

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

FRANCINE ABDALA ALVES

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO CÁLCULO DO CAPITAL INTELECTUAL
ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO NAVEGADOR *SKANDIA*: O CASO DA
EMPRESA ALFA**

Florianópolis, 2005

FRANCINE ABDALA ALVES

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO CÁLCULO DO CAPITAL INTELECTUAL
ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO NAVEGADOR *SKANDIA*: O CASO DA
EMPRESA ALFA**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal de Santa Catarina como um dos
pré-requisitos para obtenção do grau de
bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador MSc. Nivaldo João dos Santos**

Florianópolis, 2005

FRANCINE ABDALA ALVES

**UMA CONTRIBUIÇÃO AO CÁLCULO DO CAPITAL INTELECTUAL
ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DO NAVEGADOR SKANDIA: O CASO DA
EMPRESA ALFA**

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

20 de maio de 2005.

Prof.^a Dra. Elisete Dahmer Pfitscher
Coordenadora de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof. MSc. Nivaldo João dos Santos
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof. Luiz Alberton
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof. Vladimir Arthur Fey
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Florianópolis, 2005

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me dar coragem e forças para concluir esta etapa da minha vida.

Aos meus pais, Francisco e Lilian, por terem me concebido a vida, por dedicarem a sua vida proporcionando condições para que eu chegasse até aqui, e por estarem sempre ao meu lado, me apoiando em todas as situações. E a minha irmã, Lorraine, pelo incentivo e carinho dedicados a mim.

Ao meu amor, Christian, por estar sempre ao meu lado, por todo amor e carinho dedicados a mim, pela compreensão, paciência e por me ajudar em todos os momentos, principalmente nos difíceis e quando mais precisei para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos especiais, Eliana, Fábio, Giselly, Jamille, Rosana, Eliete e Dienífer, pelos nossos dias de estudos, fins de semana, feriados que passamos juntos para que todos pudéssemos concluir nosso curso. Por me darem apoio em todos os momentos difíceis dos cinco anos de faculdade e sei que poderei contar com eles sempre.

A amiga Maria Lúcia, por ter nos dado apoio também nos momentos de estudo (na sua casa) e por ter feito a gentileza de fazer a correção ortográfica deste trabalho.

Ao Sr. José Mateus Hoffmann, por ter concedido a oportunidade da realização do estudo de caso deste trabalho em sua empresa.

Ao Professor Nivaldo, pela orientação na realização deste trabalho e também pela amizade nos momentos difíceis.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

“O propósito da empresa não é simplesmente lucrar, mas ser vista em sua base como uma comunidade de pessoas que, de várias formas, estão se esforçando para satisfazer suas necessidades básicas e que formam um grupo particular no serviço de toda a sociedade. O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é o único regulador outros fatores, humanos e morais, também devem ser considerados, pois, a longo prazo, serão igualmente importantes para a vida do negócio”.

Papa João Paulo II

RESUMO

ALVES, Francine Abdala. Uma contribuição ao cálculo do capital intelectual através da utilização do Navegador *Skandia*: o caso da Empresa Alfa. 2005, 80 p. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

A partir da década de 70, em virtude da revolução gerada pela economia do conhecimento, o conhecimento tornou-se o principal fator de geração de valor para a organização. Por todas estas transformações e mudanças no mundo dos negócios surge a chamada sociedade do conhecimento onde seu ativo mais valioso é o capital intelectual. Neste contexto, seus gestores começaram a buscar formas de compreender e gerenciar bem o seu intangível intelectual. Este elemento que sempre esteve presente na organização, atualmente tem atraído mais atenção para o valor gerado por ele através de idéias e inovações que tornam a empresa mais competitiva. Têm-se percebido que avaliar a empresa considerando somente seus ativos materiais não revela o verdadeiro valor econômico da entidade, e por isso, a busca por formas de avaliar e mensurar o capital intelectual das organizações. A proposta deste trabalho é apresentar os componentes do capital intelectual e a avaliação e mensuração do capital intelectual de uma organização através da utilização do modelo do Navegador *Skandia*, criado pela empresa sueca *Skandia AFS*, pioneira na divulgação de um relatório de capital intelectual. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foram apresentados os componentes do capital intelectual da organização e através do método utilizado pela *Skandia*, foi realizada a mensuração do seu capital intelectual. Chegando-se ao valor de \$ 71.281,94 referente ao valor do capital intelectual, constatou-se que 32,07% do seu ativo intelectual não está sendo contabilizado.

