

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

MARÍLIA LÚCIA MELO

**MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO
NAVEGADOR SKANDIA – UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis

2005

MARÍLIA LÚCIA MELO

**MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO NAVEGADOR SKANDIA –
UM ESTUDO DE CASO**

**Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao
Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-
Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientador: Nivaldo João dos Santos, M.Sc.

Florianópolis

2005

MARÍLIA LÚCIA MELO

**MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO NAVEGADOR SKANDIA –
UM ESTUDO DE CASO**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média _____, atribuída pela banca examinadora constituída pelo orientador e membros abaixo:

Profª Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Banca Examinadora:

Orientador:

Profº Nivaldo João dos Santos, M. Sc.
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Membro:

Profº
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Membro:

Profº
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

1 Florianópolis, 29 de nov

A minha mãe, Soeli , presente em todos os momentos da minha vida e sem a qual eu não teria conseguido concluir mais esta etapa, e ao meu marido, Joel, pelo amor e dedicação de sempre.

Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela família maravilhosa que tenho.

Ao meu pai, Célio, *in memoriam*, que me ensinou a encarar a vida com responsabilidade e respeito e sempre me deu muito amor. Tenho certeza que esteja ele onde estiver está muito orgulhoso de ver mais uma filha se formando na universidade.

A minha mãe, Soeli, sempre carinhosa, prestativa e paciente, por estar sempre comigo nos momentos em que eu mais precisei. A senhora me ajudou muito.

Ao meu marido, Joel, companheiro sempre ao meu lado, por todo o amor e carinho a mim dedicados, por ter sempre me incentivado nos momentos difíceis.

Ao meu filho, João Pedro, que é a luz que ilumina a minha vida.

Às minhas irmãs e ao meu irmão, pelo carinho e

incentivo.

Aos meus colegas de classe, Ana Paula, Adriano, Elisa , Daniel, que me acompanharam durante todos esses anos nos estudos, nas conversas e nas brincadeiras. Nunca esquecerei de vocês.

Aos mestres, em especial ao meu orientador o Professor Nivaldo, pelo tempo e paciência despendidos para me orientar na realização deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina, que me ajudou a realizar este sonho, me proporcionando um estudo gratuito e de qualidade.

RESUMO

MELO, Marília Lúcia. **Mensuração do capital intelectual através da utilização do Navegador Skandia – estudo de caso.** 2005, 52 f. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Devido à crescente preocupação por parte de profissionais e pesquisadores do mundo inteiro a respeito da identificação e mensuração dos ativos intangíveis, em especial do Capital Intelectual, vários livros e artigos foram publicados abordando este tema. Por se tratar de assunto recente e de valores até o momento considerados subjetivos, as opiniões são diversas e se está ainda distante de uma conclusão definitiva. Várias são as abordagens destinadas ao Capital Intelectual e sugestões quanto a sua identificação e apresentação. O Capital Intelectual representa o conjunto do conhecimento, da experiência adquirida e das capacidades e habilidades das pessoas na organização. Cada vez mais os gestores das organizações estão buscando formas de identificar e gerenciar bem o seu ativo intelectual. O objetivo geral deste

trabalho é mensurar o valor do Capital Intelectual de uma empresa por meio da utilização do modelo do Navegador Skandia, criado pela empresa sueca Skandia AFS, e sugerido como forma de avaliação e mensuração do Capital Intelectual na obra de Edvinsson e Malone (1998). Para atingir este propósito apresentou-se, além da parte introdutória, a fundamentação teórica e o estudo de caso onde foi aplicado o modelo do Navegador Skandia na Empresa Alfa.

Palavras-chaves: Ativos intangíveis; Capital Intelectual; Navegador Skandia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Capital Intelectual.....	30
Figura 2: Modelo do Navegador Skandia.....	30
Figura 3: Representação do Foco Financeiro.....	32

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1: Características básicas da contabilidade financeira e gerencial.....	18
Quadro 2: Classificação das pessoas em uma organização.....	25
Quadro 3: Indicadores do Foco Financeiro.....	33
Quadro 4: Indicadores do Foco no Cliente.....	35
Quadro 5: Indicadores do Foco no Processo.....	36
Quadro 6: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento.....	37
Quadro 7: Indicadores do Foco Humano.....	38
Tabela 8: Balanço Patrimonial da Empresa Alfa.....	40
Tabela 9: Demonstração do Resultado do Exercício da Empresa Alfa.....	40
Tabela 10: Indicadores do Foco Financeiro da Empresa Alfa	41
Tabela 11: Indicadores do Foco no Cliente da Empresa Alfa	41
Tabela 12: Indicadores do Foco no Processo da Empresa Alfa	42
Tabela 13: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento da Empresa Alfa.....	43
Tabela 14: Indicadores do Foco Humano da Empresa Alfa	43
Tabela 15: Cálculo do valor monetário do Capital Intelectual “C”	44
Tabela 16: Cálculo do coeficiente de eficiência “i”.....	45
Tabela 17: Balanço Patrimonial com Capital Intelectual da Empresa Alfa	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	13
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONTABILIDADE.....	15
2.1.1 Conceito e objetivos da Contabilidade	15
2.1.2 Contabilidade Financeira x Contabilidade Gerencial	16
2.2 ATIVOS	18
2.2.1 Conceituação e características dos ativos	18
2.2.2 Ativos intangíveis	20
2.3 CAPITAL INTELECTUAL.....	22
2.3.1 Conceituação de Capital Intelectual.....	22
2.3.2 Abordagens quanto ao Capital Intelectual.....	23
2.3.2.1 Capital intelectual na abordagem de Edvinsson e Malone.....	23
2.3.2.2 Capital intelectual na abordagem de Stewart	24
2.3.2.3 Capital intelectual na abordagem de Sveiby.....	27
3 ESTUDO DE CASO	28
3.1 Início dos trabalhos da Equipe da Skandia	28
3.2 O MODELO DO NAVEGADOR DE CI DA SKANDIA	30
3.2.1 Tarefas do Navegador	31
3.2.2 Valor Real: O Foco Financeiro	31
3.2.2.1 Dados Financeiros Preliminares	32
3.2.2.2 Capitalização Financeira	33
3.2.2.3 Documentação Financeira	33
3.2.3 O Valor Real: O Foco no Cliente	34
3.2.4 Trabalho Real: O Foco no Processo	35
3.2.5 O Futuro Real: O Foco de Renovação e Desenvolvimento	36
3.2.6 Vida Real: O Foco Humano	37
3.3 A EQUAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	38
3.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ALFA.....	39
3.4.1 Demonstrações Contábeis da Empresa Alfa.....	40
3.5 ALICAÇÃO DO MODELO DA SKANDIA.....	40
3.5.1 Mensuração do valor do Capital Intelectual da Empresa Alfa	44

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	50

1 INTRODUÇÃO

Com a aproximação dos mercados devido à globalização e às evoluções tecnológicas, muitas empresas passaram a valer muito mais do que as importâncias efetivamente registradas em suas demonstrações contábeis. Isto explica, em parte, porque o

valor de uma empresa não é representado apenas pela mensuração de seus ativos tangíveis e que os ativos intangíveis são de suma importância para a sua avaliação no mercado. A contabilidade, na condição de ciência social, que tem como objetivo estudar o patrimônio e suas variações, tem encontrado dificuldades para mensurar os ativos intangíveis. Estes ativos nunca receberam um tratamento contábil adequado, pois não possuem forma corpórea, traduzindo-se em valores subjetivos, isto é, que não podem ser avaliados em moeda corrente de uma forma consistente.

A empresa possui vários fatores não corpóreos, que são importantes e influentes para definir o seu valor real, como marcas, patentes, concessões, fidelidade dos clientes e tradição.

Entretanto, dentre os ativos intangíveis considere-se um em especial: o Capital Intelectual.

Este é o conjunto do conhecimento, da experiência, das capacidades e habilidades das pessoas da organização, é o que faz a diferença quando uma empresa precisa aprender novas técnicas para adaptar-se às mudanças do mercado, é a capacidade intelectual, criativa e decisiva de seus funcionários frente à criação de novos produtos ou resolução de problemas. É o conhecimento construído e detido pelos recursos humanos de uma empresa.

