmar a habilidade da organização para atingir objetivos;
- planificar a Pesquisa e Desenvolvimento;
- fornecer informações básicas aos programas de reengenharia;
- fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento;
- analisar o valor da empresa;
- ampliar a memória organizacional.

Antunes (2000), além de estar em acordo com Brooking, destaca outras vantagens do ponto de vista gerencial:

- o conhecimento do CI identifica recursos cujo desconhecimento pode impedir a consecução de um planejamento específico;
- por meio do conhecimento do Capital Estrutural⁸ pode-se distinguir as diferenças entre criação de patentes, desenvolvimento de novos *designs* e desenvolvimento de novos produtos;
- no caso de redução de número de funcionários, o conhecimento de Capital Humano⁹ impede que os cortes afetem pessoas com capacidade e *know-how* valiosos para as organizações;
- o conhecimento do capital humano também contribui para a decisão de investimento em treinamento;
- o conhecimento do Capital Estrutural contribui para a decisão de investimento em tecnologia de informação;
- o conhecimento detalhado que o modelo de avaliação dispõe sobre os clientes fornece uma visão bem mais abrangente das condições atuais e futuras da empresa relacionadas a esse Foco.

Do ponto de vista externo à organização, a autora identifica as seguintes vantagens:

- os relatórios contendo os indicadores do Capital Intelectual são subsídios valiosos para os analistas e financiadores, pela projeção da futura capacidade de a empresa gerar caixa;
- para os acionistas esses relatórios são fundamentais, mostrando valores não evidentes nas Demonstrações Contábeis, a posição atual e a visão de futuro da empresa;

⁸ Para Edvinsson & Malone (1998, p. 32), Capital Estrutural “é a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual” (sistemas informatizados, bancos de dados, conceitos organizacionais, etc.).

⁹ Segundo Edvinsson & Malone (1998, p. 310), “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano”.

- sua divulgação explica, ainda que subjetivamente, a diferença entre o valor contábil e o de mercado de uma entidade.

Ainda segundo Antunes (2000), não foram identificadas desvantagens, mas algumas limitações, abaixo enumeradas:

- ausência de um modelo padrão para divulgação destas informações, embora órgãos internacionais tenham patrocinado reuniões para debater tal assunto. No entanto, considera-se remota a concepção de um modelo universal, e viável um modelo para cada setor, considerando as respectivas características;

- grande número de indicadores força a existência de um Sistema de Informações eficiente, para identificar os dados específicos;

- investimento em sistema de informação também pode ser considerado uma limitação;

- por tratar de componentes subjetivos, não apresenta uma unidade-padrão de mensuração.

6.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E O MODELO SKANDIA

Durante a elaboração deste trabalho, observou-se que a dificuldade de mensuração, gerência e definição de capital intangível, em especial o capital intelectual, pode ter parte de sua origem nas ferramentas utilizadas pela Contabilidade. No entanto, pelo que esta ciência originalmente se propõe a executar (registro e controle de bens, obrigações e mutações patrimoniais), vê-se que o resultado é bem próximo da real situação patrimonial das empresas. O que mais peso tem na diferença inegável entre os valores contábeis de uma empresa e seu valor de mercado são as normas de padronização e divulgação bem como os objetivos das Demonstrações contábeis.

Um fator que também pode ser responsável por esta diferença tange à flutuação do Valor de Mercado e à retratação estática das Demonstrações Contábeis e Relatório de Capital Intelectual, que focalizam um período ou momento específico. Esta possibilidade é considerada por Antunes (2000) como a mais procedente, tratando os demais Ativos Intangíveis como Goodwill.

Assim, a autora propõe a seguinte fórmula:

$$\text{Valor de Mercado} = \text{Capital financeiro} + \text{Capital intelectual} + \text{Goodwill}$$

Outras empresas (Antunes menciona Dow Chemical e VW-Data entre outras) também buscaram meios de mensurar o valor de uma entidade considerando seu ativo intelectual, além da Skandia. Esta, contudo, foi pioneira na publicação de relatório sintetizando e divulgando sua iniciativa.

Deve-se elucidar que o modelo de mensuração do capital Intelectual aqui estudado, considerado por seus idealizadores como experimental, admite erros e carece de cotejamento por falta de conhecimento de outros métodos.

É necessário saber que, apesar da similaridade, Balanço Social e Modelo de Capital Intelectual possuem enfoques e objetivos diferentes em relação ao elemento humano. Enquanto o primeiro contém informações sobre o ser humano e investimentos nos âmbitos social, ambiental e valor adicionado visando compromisso social, o segundo evidencia investimentos no ser humano tendo em vista aumentar o potencial de recursos humanos e de geração de lucros futuros.

Resumindo, enquanto o Balanço Social objetiva os benefícios ao elemento humano e seu perfil, o Modelo de Mensuração do Capital Intelectual tem fins gerenciais e verifica sua contribuição para melhor desempenho da organização.

A divulgação dos dados referentes aos funcionários exige uma base ética, confiável e de respeito para lhe proporcionar segurança e certeza de que os erros apontados servirão de

motivos para novos investimentos e não para represálias. Além disto as informações são subjetivas, de difícil comprovação.

A divulgação do relatório de mensuração do CI esbarra na falta de um modelo-padrão. Sua análise deve considerar a influência da subjetividade das informações nos dados divulgados, a variedade de usuários interessados nestas informações e que este relatório representa, em parte, a diferença entre o Valor Contábil e o Valor de Mercado de uma empresa subjetivamente demonstrando uma tendência futura da capacidade financeira da empresa.

Ao identificarem os fatores que alterarão tanto a estrutura social quanto empresarial, os idealizadores do modelo da Skandia contribuíram para qualificar os debates e estudos na área, abrindo caminho para uma possível objetivação da diferença entre avaliações de uma empresa além de valorizar o contador gerencial dentro das empresas.