Palavras chave: capital intelectual, conhecimento, Navegador *Skandia*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial	23
Figura 2.2 – Figura representativa da metáfora da árvore de Edvinsson e Malone (1998)	33
Figura 2.3 – Plataforma de valor	34
Figura 2.4 – Criação do conhecimento como base para vantagem competitiva	40
Figura 2.5 – Quatro modos de conversão do conhecimento	40
Figura 2.6 – Gestão do Capital Intelectual	45
Figura 2.7 – Navegador do Capital Intelectual	46
Figura 2.8 – Exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis	47
Figura 3.9 – Balanço Patrimonial com Capital Intelectual	51
Figura 3.10 – Modelo do Navegador <i>Skandia</i>	52
Figura 3.11 – Representação do Foco Financeiro	54
Figura 3.12 – Indicadores do Foco Financeiro	56
Figura 3.13 – Indicadores do Foco no Cliente	57
Figura 3.14 – Indicadores do Foco no Processo	58
Figura 3.15 – Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento	61
Figura 3.16 – Indicadores do Foco Humano	64
Figura 3.17 – Balanço Patrimonial da Empresa Alfa	66
Figura 3.18 – Demonstração de Resultado do Exercício da Empresa Alfa	67
Figura 3.19 – Indicadores do Foco Financeiro da Empresa Alfa	68
Figura 3.20 – Indicadores do Foco no Cliente da Empresa Alfa	68
Figura 3.21 – Indicadores do Foco no Processo da Empresa Alfa	69

Figura 3.22 – Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento da Empresa Alfa	70
Figura 3.23 – Indicadores do Foco Humano da Empresa Alfa	71
Figura 3.24 – Cálculo do Valor do Capital Intelectual “C”	72
Figura 3.25 – Cálculo do Coeficiente de Eficiência “i”	72
Figura 3.26 – Balanço Patrimonial com Capital Intelectual da Empresa Alfa	73

SUMÁRIO

RESUMO	5
LISTA DE FIGURAS	6
SUMÁRIO	8
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Assunto e Tema	11
1.2 Problema	12
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos	13
1.4 Justificativa	13
1.5 Metodologia	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Funções e Objetivos da Contabilidade	18
2.1.1 Funções e Objetivos	18
2.1.2 Contabilidade Financeira <i>versus</i> Contabilidade Gerencial	20
2.2 Ativos	24
2.2.1 Identificação e características dos ativos	25
2.2.2 Identificação e características dos ativos intangíveis	27
2.3 Capital Intelectual	30
2.3.1 Conceituação de Capital Intelectual	30
2.3.2 Abordagens quanto ao Capital Intelectual	35
2.3.2.1 Capital Intelectual na abordagem de Stewart	35

2.3.2.2 O capital intelectual na abordagem de Sveiby	36
2.3.2.3 O capital intelectual na abordagem de Edvinsson e Malone	37
2.4 Gestão do Conhecimento	38
2.4.1 Conceito de Conhecimento	38
2.4.2 Gestão do conhecimento baseada no capital intelectual	42
2.5 Avaliação e Gerenciamento do Capital Intelectual nas organizações	45
2.5.1 Navegador do Capital Intelectual – Stewart	46
2.5.2 Monitor de Ativos Intangíveis – Sveiby	47
2.5.3 Navegador <i>Skandia</i> – Edvinsson e Malone	48
3 ESTUDO DE CASO	49
3.1 Introdução	49
3.1.1 Início dos trabalhos da equipe da <i>Skandia</i>	50
3.2 O modelo do Navegador Skandia	52
3.2.1 Valor Real: O Foco Financeiro	54
3.2.1.1 Dados financeiros preliminares	54
3.2.1.2 Capitalização financeira	55
3.2.1.3 Documentação financeira	56
3.2.2 O Valor Real: O Foco no Cliente	56
3.2.3 Trabalho Real: O Foco no Processo	57
3.2.4 O Futuro Real: O Foco de Renovação e Desenvolvimento	59
3.2.5 Vida Real: O Foco Humano	60
3.3 A equação de Capital Intelectual	62
3.4 Apresentação da empresa Alfa	64
3.4.1 Demonstrações contábeis da empresa Alfa	64

3.5 Aplicação do modelo da <i>Skandia</i>	67
3.5.1 Cálculo do Capital Intelectual da Empresa Alfa	71
4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES	74
4.1 Sugestões	76
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE	79

1 INTRODUÇÃO

1.1 Assunto e Tema

Os ativos intangíveis sempre foram elementos presentes nas organizações. Porém, atualmente, atrai mais atenção para o valor gerado por eles nas organizações. Segundo Sá (2000, p. 42), “não é a imobilização intangível em si que se mede, mas, sim, a função que ela enseja e que resulta na formação dos fenômenos patrimoniais [...]”.