Trata-se, segundo Edvinsson e Malone (1998, p.1), “ da organização moderna, com sua estrutura fluida, parceria estratégica, empregados com *empowerment*, trabalho em equipe, marketing em rede de multimídia e repositórios vitais de recursos humanos intelectuais”.

E, é devido a sua importância e grande dificuldade de mensuração, que o Capital Intelectual tem sido objeto de vários estudos no meio acadêmico.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Os relatórios contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstrações de Resultado, Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos, Fluxos de caixa, etc.) oferecem condições para um acompanhamento dos resultados financeiros e da situação patrimonial (bens, direitos e obrigações) das empresas. Porém, estes demonstrativos são insuficientes para uma avaliação eficaz em relação aos valores de mercado. A dificuldade encontrada na contabilidade para registro destes ativos, quando não adquiridos, está no fato de não se enquadrarem nos modelos contábeis tradicionais, por sua incerteza, imaterialidade e subjetividade.

Rich Karlgaard, editor da *Forbes* ASAP (*apud* Edvinsson e Malone, 1998, p. 2), identificou este problema em um editorial em 1993:

Como parâmetro financeiro, o valor contábil está completamente morto, pois trata-se de um artefato da Era Industrial. É lógico que vivemos na Era da

Informação , embora pouquíssimas pessoas aceitem esse fato. A incapacidade de compreender a importância decrescente do valor contábil – e dos ativos permanentes que formam o numerador desse parâmetro – é uma prova disso.

A inteligência humana e os recursos intelectuais constituem presentemente os ativos mais valiosos de qualquer empresa.

O economista que propuser uma melhor forma de calcular o valor da empresa terá de considerar os novos ativos intangíveis que assumem tanta relevância atualmente... Por enquanto, a sociedade não possui os instrumentos necessários para medir esta nova fonte de riquezas.

Por se tratar de assunto recente, ainda não existem modelos padronizados para medir e avaliar o Capital Intelectual. Porém, diante de sua importância para a contabilidade, vários autores vêm discutindo sobre este assunto e propondo formas de mensurá-lo e contabilizá-lo.

Assim, a problemática deste trabalho consiste em identificar qual o valor do capital intelectual de uma empresa de serviços?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é identificar e mensurar o Capital Intelectual de uma empresa de serviços, utilizando o modelo do navegador Skandia.

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

- conceituar ativos tangíveis e intangíveis;
- conceituar Capital Intelectual e seus componentes;
 - identificar o modo de utilização do Navegador Skandia para avaliação e mensuração do Capital Intelectual de uma empresa;
- mensurar o Capital Intelectual de uma empresa, por meio da utilização do modelo Navegador Skandia.

1.3 JUSTIFICATIVA

No atual contexto econômico, há uma crescente preocupação das empresas em avaliar seus bens intangíveis, principalmente o Capital Intelectual. Cada vez mais os gestores necessitam conhecer os valores adquiridos e criados pela empresa, a fim de gerenciá-los de forma adequada e garantir que a empresa se mantenha no mercado de forma competitiva.

As empresas investem na formação de conhecimento em seus colaboradores e tanto mantê-los como utilizá-los a seu favor torna-se um objetivo desafiador, pois é comum, após certo período de treinamento, serem realizados alguns desligamentos, que, com certeza, geram perdas para o seu patrimônio. E os relatórios contábeis atuais não demonstram esta perda, nem um possível ganho, uma vez que apresentam apenas os valores financeiros e materiais da organização.

Diante dos argumentos apresentados, acredita-se ser de suma importância o desenvolvimento de estudos sobre ferramentas que auxiliem na identificação e mensuração dos ativos intangíveis, especialmente do Capital Intelectual.

1.4 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho de monografia sobre a mensuração do Capital Intelectual das organizações é necessário o desenvolvimento de uma pesquisa. Gil (1991, p. 19) define pesquisa como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Quanto aos objetivos, o estudo proposto tem caráter exploratório. Segundo Beuren (2003, p. 81) “explorar um assunto significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões até então não conhecidas”.

Para alcançar os objetivos desta monografia, far-se-á uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

**De acordo com Cervo e Bervain (1996, p. 48):
A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.**

Gil (1999, p.73 apud BEUREN 2003, p. 84) salienta que “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

Quanto à abordagem do problema classifica-se como qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa busca identificar e descrever determinadas situações ou problemas sobre o objeto de estudo. Já a pesquisa quantitativa busca transformar as informações em dados quantificados.

O estudo proposto se realiza sob a forma de monografia que, segundo Beuren (2003, p.40), “é um trabalho acadêmico que objetiva a reflexão sobre um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática”.

O estudo de caso da empresa Alfa será realizado por meio de uma pesquisa na empresa, levantamento de dados fornecidos pelo gerente e aplicação de um questionário de avaliação junto aos empregados.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No intuito de alcançar os objetivos propostos, a presente monografia está dividida em quatro capítulos, segregados da seguinte maneira:

O primeiro capítulo é constituído pela introdução, subdividido em considerações iniciais, tema e problema, objetivos, justificativa, metodologia e organização do estudo.

O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica, abordando os conceitos de contabilidade, contabilidade financeira x contabilidade gerencial, ativos, ativos intangíveis e capital intelectual.

No terceiro capítulo é realizado o estudo de caso. Primeiramente é apresentado o modelo de mensuração do Capital Intelectual proposto por Edvinsson e Malone (1998), depois é feita a apresentação da empresa e de seus demonstrativos contábeis. Por último o estudo de caso é concluído por meio da aplicação do modelo proposto por Edvinsson e Malone (1998) na empresa objeto do presente estudo.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTABILIDADE

A contabilidade é uma das ciências mais antigas. Alguns historiadores defendem que os primeiros sinais objetivos da existência de contas datam de aproximadamente 4.000 anos a.C. , porém, antes da invenção da escrita, o homem primitivo já praticava uma forma rudimentar de contabilidade ao controlar o número de instrumentos de caça e pesca disponíveis, ao contar seus rebanhos, ao contar suas ânforas de bebidas.

O homem sempre se preocupou em mensurar e controlar sua propriedade e riqueza e na medida em que o ser humano foi se desenvolvendo, formando sociedades organizadas, tornou-se necessário um controle patrimonial mais completo e organizado, ou seja, à medida que a humanidade se desenvolve, a contabilidade também se desenvolve, tentando cada vez mais suprir as necessidades de seus usuários.

2.1.1 Conceitos e objetivos da contabilidade

Segundo Franco (1996, p. 19),

sua função é registrar, classificar, demonstrar, auditar e analisar todos os fenômenos que ocorrem no patrimônio das entidades, objetivando fornecer informações, interpretações e orientação sobre a composição e as variações desse patrimônio, para a tomada de decisões de seus administradores.

Iudícibus (2000, p. 80) afirma que a contabilidade pode ser conceituada, pelo menos, sob três ângulos: o primeiro refere-se ao ponto de vista do acompanhamento das variações quantitativas e qualitativas do Patrimônio e, nesse caso, pode-se considerá-la como ciência, a definição preferida pelos Neopatrimonialistas, quando se referem ao objeto da contabilidade, e, para os proprietários dos recursos, essa primeira conceituação é a essência da contabilidade, pois permite avaliar o quanto e como variou sua riqueza num determinado período. Já o segundo trata do ponto de vista do usuário da informação contábil. O fato de ser ciência ou não pouco importa, o que importa é que o sistema de informação contábil apresente, a um custo razoável, as informações e análises que permitirão uma ágil tomada de decisão, tanto para acionistas interessados em investir na empresa como para gerentes tomarem suas decisões com agilidade e segurança. O terceiro ponto de vista é o econômico em que a contabilidade é vista como uma disciplina que permite avaliar os recursos escassos colocados à disposição das entidades, bem como inferir sobre a eficiência e eficácia com que os mesmos foram manipulados.