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

7.1 GENERALIDADES

O conhecimento está sendo considerado o verdadeiro agregador de valores às empresas, obrigando aquelas que querem sobreviver a promoverem ajustes na estrutura administrativa.

Os investimentos estão tendendo cada vez mais a se concentrarem em conhecimentos e na área de pesquisa com a criação de novas técnicas e novas oportunidades de negócios em detrimento de recursos financeiros e de linhas de produção envolvendo força física.

O conhecimento, porém, só gera benefícios a uma empresa se esta assimilar os conhecimentos produzidos, apresentando-se sempre atualizada, pois assim ela também poderá desenvolvê-los.

Este trabalho procurou abordar mecanismos de gerência e mensuração do Capital Intelectual, destacando o conhecimento como fator fundamental para a geração de valores.

Embora a Contabilidade se proponha a demonstrar a situação qualitativa e quantitativa do patrimônio de uma empresa (e bem o faz), ela se depara com o enorme desafio de estudar este capital de características intangíveis que, até duas décadas atrás, não ocupava o lugar de destaque que hoje tem merecido.

Tal mudança deve-se a uma evolução natural da economia que, como relatado neste trabalho, teve outros fatores como geradores de riqueza (terra e capital). Não necessariamente o CI veio a substituir os demais fatores ou somente agora passou a existir. O que ocorre é que ele agora se encontra mais em destaque e os demais tendem a se tornar complementares. Pode-se dizer que está se passando por uma transição para uma Sociedade do Conhecimento.

A Contabilidade Tradicional não reconhece os benefícios intangíveis gerados pelo conhecimento, limitando-se a fazê-lo apenas na compra de empresas (*Goodwill*).

Pioneiramente o Grupo Skandia elaborou um modelo de mensuração do CI suplementar às Demonstrações Contábeis, estabelecendo um importante marco na história da Contabilidade e um eficiente instrumento gerencial demonstrando, ainda que de maneira subjetiva, a diferença entre o Valor Contábil e de Mercado de uma empresa.

Este modelo é muito útil por sua eficácia e por estimular os estudos na área e, mesmo sem um padrão de medida comparativa, estabelece um valor mais realista da empresa, agrega informações e aponta tendências futuras.

Apesar de sua importância ainda é pequeno o número de empresas cujos sistemas de informações enfoquem o CI. Isto se deve às muitas dúvidas ainda existentes. Não se sabe, com certeza, como administrar uma empresa cujo maior bem é o conhecimento, como realizar uma auditoria ou tratá-lo contabilmente.

Apenas um pequeno passo foi dado. Ainda há um longo caminho a ser percorrido até que se atinja um modelo mais abrangente e os estudos devam continuar. Pode-se considerar que o modelo proposto pela Skandia, embora seja precursor, sofrerá evoluções para acompanhar a dinâmica social.

7.2 OBJETIVOS ATINGIDOS

O objetivo geral foi alcançado através de exposições a respeito da importância do Capital Intelectual (CI) no universo empresarial e da atual tendência, que busca um padrão de mensuração.

Para atingi-lo, identificamos alguns conceitos fundamentais, como Capital Intelectual e mensuração. Em seguida foram apresentados indicadores do CI que dão suporte à sua mensuração, uma ilustração prática e, finalmente, evidenciada a contribuição da mensuração do CI para a Contabilidade Gerencial.

8. REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. *Capital Intelectual*. São Paulo : Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse M. *Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no processo de Gestão Empresarial*. São Paulo : Atlas, 1998
- CERVO, Luiz Amando; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*, 1974, p.34.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempo de Grandes Mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual*. Trad. Roberto Galman. São Paulo : Makron Books, 1998.
- HENDRIKSEN, Eldon; BREDAS. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2000.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2000.
- JENKINS, Edmund. The Fair Marking of Derivatives. *Global Finance*. September 1998, p. 21.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEV, Baruch. *A Matemática da Nova Economia*. HSM Management, 20. Maio-junho, 2000.
- LIMA, Walcir Gonçalves de. *Capital Intelectual e a Contabilidade*. Revista de Contabilidade – CRCSP. Ano V. Nº 16. Junho de 2001.
- MEDEIROS, R. A.; OLIVEIRA, R. M. A. *O Real Valor do Capital Intelectual: uma Abordagem nas Empresas de Natal-RN*. Artigo apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiânia (GO), 2000.

MONTEIRO, Andréa A. S. *Ativo Intangível, Uma Abordagem Teórica.*

www.candidomendestijuca.Edu.Br/artigos_professores/andrea/Goodwill%20-%20De%20la%20reoque%20-%20o%20lugar.doc, em 22/01/2003.

PACHECO, Vicente. *O Capital Intelectual e sua Divulgação pela Contabilidade de Recursos Humanos.* Revista de Contabilidade – CRCPR, V.22, n. 118, set. 1996.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Aspectos da Gestão Econômica do Capital Humano.* Revista de Contabilidade – CRCSP, Ano IV, Nº 14, Dezembro de 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria Estratégica e Operacional.* São Paulo: Thomson, 2003.

SÀ, Antônio Lopes de. *Ativo Intangível e Potencialidades dos Capitais.* Revista de Contabilidade – CRCSP, Ano IV, Nº13, Setembro 2000.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. *Avaliação de Ativos Intangíveis.* Atlas, 2002.

STEWART, Thomas. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.* tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Celeste. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.* São Paulo: Atlas, 1987.

WERNECK, Rodney. *Considerações acerca das Possibilidades de Avaliação de Ativos.* Revista de Contabilidade – CRCSP, Ano VI nº 20, Junho de 2002, p. 15.