Frente a isto, cada vez mais os gestores identificam a necessidade de avaliar os ativos intangíveis na sua empresa. Percebem que são estes ativos invisíveis que agregam valor aos ativos tangíveis para garantir a sobrevivência e o sucesso no ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. Avaliar a empresa considerando somente seus ativos materiais não revela o verdadeiro valor econômico da entidade. Stewart (1998, p. XIII) salienta que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou profundas contas bancárias”.

É crescente a preocupação no meio acadêmico e entre os estudiosos do assunto em buscar formas de alterar os demonstrativos contábeis, a fim de que reflitam estes ativos tão importantes das organizações e assim revelando o seu verdadeiro valor.

Geralmente os ativos intangíveis são registrados na contabilidade somente quando geram custo para a empresa. Integram o valor da empresa pela avaliação do mercado, quando este é superior ao valor contábil da organização. A diferença entre o

valor de mercado e o valor contábil denomina-se de ágio, cujo fundamento econômico geralmente consiste em Fundo de Comércio. O Fundo de Comércio é um dos intangíveis mais valiosos das organizações no qual está contido o Capital Intelectual.

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.

A partir de todas as transformações e mudanças no mundo dos negócios surge a chamada sociedade do conhecimento onde seu ativo mais valioso é o capital intelectual.

O capital intelectual representa o conjunto do conhecimento, da experiência, das capacidades e habilidades das pessoas da organização, e como tal surge para geração de riqueza para a empresa.

Diante da importância deste ativo intangível, a temática proposta neste trabalho monográfico, trata-se da identificação e avaliação do capital intelectual de uma empresa, utilizando o modelo do Navegador *Skandia* proposto por Edvinsson e Malone (1998). É um instrumento desenvolvido pela empresa sueca *Skandia AFS* para avaliar e mensurar o capital intelectual da organização.

1.2 Problema

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

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho de monografia consiste em identificar e mensurar o capital intelectual de uma empresa de serviços, especificamente a empresa Alfa, assim denominada para preservar sua identidade, utilizando o modelo do navegador *Skandia*.

1.3.2 Objetivos Específicos

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

- conceituar o que são os ativos que compõem a organização;
- identificar o que é conhecimento e gestão do conhecimento;
- identificar o modo de utilização do Navegador *Skandia* para avaliação e mensuração do capital intelectual de uma empresa;
- identificar os componentes do capital intelectual da organização;
- avaliar e mensurar o capital intelectual da empresa Alfa, através da utilização do modelo Navegador *Skandia*.

1.4 Justificativa

Em face ao ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas, o conhecimento, elemento que sempre esteve presente na organização, tem se tornado uma vantagem competitiva para as organizações através de idéias e inovações. Esse

ambiente tem cada vez mais exigido das organizações informações financeiras e não financeiras mais relevantes.

Cada vez mais os gestores necessitam conhecer em toda sua plenitude os valores adquiridos e criados pela empresa, visto que geralmente as empresas têm valor de mercado vezes superior ao seu valor contábil. Para tanto buscam formas de explicitar aos acionistas e sociedade em geral o real desempenho de suas gestões.

Os relatórios contábeis atuais não proporcionam a evidenciação destes valores intangíveis, uma vez que contemplam somente os valores financeiros e materiais da organização. A evidenciação dos valores imateriais da empresa é importante, pois o seu patrimônio é constituído por ativos tangíveis, que são avaliados pelo valor histórico de aquisição, e intangíveis, que são bens imateriais de difícil avaliação.

Segundo Sveiby (1998, p. 23) as organizações da Era do Conhecimento “[...] possuem poucos ativos tangíveis. Seus ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis”.

A partir da década de 70 tem surgido uma preocupação maior com os ativos intangíveis das organizações, conseqüência das transformações passadas pela sociedade na era do conhecimento fazendo com que as empresas tenham que compreender e gerenciar bem o seu intangível intelectual.

Diante do exposto é importante o desenvolvimento de estudos sobre ferramentas que auxiliem na identificação e mensuração dos ativos intangíveis e, sobretudo, o Capital Intelectual.

1.5 Metodologia

Para a realização do presente trabalho de monografia sobre a mensuração do capital intelectual das organizações é necessário o desenvolvimento de uma pesquisa, que segundo Minayo (1994, p. 25 *apud* BEUREN, 2003, p. 48), “é um labor artesanal, que se não prescinde da criatividade, se realiza fundamentalmente por uma linguagem fundada em conceitos, proposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular”.

Demo (1987, p. 23) define pesquisa como “a atividade científica pela qual descobrimos a realidade. Partimos do pressuposto de que a realidade não se desvenda na superfície. Não é o que aparenta à primeira vista”.