**De acordo com a FIPECAFI (1994, p. 58)
a Contabilidade é, objetivamente, um sistema de
informação e avaliação destinado a prover seus usuários
com demonstrações e análise de natureza econômica,
financeira, física e de produtividade, com relação à
entidade objeto de contabilização.**

Indiscutível é a importância da contabilidade como forma de controle patrimonial e geradora de informações contábeis, permitindo a seus usuários (internos e externos) tomarem decisões racionais e seguras, importantes tanto para os proprietários das entidades quanto para a sociedade em que ela está inserida.

2.1.2 Contabilidade Financeira x Contabilidade Gerencial

A contabilidade é geralmente dividida em dois segmentos de geração de informação contábil: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

A contabilidade financeira é a geradora de informações para os usuários externos, como bancos, credores, governo, acionistas. Ela é a responsável pela elaboração das Demonstrações Contábeis, está sujeita às regras e aos princípios fundamentais de contabilidade, bem como às regras fiscais estabelecidas pelas autoridades governamentais. Suas demonstrações retratam estaticamente uma situação do passado da empresa. É o segmento mais tradicional da contabilidade.

Atkinson *et al* (2000, p. 37) conceituam contabilidade financeira como processo de elaboração de demonstrativos financeiros para propósitos externos: pessoal externo à organização, como acionistas, credores e autoridades governamentais. Esse processo é muito influenciado por autoridades que estabelecem padrões, regulamentadoras e fiscais, bem como por exigências de auditoria de contadores independentes (contrasta com a contabilidade gerencial).

Já a contabilidade gerencial é voltada para o interior da empresa. Seu objetivo é fornecer aos usuários internos informações capazes de auxiliá-los nas tomadas de decisões, no gerenciamento de seus recursos, na determinação do melhor caminho a seguir para garantir o mais perfeito resultado para a empresa.

**Segundo Iudícibus (1998, p. 21),
A Contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc. , colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.**

Iudícibus (1998) completa seu raciocínio afirmando que

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e

efetiva no modelo decisório do administrador. Segundo Atkinson *et al* (2000, p. 36), contabilidade gerencial é o Processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores. O processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

Cabe ressaltar que essas informações são geradas através de relatórios destinados aos diversos níveis dentro da entidade (funcionários, gerentes, executivos), visando que cada um na sua área consiga tomar as melhores decisões e assim tornar superior o desempenho da empresa. Atkinson *et al* (2000, p. 38) elaboraram um quadro comparativo que apresenta de forma clara as características básicas da contabilidade financeira e gerencial:

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Clientela	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, administradores, executivos
Propósito	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
Data	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais de contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
Tipo de Informação	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processo, tecnologia, fornecedores e competidores
Natureza da Informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
Escopo	Muito agregada, reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

Quadro 1: Características básicas da contabilidade financeira e gerencial

Fonte: Atkinson *et al* (2000, p.38)

A contabilidade gerencial, por meio de seus relatórios de desempenho de produtos, funcionários, relação com os clientes e com o mercado externo, é a que mais se aproxima dos novos parâmetros da economia moderna, em que o principal recurso estratégico é o conhecimento e os ativos intangíveis seus bens de maior valor.

Segundo Klein (1998, p. 1) “empresas competem numa “economia de conhecimento”, funções que requerem habilidade são desempenhadas por “trabalhadores do conhecimento”, e empresas que melhoram com a experiência adquirida são “organizações que aprendem””.

2.2 ATIVOS

O estudo do ativo é muito importante para a contabilidade, pois a sua definição está ligada a vários relacionamentos contábeis que incluem receitas e despesas.

2.2.1 Conceituação e características dos ativos

Marion (1993, p. 53) conceitua ativo como “... todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensurável monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa”.

Este conceito é um dos mais tradicionais na literatura contábil e limita que o bem ou o direito para ser ativo deve obedecer a três condições:

- ser de propriedade da empresa: a empresa precisa ser proprietária do bem, se ela apenas usufrui de sua posse através de aluguel ou *leasing* não pode classificá-lo como ativo
- ser mensurável monetariamente: um bem para ser classificado como ativo deve ser avaliável em dinheiro
- gerar benefícios presentes ou futuros: o bem deve ter a capacidade de gerar riqueza. Por exemplo, se a empresa possuir em seu estoque mercadorias quebradas ou fora do prazo de validade estas deixam de ser ativo, pois apesar de serem de propriedade da empresa perderam a capacidade de gerar benefícios presentes ou futuros.

Sprouse e Moonitz (*apud* Iudicibus 2000, p. 129) conceituam ativo como “...ativos

representam benefícios futuros esperados, direitos que foram adquiridos pela entidade como resultado de alguma transação corrente ou passada...”

Mais adiante complementa: “Ativos podem ser constituídos como resultado do esforço de pesquisa da empresa, de natureza contínua, pela organização excelente e por fatores intangíveis não necessariamente ligados a transações com o mundo exterior”.

Esta definição é mais abrangente, pois considera também os bens não corpóreos, a alusão de benefícios futuros esperados, as vantagens provenientes da política adotada pela empresa, de seu relacionamento com os clientes, da pesquisa continuada de novos produtos, etc.

De acordo com o IASB (*apud* Santos 2002, p. 23), “ativo é um recurso controlado pela empresa como resultado de eventos passados e do qual se espera que futuros benefícios econômicos resultem para a empresa”. Ainda, segundo o IASB, “um ativo é reconhecido no balanço quando é provável que a empresa venha a receber dele benefícios econômicos futuros e o ativo tenha um custo ou valor que possa ser medido em bases confiáveis.”

Edvinsson e Malone (1998, p. 21) conceituam que os ativos “constituem toda a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor em dinheiro”.

Iudícibus (2000, p. 130) defende que:

1. o ativo deve ser considerado à luz da sua propriedade e/ou à luz de sua posse e controle; normalmente as duas condições virão juntas;
2. precisa estar incluído no ativo, em seu bojo, algum direito específico a benefícios futuros (por exemplo, a proteção à cobertura de sinistro, como direito em contraprestação ao prêmio de seguro pago pela empresa) ou, em sentido mais amplo, o elemento precisa apresentar uma potencialidade de serviços futuros (fluxos de caixa futuros) para a entidade;
3. o direito precisa ser exclusivo da entidade; por exemplo, o direito de transportar a mercadoria da entidade por uma via expressa, embora benéfico, não é ativo, pois é geral, não sendo exclusivo da entidade.

O ativo é, portanto, o conjunto de bens e direitos da empresa, com valor mensurável e capacidade de gerar benefícios futuros. Divide-se em ativos corpóreos, como máquinas, equipamentos, estoques, duplicatas a receber, e ativos não corpóreos ou intangíveis, assunto que será abordado a seguir.

2.2.2 Ativos Intangíveis

Ativos intangíveis são bens incorpóreos, invisíveis, sem substância material, mas com valor econômico. Apesar de não serem na maioria das vezes retratados nas demonstrações contábeis, aparecem como elemento relevante de agregação de valor no momento de calcular o preço de venda de uma empresa.

Kohler (*apud* Iudícibus 2000, p. 209) define os intangíveis como “um ativo de capital que não tem existência física, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que antecipadamente sua posse confere ao proprietário”.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 21), “os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa. Eles são, tipicamente, de longo prazo e de difícil avaliação precisa, até que a empresa seja vendida”.

Segundo Marion (*apud* Silva 2001, p. 15) “os bens intangíveis são os que não têm substância física e que sem serem abstratos, não podem ser tocados, palpados, mas podem ser comprovados”.

Conforme Schimidt & Santos (*apud* Santos 2002, p. 24),

[...] podem-se classificar como ativos intangíveis os seguintes elementos:

- a) gastos de implantação e pré-operacionais;
- b) marcas e nomes de produtos;

- c) pesquisa & desenvolvimento;
- d) goodwill;
- e) direitos de autoria;
- f) patentes;
- g) franquias;
- h) desenvolvimento de software;
- i) licenças;
- j) matrizes de gravação;
- k) certos investimentos de longo prazo.

Segundo Atkinson (2000, p. 60), os ativos intangíveis capacitam as empresas para o seguinte:

1. desenvolver um relacionamento com os clientes existentes para mantê-los leais e possibilitar à empresa buscar clientes em novos segmentos.
2. introduzir produtos e serviços inovadores desejados por segmentos de clientes visados.
3. produzir produtos e serviços, sob encomenda, a baixos custos, alta qualidade e com curtos prazos de atendimento.
4. mobilizar motivação e habilidades dos funcionários para melhorias contínuas nas capacidades dos processos, na qualidade e nos prazos de atendimento.
5. desenvolver tecnologia da informação, banco de dados e sistemas.

Com todos esses benefícios, as empresas buscam cada vez mais identificar e gerenciar seus bens intangíveis, que, sabidamente, já representam, para determinadas organizações, valor superior aos tangíveis. Muitas empresas possuem em seus intangíveis um grande tesouro, derrubando o mito de que o maior patrimônio são seus bens materiais, como máquinas, equipamentos, prédios, etc.

Edvinsson e Malone (1998, p. 22) complementam que “ os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa”.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

2.3.1 Conceituação de Capital Intelectual

O Capital Intelectual pode ser definido como o domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamento com clientes e habilidades profissionais, que atribuem vantagem competitiva para a empresa.

**Segundo Lopes (2001, p. 21),
o CI compõe-se de um conjunto de recursos
existentes nas empresas negociadas nos mercados de
todo o mundo. Esse conjunto de recursos, muito embora
por ocasião da compra/venda das empresas, esteja
incluído nos preços das mesmas, até o presente**

momento, a contabilidade não conseguiu estabelecer o seu valor. São os recursos intangíveis, como por exemplo: as marcas, patentes, os direitos autorais, as carteiras de clientes, capacidade dos fornecedores, os pontos de venda, o prestígio da empresa, os recursos humanos, a qualidade dos produtos/serviços, a estrutura organizacional, o grau de racionalização dos procedimentos, a tecnologia de informação, ...

De acordo com Ensslin *et al* (2005, p. 2),

dentro do grupo dos ativos de natureza intangível, o capital intelectual vem sendo considerado recurso primordial, assim como as metodologias que objetivam desenvolvê-lo, visando a inovação, a melhoria das habilidades e o aperfeiçoamento organizacional, configurando-se como ferramentas para o aumento da competitividade nas organizações...

Na economia moderna, o Capital Intelectual torna-se mais valioso do que o capital financeiro ou o capital imobilizado. Porém, como ele não é facilmente visualizado e mensurado, muito raramente é incorporado ao valor de uma empresa, porque ainda não existe uma norma contábil universalmente aceita para isto.

Identificar e mensurar os componentes do Capital Intelectual não é uma tarefa fácil, porém a empresa que o fizer estará dando um passo à frente em relação aos seus concorrentes.

Conhecer estas medições e analisá-las com frequência é uma valiosa ferramenta para a tomada de decisões. Não somente a administração da empresa se beneficia com a avaliação do Capital Intelectual, como todos os usuários externos das informações contábeis, quando da transparência e demonstração dos itens avaliados e dos resultados obtidos.

Alguns autores foram os pioneiros a explorar este assunto, como Leif Edvinsson e Michael S. Malone, em “Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos”; Thomas A. Stewart, em “Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas” e Karl Erik Sveiby, em “A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento”.

2.3.2 Abordagens quanto ao Capital Intelectual

2.3.2.1 O Capital Intelectual na abordagem de Edvinsson e Malone

Edvinsson e Malone (1998, p. 9) utilizam uma metáfora para explicar o papel do Capital Intelectual em uma organização:

Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas... Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes. Embora o sabor da fruta e a cor das folhas forneça evidência de quão saudável aquela árvore é no momento, compreender o que acontece nas raízes é uma maneira muito mais eficaz para conhecer quão saudável a árvore em questão será nos anos vindouros.

Edvinsson e Malone (1998) dividem o Capital Intelectual em três formas básicas :

- Capital Humano: neste termo são incluídos toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes, além de captar a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança.

Os autores ressaltam que o capital humano não pode ser de propriedade da empresa.

- Capital Estrutural: é o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano e também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual. O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, além de itens tradicionais, como a propriedade intelectual, que inclui patentes, marcas registradas e direitos autorais. Ou seja, é tudo que permanece na empresa quando os empregados vão para a casa. Os autores dividem o capital estrutural em: organizacional, de inovação e de processos.

Segundo os autores o capital estrutural é de propriedade da empresa e pode ser negociado.

- Capital de Clientes: é o relacionamento desenvolvido com os clientes, a lealdade, os índices de satisfação, longevidade e sensibilidade a preços.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 33) :

...é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia e não na área contábil como muitos gerentes parecem considerar. Medir tal solidez e lealdade é o desafio para categoria do capital de clientes. Os índices incluem medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar financeiro dos clientes de longa data.

2.3.2.2 O Capital Intelectual na abordagem de Thomas A. Stewart

Stewart (1998) defende que o Capital Intelectual é formado pelo capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Apesar disso, ressalta que (1998, p. 70) “ O capital intelectual não é criado a partir de partes distintas de capital humano, estrutural e do cliente, mas do intercâmbio entre eles”.

- Capital Humano: é a capacidade intelectual do ser humano em gerar riqueza para a empresa. Segundo Stewart (1998, p.77), “o trabalho rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a organização”. Sendo assim, observa-se que nem todos os funcionários fazem parte do capital humano de uma empresa.

Stewart (1998, p.81) classifica as pessoas numa organização, de acordo com os seguintes quadrantes:

Difícil de substituir, Pouco valor agregado	Difícil de substituir, muito valor agregado
Fácil de substituir, Pouco valor agregado	Fácil de substituir, muito valor agregado

Quadro 2: Classificação das pessoas em uma organização

Fonte: Stewart (1998, p.81)

No quadrante superior esquerdo encontram-se as pessoas que aprenderam um conjunto de operações difíceis, mas que não dão as cartas, é custoso substituí-los. Desempenham um papel importante, porém os clientes não estão preocupados com esse tipo de profissional. Exemplos de profissionais que se

enquadram nessa classificação: operários de fábrica especializados, secretárias experientes ou pessoas que trabalham com garantia da qualidade, auditoria e relações públicas.

No quadrante inferior esquerdo encontram-se a mão-de-obra especializada e semi-especializada. A organização necessita do trabalho destas pessoas, mas não necessita de nenhuma em especial, basta um anúncio e vários candidatos qualificados aparecem para ocupar o cargo. O tempo de treinamento é curto.

No quadrante inferior direito estão os trabalhadores com alta qualificação para o trabalho, porém como indivíduos são descartáveis. Existem vários profissionais no mercado com a mesma capacitação para exercer o mesmo tipo de trabalho.

É no quadrante superior direito que encontramos o Capital Humano de uma empresa, pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis. Podem ser pessoas que ocupam cargos altos na hierarquia organizacional ou não, como químicos pesquisadores, representantes de vendas, gerentes de projeto, estrelas de cinema. Estas pessoas criam os produtos e serviços que são o motivo que fazem os clientes procurarem a sua empresa e não a concorrente.

- Capital Estrutural: compõe-se dos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e patentes, assim como da estratégia e cultura da empresa, estruturas e sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais e outros fatores que, interagindo com o capital humano, aumentam a sua competitividade (p. 98).

- Capital de Clientes: Segundo Stewart (1998, p. 128), “toda empresa com clientes possui capital do cliente”, que é definido como o valor dos

relacionamentos de uma empresa com as quais faz negócios, analisando sua carteira de clientes tanto no aspecto quantitativo quanto no qualitativo, por meio de índices de retenção e deserção de clientes, lucratividade por cliente, lealdade dos clientes, etc. Stewart complementa afirmando que: “ Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capitais humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas”.

2.3.2.3 O Capital Intelectual na abordagem de Karl Erik Sveiby

Para Sveiby (1998, p. 11), o capital intelectual é composto pela competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. Explica que “a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. (...) É verdade que a competência individual não pode ser de propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui; no final das contas, os funcionários são membros voluntários de uma organização”.

Sveiby (1998) considera organizações do conhecimento as empresas modernas que utilizam um grande número de profissionais qualificados. Não obstante, divide seu quadro de pessoal em quatro categorias: o pessoal de suporte, o gerente, o profissional e o líder. Esta classificação foi feita para distinguir os funcionários pela sua competência organizacional e competência profissional.

A estrutura interna, segundo Sveiby (1998, p. 12), é composta pelos ativos tangíveis, como máquinas e equipamentos, assim como por outros intangíveis: patentes, cultura e filosofia organizacionais, sistemas informatizados, etc.

Fazem parte da estrutura externa da empresa, conforme Sveiby (1998, p. 12), as relações com os clientes e fornecedores, as marcas, as marcas registradas, a reputação e a imagem da empresa.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo se baseia na obra de Leif Edvinsson e Michael S. Malone : “Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos”. Será abordada a iniciativa da equipe Skandia em elaborar um relatório sobre o Capital Intelectual da empresa bem como a estrutura de apresentação adotada. Finalmente, será exposta a aplicação prática do modelo, utilizando as informações prestadas pela Empresa Alfa.

3.1 Início dos trabalhos da Equipe da Skandia

Em maio de 1995, a Skandia, maior companhia de seguros e serviços financeiros da Escandinávia, emitiu o primeiro relatório anual público sobre Capital Intelectual, apresentado como complemento ao relatório financeiro. Esse relatório foi fruto de muitos anos de trabalho interno desenvolvido por uma equipe de especialistas contábeis e financeiros liderados por Leif Edvinsson.

Em 1991, a Skandia AFS instituiu a primeira função corporativa de Capital Intelectual e Leif Edvinsson foi o primeiro executivo no mundo a ter o cargo de Diretor Corporativo de Capital Intelectual.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 38), a missão dessa nova função de Capital Intelectual era:

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

Edvinsson (1998) definiu o caráter básico do Capital Intelectual a partir de três conclusões fundamentais. Edvinsson e 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 é de fundamental importância, pois ao declarar que o Capital Intelectual é um passivo e não um ativo, os autores afirmam que o tratamento dispensado ao Capital Intelectual deve ser idêntico ao do patrimônio líquido, ou seja, ele deve ser considerado como um empréstimo feito pelos clientes, empregados etc.

Com o intuito de trazer à superfície os valores ocultos da empresa, a equipe da Skandia desenvolveu um Balanço Patrimonial Gerencial, onde, além dos recursos financeiros, os recursos humanos e estruturais também são evidenciados e considerados geradores de valor para a empresa.

Figura 1:Capital Intelectual

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.39)

3.2 O MODELO DE NAVEGADOR DE CI DA SKANDIA**Figura 2: Modelo do Navegador Skandia**

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

A figura escolhida pelos autores para representar o Navegador Skandia, considerado navegador porque permite aos seus usuários navegar entre os cinco focos, é uma casa, onde o sótão, representado por um triângulo, contempla o Foco Financeiro, que constitui o passado da empresa, com indicadores bem conhecidos como o Balanço Patrimonial. As paredes representam o Foco no Cliente e o Foco no Processo, representando o presente da empresa, por meio de seus clientes e de seu capital estrutural. O alicerce da casa, representado pela base do retângulo, é o Foco na Renovação e Desenvolvimento, uma outra parte do capital estrutural, que mede, entre outras coisas, a qualidade do preparo da empresa para o futuro. No centro da casa está o Foco Humano, considerado o coração, a inteligência e a alma da organização. Ele é a única força ativa da organização e alcança todas as outras regiões do Capital Intelectual.

3.2.1 Tarefas do Navegador

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 61), o navegador de Capital Intelectual da Skandia deve realizar com eficiência três tarefas:

1. *Perscrutar as mensurações.* Um instrumento organizador não realiza suas funções se ele não se organizar. Parece óbvio, mas os melhores instrumentos precisam realizar mais do que isso; eles têm de agir como um guia – isto é, como um navegador, em vez de somente um arquivo – para o conjunto correto de medições, agrupá-las de maneira coerente em uma categoria e, então, juntar todas essas categorias em um todo coerente. Eles têm de indicar a posição, a direção e a velocidade da organização...
2. *Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor.* Não é suficiente que um instrumento de navegação sirva como um astro e um guia de excursão. Ele precisa operar igualmente, de maneira a processar todas essas informações em um patamar mais elevado de abstração para obter um ponto de vista. Ou seja, um bom navegador de CI deve, em última instância, alinhar todos os dados das categorias visando a criação de um pequeno número de números globais – poderíamos chamá-los “metaíndices”, comparáveis aos lucros e às perdas em uma demonstração do resultado ou ao ativo e passivo total em um balanço patrimonial – que possam ser utilizados para um julgamento rápido do poder do CI de uma empresa e para a comparação com outras organizações.
3. *Olhar para fora, em direção ao usuário.* Isso pode parecer igualmente evidente por si só. Mas a abrangência e a inclusão são muito mais fáceis na teoria do que na prática. Até mesmo para milhões de homens de negócios, o sistema contábil moderno é irremediavelmente obscuro, os lançamentos (“provisão para devedores duvidosos”) não são nem intuitivos e nem particularmente precisos após você conhecer a definição. Conforme vimos, o balanço patrimonial também não engloba totalmente todas as atividades geradoras de valor da empresa – as demais são irreconhecíveis ou encontram-se enterradas no palavreado das notas explicativas.

3.2.2 Valor Real: O Foco Financeiro

No Foco Financeiro, que como já foi dito representa o passado da empresa, encontram-se as demonstrações financeiras, que retratam o valor mais tangível da organização.

Edvinsson e Malone (1998, p. 68) dividiram o teto triangular, que representa o Foco Financeiro, da seguinte maneira:

Figura 3: Representação do Foco Financeiro

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.68)

3.2.2.1 Dados Financeiros Preliminares

Localizada na base do triângulo, esta parte engloba o que se encontra nas notas financeiras do relatório anual da empresa, nos comunicados de imprensa anunciando novos contratos importantes, nas notas de desempenho das divisões, além das notas explicativas.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 67), “grande parte desse material é muito valioso, e um segmento dele pode causar um profundo impacto no valor contábil da empresa”.

Os autores destacam duas vantagens em perceber estas informações sob o foco

financeiro. A primeira é que reconhece que as notas explicativas e outros documentos subjetivos, que fazem parte dos relatórios financeiros tradicionais, comprovam a incapacidade daqueles registros de captar com precisão informações vitais para avaliar uma empresa. A segunda vantagem é que esse formato reconhece que os dados financeiros relevantes encontram-se enraizados em todas as operações da empresa.

3.2.2.2 Capitalização Financeira

Localizado no centro do triângulo, é onde as informações financeiras preliminares são filtradas e traduzidas. Tem como objetivo distinguir as informações relevantes das demais informações supérfluas geradas pela empresa.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 69-70),

Esse é o lugar onde aparece a nova avaliação introduzida pelo CI ... Nunca é demais enfatizar a necessidade de essas avaliações do Capital Financeiro serem muito bem feitas. Elas precisam ser penetrantes em sua capacidade para captar os ativos realmente valiosos da empresa e, ao mesmo tempo, suficientemente abrangentes para incluir *todos* esses ativos.

Após processar e analisar as informações financeiras, a Skandia apresentou os seguintes indicadores do Foco Financeiro que, segundo os autores, podem ser considerados também em outras empresas de diferentes setores.

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

Quadro 3: Indicadores do Foco Financeiro

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 139-140)

3.2.2.3 Documentação Financeira

Localizado no ápice do triângulo, é onde as tabelas financeiras tradicionais são encontradas.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 74), “elas representam a transformação final dos ativos individuais de Capital Intelectual em recursos financeiros – e, assim, o seu desaparecimento da vida diária da empresa...”.

Após as informações financeiras serem reunidas e processadas são apresentadas em seu formato final, permanente.

3.2.3 O Valor Real: O Foco no Cliente

Atualmente a relação cliente – empresa difere muito da de décadas atrás, quando, por exemplo, os consumidores estavam habituados a utilizar sempre o mesmo serviço, comprar sempre a mesma marca, sem exigências quanto a garantias ou a prestações de serviço. Naquele tempo as pessoas não tinham acesso a tantas ferramentas tecnológicas como hoje em dia e o relacionamento entre o fornecedor e o cliente era bem mais simples.

Já a economia moderna exige que as empresas apliquem quantidades consideráveis de recursos corporativos e ferramentas tecnológicas para manterem os clientes satisfeitos. Para criarem uma relação de lealdade e confiança com os clientes as organizações precisam adaptar-se às suas necessidades e exigências. E possuir uma carteira de clientes leais e satisfeitos é vital para qualquer empresa.

INDICADORES	MEDIDA
Participação de mercado	%
Número de clientes	
Vendas anuais/clientes	\$
Número de clientes perdidos	
Duração média do relacionamento com o cliente	
Tamanho médio dos clientes	\$
Classificação dos clientes	%
Número de visitas dos clientes à empresa	
Número de dias empregados em visitas a clientes	
Número de clientes/número de empregados	
Número de empregados que geram receita	
Tempo médio entre o contato do cliente e o fechamento da venda	
Contatos de venda/vendas fechadas	%
Índice de satisfação do cliente	%
Investimento em TI/vendedor	\$
Investimento em TI/empregado do setor de serviço e suporte	\$
Conhecimento de TI por parte dos clientes	%
Despesas de suporte/cliente	\$
Despesas de serviço/cliente/ano	\$
Despesas de serviço/cliente/contato	\$

Quadro 4: Indicadores do Foco no Cliente

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

3.2.4 Trabalho Real: O Foco no Processo

O Foco no Processo trata do papel da tecnologia como instrumento criador de valor global para a empresa, pois no ambiente competitivo da atualidade as ferramentas tecnológicas muitas vezes são decisivas.

No momento em que a empresa for investir em tecnologia ela deve ter plena consciência de suas necessidades, adquirindo equipamentos que se adaptem e melhorem sua estrutura organizacional, integrando-se com seus funcionários, flexibilizando assim os processos internos e externos. Se o investimento for aplicado de maneira errônea causará perda de tempo e maior desembolso financeiro.

A equipe da Skandia (Edvinsson e Malone 1998, p. 97) desenvolveu um sistema de avaliação para o Foco no Processo que pretende calcular índices que:

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

A partir desses objetivos apresentou os seguintes indicadores:

INDICADORES	MEDIDA
Despesas administrativas/receitas totais	%
Custo dos erros administrativos/receitas gerenciais	%
Tempo de processamento dos pagamentos a terceiros	
Contratos redigidos sem erro	
Pontos funcionais/empregado-mês	
PCs e laptops/empregado	
Capacidade da rede/empregado	
Despesas administrativas/empregado	\$
Despesas com TI/ empregado	\$
Despesas com TI/despesas administrativas	%
Despesas administrativas/prêmio bruto	%
Capacidade do equipamento de TI (CPU e DASD)	
Equipamentos de informática adquiridos	\$
Desempenho corporativo em termos de qualidade (por exemplo, ISO 9000)	
Desempenho corporativo/meta de qualidade	%
Equipamentos de TI descontinuados/equipamentos de TI	%
Equipamentos de TI órfãos/equipamento total de TI	%
Capacidade dos equipamentos de TI/ empregado	
Desempenho do equipamento de TI/empregado	

Quadro 5: Indicadores do Foco no Processo

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 140-141)

3.2.5 O Futuro Real: O Foco de Renovação e Desenvolvimento

O objetivo deste foco é o de tentar identificar se a empresa está se preparando no presente para captar oportunidades futuras. Portanto, os índices de renovação e

desenvolvimento estão em lado oposto ao das demonstrações financeiras. Enquanto estas representam o passado da empresa, aqueles tentam representar o futuro.

Edvinsson e Malone (1998) citam as seis áreas, segundo a Skandia, por meio das quais uma empresa pode se preparar para as renovações do futuro: clientes, atração no mercado, produtos e serviços, parceiros estratégicos, infra-estrutura e empregados.

A partir destas seis áreas a Skandia elaborou o seguinte quadro de indicadores como forma de medição do Foco de Renovação e Desenvolvimento:

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

Quadro 6: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento

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

3.2.6 Vida Real: O Foco Humano

O Foco Humano é o coração do navegador. Ele é o único foco que interage com os demais, atuando como um agente ativo. Apesar de ser muito importante é o de mais difícil avaliação. “Não existe uma maneira simples de medir o que está na cabeça e no coração de gerentes e empregados. Não existem medidores a serem verificados ou mostradores a serem lidos”. Edvinsson e Malone (1998, p. 113)

De acordo com Edvinsson e Malone (1998, p. 114), qualquer avaliação que diga respeito aos colaboradores deve ser:

1. Bem fundamentada, de modo a não medir algo aparentemente importante, mas, na realidade, sem qualquer significado.
2. Bem estruturada, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas.
3. Teleológica, pois o próprio ato de escolher parâmetros reflete as distorções da empresa na área de recursos humanos. Portanto, as medições devem ser feitas a fim de refletir não somente onde a empresa se situa, mas onde deveria estar. Algumas medições devem também mudar para refletir os valores em mudança na sociedade.

INDICADORES	MEDIDA
Índice de liderança	%
Índice de motivação	%
Índice de <i>empowerment</i>	%
Número de empregados	
Rotatividade dos empregados	%
Tempo médio de casa	
Número de gerentes	
Número de gerentes do sexo feminino	
Idade média dos empregados	
Tempo de treinamento (dias/ano)	
Conhecimento de TI dos empregados	
Número de empregados permanentes em período integral	
Idade média dos empregados permanentes em período integral	
Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral	
Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral	
Custo anual per capita os programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral	\$
Empregados permanentes em período integral que gastam menos de 50% das horas de trabalho em instalações da empresa; porcentagem de empregados permanentes em tempo integral; custo anual per capita de programas de treinamento, comunicação e suporte	
Número de empregados temporários em período integral; média de tempo de casa dos empregados temporários em período integral	
Custo anual per capita de programas de treinamento e suporte para empregados temporários em período integral	\$
Número de empregados em tempo parcial/empregados contratados em tempo parcial	
Duração média dos contratos	
Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em : gestão de negócios, disciplinas científicas e engenharia, humanidades	%

Quadro 7: Indicadores do Foco Humano

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

3.3 A EQUAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A equipe da Skandia procurou desenvolver medidas de CI que possam ser aplicadas a qualquer tipo de entidade, pois são índices que tentam medir o talento, o comportamento de seus funcionários, além da organização e da capacidade da entidade de gerar valor.

Também salientam que assim como as Demonstrações Contábeis tradicionais necessitam de alguns esclarecimentos adicionais (constantes nas notas explicativas) para serem melhor compreendidas, as medidas de CI podem portar um grau de inexatidão desde que não se saiba ou não seja expresso o que são e de onde se encontram suas limitações.

É importante salientar que como esses índices representam o presente e o futuro da empresa, fatores internos e externos podem vir a influenciar o seu cálculo.

Edvinsson e Malone (1998, p. 166) citam a intenção da Skandia em produzir uma medida de CI que possa ser aplicada em qualquer entidade, seguindo os seguintes passos:

1. Localizar um conjunto básico de índices em nosso modelo de CI que possa, com adaptação mínima, ser aplicado a toda sociedade;
2. Obter aprovação para esse conjunto básico de índices e, ao mesmo tempo, reconhecer que cada organização possa Ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices; e
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,

Poderemos então, encontrar um parâmetro universal de comparação.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.166), a fórmula de cálculo do Capital Intelectual sugerida pela Skandia é a seguinte:

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

Onde:

$$C = \text{valor monetário de Capital Intelectual}$$

$$i = \text{coeficiente de eficiência na utilização daquele capital}$$

Para o cálculo, são utilizados os índices mais representativos de cada foco, excluindo os que pertençam mais propriamente ao balanço patrimonial. Para obter o valor de “C”, soma-se somente os índices representados em valores monetários, eliminando as repetições e os relativos ao balanço patrimonial. Para obter o índice “i”, utiliza-se os indicadores expressos

em porcentagens e quocientes e para chegar a um único valor, calcula-se a média aritmética destes índices.

3.4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ALFA

A empresa Alfa atua há dez anos no mercado. Seu segmento é o desenvolvimento e posterior venda de *software* para empresas. A sede da empresa está localizada no centro da cidade de Florianópolis – SC.

3.4.1 Demonstrações Contábeis da Empresa Alfa

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA ALFA		(em reais)
ATIVO		124.762,03
ATIVO CIRCULANTE		98.030,17
Caixa Geral		93.487,75
Depósitos Bancários à vista		795,15
Aplicações de Liquidez Imediata		3.591,83
Impostos a Recuperar		155,44
ATIVO PERMANENTE		26.731,86
Ativo Imobilizado		26.731,86
PASSIVO		124.762,03
PASSIVO CIRCULANTE		2.632,88
Obrigações Trabalhistas		952,35
Obrigações Sociais		413,27
Obrigações Fiscais e Tributárias		1.267,26
PATRIMÔNIO LÍQUIDO		122.129,15
Capital Social		25.000,00
Lucros ou Prejuízos Acumulados		97.129,15

Tabela 8: Balanço Patrimonial da Empresa Alfa

Fonte: Empresa Alfa (2004)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA EMPRESA ALFA		(em reais)
Receita de Serviços Prestados		146.308,00
(-) Impostos Incidentes sobre Serviços		(8.216,96)
Receita Operacional Líquida		138.091,04
(-) Despesas Administrativas		(26.405,58)
Pró Labore		(5.525,60)
Salários e Ordenados		(6.178,38)
Encargos Sociais		(4.532,73)
Impostos, Taxas e Contribuições		(995,53)
Gastos Gerais		(7.876,38)
Seguros		(1.296,96)
Resultado Financeiro Líquido		(100,22)
Receitas Financeiras		607,27
(-) Despesas Financeiras		(707,49)
Outras Receitas e Despesas Operacionais		110,00
Outras Receitas		110,00
Lucro Operacional Bruto		111.695,24
(-) Deduções do Resultado do Exercício		10.843,14
Lucro Operacional Líquido do Exercício		100.852,10

Tabela 9: Demonstração do Resultado do Exercício da Empresa Alfa

Fonte: Empresa Alfa (2004)

3.5 APLICAÇÃO DO MODELO DA SKANDIA

De acordo com o modelo da Skandia, sugerido por Edvinsson e Malone (1998), foram pesquisadas as informações da empresa Alfa, na forma dos cinco focos do navegador.

Através da adaptação dos indicadores dos cinco focos utilizados pela Skandia, chegou-se aos indicadores que foram utilizados na avaliação da Empresa Alfa.

(valores expressos em reais)		
INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Ativo Total	\$	124.762,03
Ativo Total /Empregado	\$	10.396,83
Receitas/Ativo Total	%	117,26
Lucros / Ativo Total	%	80,83
Receitas resultantes de novos negócios	\$	40.000,00
Receita / empregado	\$	12.192,33
Tempo dedicados aos clientes / n.º horas trabalhadas	%	20
Lucro/empregado	\$	8.404,34
Receita novos clientes / receita total	%	27,33
Valor de mercado	\$	250.000,00

Tabela 10: Indicadores do Foco Financeiro da Empresa Alfa

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 139)

No Foco Financeiro percebe-se que é uma empresa de pequeno porte, seus valores são pouco expressivos. O tempo dedicado aos clientes, apenas 20% das horas trabalhadas, deve-se ao fato da empresa não prestar serviços de assistência técnica, efetua poucas visitas aos clientes por ano. No ano de 2004, a receita gerada por novos clientes representou 27,33% da receita total.

(valores expressos em reais)		
INDICADORES	MEDIDA	VALOR
N.º de clientes		23
Vendas anuais / clientes	\$	6.361,22
N.º de clientes perdidos		3
Duração média do relacionamento com o cliente	anos	4
N.º de dias empregados em visitas a clientes		46
N.º de clientes/ n.º de empregados		1,91
N.º de empregados que geram receita		11
Tempo médio entre o contato com o cliente e o fechamento da venda	dias	90
Contato de vendas / vendas fechadas	%	70

Tabela 11: Indicadores do Foco no Cliente da Empresa Alfa

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

A empresa possui vinte e três clientes fixos, com contratos de longa data. Os demais a contratam para serviços específicos e o relacionamento com estes clientes dura apenas o tempo do serviço prestado. Apresenta um bom índice de relacionamento com o cliente, cerca de quatro anos. Apesar de ter perdido apenas três clientes no ano passado, em números percentuais representa 13,04% do total.

A empresa apresenta um bom índice de vendas fechadas em relação aos contatos efetuados, 70%. O tempo médio entre o contato com o cliente e o fechamento da venda é um pouco longo porque alguns clientes são empresas públicas, que dependem de determinados procedimentos formais para a concretização do negócio.

(valores expressos em reais)		
INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Despesas administrativas / receitas totais	%	18,05
Contratos redigidos sem erro	%	80
PC's e laptops por empregado		1,25
Despesas administrativas / empregado	\$	2.200,46
Despesas com tecnologia da informação / empregado	\$	750,00
Despesas com tecnologia da informação / despesas administrativas	%	34,08
Equipamentos de informática adquiridos	\$	8.000,00
Equipamentos de tecnologia da informação descontinuados / equipamentos de tecnologia da informação	%	0,00
Equipamento de tecnologia da informação órfãos / equipamentos de tecnologia da informação	%	0,00

Tabela 12: Indicadores do Foco no Processo da Empresa Alfa

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 140-141)

No Foco no Processo é relevante o índice de contratos redigidos sem erro, o que comprova que a empresa se preocupa com o seu bem estar e o bem estar do cliente, pois um contrato bem redigido evita problemas futuros. De acordo com os índices, a empresa possui mais de um computador pessoal (PC's e laptops) por empregado. Cerca de 34,08% das despesas administrativas são investidas em tecnologia da informação, índice que se reflete no fato da empresa não possuir qualquer equipamento de informática descontinuado (equipamentos que não são mais fabricados) ou órfão (equipamentos cujo fabricante não existe mais no mercado).

(valores expressos em reais)		
INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Índice de satisfação dos empregados	%	70
Investimento em relacionamento / clientes	\$	21,74
Porcentagem das horas de treinamento	%	10
Porcentagem de oportunidades	%	60
Despesas de R&D / despesas administrativas	%	34,08
Despesas de treinamento / empregado	\$	100,00
Despesas de treinamento / despesas administrativas	%	3,78
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	%	100
Despesas na área treinamento em tecnologia da informação / despesas com tecnologia da informação	%	12,50
Duração média do cliente em meses		48
Investimento em treinamento / cliente	\$	44,00
Investimento no desenvolvimento de capital estrutural	\$	10.000,00
Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa	%	40

Tabela 13: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento da Empresa Alfa

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

A empresa possui um alto índice de satisfação dos empregados, 70%, índice obtido através de questionário aplicado aos empregados, em que eles avaliaram questões quanto ao salário, ambiente de trabalho, oportunidades de carreira e valorização moral. Fato que chama atenção é a empresa não ter qualquer funcionário com idade superior a quarenta anos. É uma empresa formada por jovens que buscam seu crescimento profissional.

Nos últimos dois anos a empresa lançou uma quantia significativa de novos produtos no mercado, equivalente a 40% em relação à linha completa da empresa.

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Índice de liderança	%	70
Índice de motivação	%	100
Índice de <i>empowerment</i>	%	65
N.º de empregados		12
Rotatividade dos empregados	%	10
Tempo médio de casa	anos	3,5
N.º de gerentes		1
N.º de gerentes do sexo feminino		0
Idade média dos empregados	anos	24
Tempo de treinamento (dias / ano)		15
Conhecimento em tecnologia da informação dos empregados	%	90
N.º de empregados permanentes em período integral		4

Tabela 14: Indicadores do Foco Humano da Empresa Alfa

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

Os índices de liderança, motivação, *empowerment* e conhecimentos em tecnologia da informação foram obtidos através de questionário respondido pelos empregados. O índice de motivação é surpreendente, 100%. Nenhum funcionário declarou-se desmotivado em trabalhar na empresa, o que é retratado também pelos outros índices. A rotatividade de empregados é baixa e o tempo médio de casa é alto se comparado com a pouca idade dos funcionários. Outro fato interessante é a empresa não possuir funcionário do sexo feminino.

3.5.1 Mensuração do valor do Capital Intelectual da Empresa Alfa

Depois de coletados os dados representativos dos cinco focos do Navegador Skandia

e os dados das demonstrações financeiras, inicia-se o cálculo do Capital Intelectual.

Relembrando, a fórmula do Capital Intelectual, sugerida pela equipe da Skandia, é a seguinte:

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

Onde:

C = valor monetário de Capital Intelectual

i = coeficiente de eficiência na utilização daquele capital

Primeiramente, calcula-se o valor monetário representado pelo índice “C” da fórmula. Para esse cálculo os índices que pertençam mais propriamente ao Balanço Patrimonial devem ser eliminados.

INDICADORES	VALORES
Receitas resultantes de novos negócios	\$ 40.000,00
Equipamentos de informática adquiridos	\$ 8.000,00
Investimento no desenvolvimento do Capital Estrutural	\$ 10.000,00
Investimento em relacionamento com o cliente	\$ 500,00
Investimento em treinamento dos funcionários	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 59.500,00

Tabela 15: Cálculo do valor monetário do Capital Intelectual “C”

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.173)

Para o cálculo do coeficiente de eficiência o critério para escolha dos índices é igual ao do item anterior, porém devem estar representados em porcentagens.

INDICADORES	VALORES
Porcentagem das horas de treinamento	10%
Investimento em R&D / investimento total	34,08%
Índice de liderança	70%
Índice de motivação	100%
Índice de <i>empowerment</i>	65%
Conhecimento em tecnologia da informação pelos empregados	90%
Retenção dos empregados	90%
TOTAL (média aritmética dos índices)	65,58%

Tabela 16: Cálculo do Coeficiente de Eficiência “i”

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p.175)

Substituindo os valores encontrados na fórmula do Capital Intelectual, sugerida pela equipe da Skandia, obtém-se o seguinte valor:

$$\text{Capital Intelectual} = 0,6558 \times \$ 59.500,00 = 39.020,10$$

Seguindo o modelo sugerido pela equipe da Skandia, o valor encontrado de Capital Intelectual da empresa Alfa foi de \$ 39.020,10. Se comparado com o valor do ativo total da empresa, que é de \$ 124.762,03, percebe-se que o Capital Intelectual representa 31,27% desse valor. Pode-se então concluir que a empresa Alfa não está contabilizando 31,27% do ativo em seu Balanço Patrimonial, referentes ao seu ativo intelectual. Este valor é relevante em consideração ao ativo total da empresa, representa quase 1/3.

Para visualizar melhor essa situação, analise o Balanço Patrimonial para fins gerenciais, sugerido pela equipe da Skandia.

Balanço Patrimonial Gerencial

ATIVO \$124.762,03	PASSIVO \$ 124.762,03
“GOODWILL” “TECNOLOGIA” “COMPETÊNCIA” \$ 39.020,10	“CAPITAL INTELECTUAL” \$39.020,10
TOTAL \$ 163.782,13	TOTAL \$ 163.782,13

Tabela 17: Balanço Patrimonial com Capital Intelectual da Empresa Alfa

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

Embora ainda não seja possível vislumbrar quando haverá a evidenciação dos ativos intangíveis no Balanço Patrimonial, em nível gerencial estas informações podem assumir um valor monetário para os valores internos da organização, oferecendo aos administradores e proprietários uma noção mais real do verdadeiro valor da empresa. Além disso, analisando os indicadores apurados nos cinco focos do Navegador é possível coletar informações gerenciais essenciais nas tomadas de decisões ou até mesmo no caso de uma reestruturação da empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado através do estudo de caso aplicado na Empresa Alfa, onde foi realizada a identificação dos componentes do seu Capital Intelectual e posterior mensuração. O valor encontrado para o Capital Intelectual da Empresa Alfa foi de R\$ 39.020,10. Este valor corresponde a 31,27% do ativo total representado no Balanço Patrimonial da empresa no ano de 2004. O método utilizado para a realização do estudo de caso foi o do Navegador Skandia, sugerido por Edvinsson e Malone (1998). Cabe salientar que o modelo apresentado pelos autores é de cunho experimental, necessitando de aperfeiçoamentos.

No decorrer da realização desse trabalho foi observada a dificuldade em identificar, avaliar e mensurar o Capital Intelectual das empresas. Para que isso seja feito com precisão é necessário que a organização tenha um controle interno consistente, saiba exatamente como cada área da empresa desenvolve seu trabalho e os investimentos efetuados em cada uma delas. O Capital Intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais, por valorizar a capacidade da geração de valor dos relacionamentos com clientes, competência dos empregados etc. Porém é notável a importância que estes valores têm na definição do valor de mercado da organização, pois em alguns casos chega a ser superior ao seu valor contábil.

Para futuras pesquisas sobre o tema, recomenda-se que sejam direcionadas na averiguação dos procedimentos adotados por outras empresas no que diz respeito ao tratamento dispensado ao Capital Intelectual.

Torna-se necessária a realização de novos trabalhos, abordando novas formas de avaliação e mensuração do Capital Intelectual, para que cada vez mais seja divulgada a importância deste elemento no desenvolvimento organizacional de uma empresa.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Antony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ENSSLIN, Sandra Rolim; IGARASHI, Deisy C. C.; WAGNER, Marcos L. **Modelo de gerenciamento do capital intelectual: uma proposta advinda da consorciação das potencialidades de bases teóricas**. Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2005 – FGV – EAESP.
- FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: 6.ed. Atlas, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: 6.ed. Atlas, 1998
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseados em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LONGARAY, André Andrade *et. al.* BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOPES, João Francisco. **Capital Intelectual: Contribuições à sua mensuração e classificação contábil**. Itapetininga: Associação de Ensino de Itapetininga, 2001.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 5.ed. São Paulo, 1993.
- MARTINS, Eliseu. **Contribuição à Avaliação do Ativo Intangível**. São Paulo. 1972
- SANTOS, João Francisco Ávila dos. **A contabilidade na nova economia**. 2002. 46 f. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Rômulo Soares da. **Goodwill, avaliação e reconhecimento**. 2001. 40 f. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

STEWART , Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE

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

Este questionário será utilizado exclusivamente na coleta de dados para a elaboração de um Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Em nenhum momento serão citados nomes de funcionários tampouco o nome da empresa.

- 1) Idade: _____
- 2) Nível escolar:
 2º grau incompleto
 2º grau completo
 3º grau incompleto
 3º grau completo
- 3) Há quanto tempo trabalha na empresa? _____
- 4) Você considera o seu ambiente de trabalho (estrutura física , relacionamento entre funcionários, gerentes):
- ruim** **bom** **ótimo**
- 5) Você acha que essa empresa lhe oferece oportunidades de crescer na sua carreira?
 não sabe sim não
- 6) No seu entendimento, existe valorização dos empregados através de incentivos:
 pecuniários morais não existe
- 7) Você considera o seu salário:
 inadequado adequado muito bom
- 8) Você se sente motivado no seu trabalho?
 desmotivado motivado muito motivado
- 9) Você acha que seus gerentes são eficazes com relação a orientação aos seus empregados?
- sim** **não**
- 10) Você tem consciência da exigência da qualidade no seu trabalho?
 sim não
- 11) Você acha que tem autonomia nas suas ações para realizar o seu trabalho?
 nenhuma pouca muita
- 12) Você tem competência no seu trabalho (tem total controle sobre suas tarefas) ?
 nenhuma pouca muita
- 13) Como você considera o seu conhecimento em Tecnologia da Informação (informática, sistemas utilizados, internet) ?

nenhum **conhece** **conhece muito**