Para realização da pesquisa é fundamental que se utilize um método para se correlacionar dados e informações coletadas. Para Cervo e Bervian (1996, p. 20),

O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

Quanto aos objetivos, o estudo proposto tem caráter exploratório. Marconi e Lakatos (1990, p.77) definem que os estudos exploratórios “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno [...]”. 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”.

Com relação aos procedimentos, o estudo se identifica como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. 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 [...]”. Cervo e Bervian (1996, p. 48) ressaltam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Para Marconi e Lakatos (1990, p.66), “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo [...]”.

A abordagem do problema foi dada por pesquisa 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. Segundo Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2003), a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato de a abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Na abordagem qualitativa, não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

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”. Marconi e Lakatos (1990, p. 205) ressaltam que a monografia,

trata-se, portanto, de um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

Após a escolha do tema e dos objetivos, foi efetuada a pesquisa bibliográfica para fundamentação do estudo de caso deste trabalho de acordo com os objetivos definidos.

O estudo de caso da empresa Alfa foi realizado por pesquisa na empresa, levantamento dos dados através do gerente e também junto aos empregados através de um questionário de avaliação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordadas as funções e objetivos da contabilidade, as diferenças entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial, as definições de ativo, ativo intangível e capital intelectual, bem como tratar da gestão do conhecimento e as ferramentas utilizadas pelas organizações no gerenciamento de seu capital intelectual.

2.1 Funções e Objetivos da Contabilidade

2.1.1 Funções e Objetivos

A contabilidade é considerada uma das ciências mais antigas do mundo. Prova disso é que existem diversos registros de civilizações antigas que utilizavam algumas técnicas contábeis. Em 1494, em Veneza, o Frei Luca Pacioli, habilidoso em matemática, publicou sua obra *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita*, descrevendo num de seus capítulos, um método utilizado pelos mercadores de Veneza para controlar suas operações. Posteriormente este método ficou conhecido como método das partidas dobradas ou método de Veneza. Nos séculos posteriores, a contabilidade foi expandindo sua utilização para os outros tipos de instituições e mais recentemente, com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada como um importante instrumento para toda a sociedade. (CREPALDI, 1998)

Tem a função de registrar as mutações do patrimônio das organizações, apresentar sua situação em determinado momento do tempo e auxiliar a administração na tomada de decisões através de demonstrativos contábeis. Estes demonstrativos são formulados a partir de dados financeiros demonstrando o resultado e desempenho financeiro das empresas.

A definição da contabilidade é dada por Sá (1998, p. 42) como “a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais”.

De acordo com a FIPECAFI (2000, p.42),

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.

Ainda para a FIPECAFI (2000, p. 43) o objetivo principal da contabilidade “é o de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, num sentido estático, bem como fazer as inferências sobre suas tendências futuras”.

Segundo Ludícibus (1993, p. 21), “o objetivo da contabilidade, portanto, pode ser resumido no fornecimento de informações econômicas para os vários usuários, de forma que propiciem decisões racionais”. Tais informações são geradas para atender as necessidades de todos os seus usuários, tanto externos (governo, credores, investidores) quanto internos (gerentes, administradores, sócios ou acionistas).

Crepaldi (1998, p. 18) afirma que “o grande objetivo da contabilidade é planejar e colocar em prática um sistema de informações para uma organização, com ou sem fins lucrativos”.

A Contabilidade é uma atividade fundamental no gerenciamento dos recursos das organizações, mesmo nas mais simples, pois é preciso ter a documentação relativa ao seu desempenho, seus ativos e suas relações com terceiros. Torna-se mais importante nas organizações complexas, sendo fundamental nas escolhas das melhores alternativas, identificando através dos dados fornecidos pela contabilidade, para que não haja desperdício de seus recursos financeiros.

No sentido geral a contabilidade tem a função de coletar, interpretar e apresentar as informações sobre os dados econômico-financeiros da organização através de seus demonstrativos para todos os tipos de usuários auxiliando suas tomadas de decisões.

2.1.2 Contabilidade Financeira *versus* Contabilidade Gerencial

A contabilidade pode ser dividida em dois segmentos de geração de informação para os seus usuários: contabilidade financeira e contabilidade gerencial, cada uma para atender propósitos e usuários diferentes.

Padoveze (2003, p. 09) assim define contabilidade financeira e contabilidade gerencial:

A Contabilidade Financeira, que podemos denominar de Contabilidade Tradicional, é entendida basicamente como o instrumental contábil essencial para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas. A Contabilidade Gerencial é vista principalmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa.

A finalidade da contabilidade financeira consiste na elaboração de relatórios sobre as informações financeiras da entidade para os usuários externos. Esta contabilidade fica sujeita às regras e princípios fundamentais de contabilidade e retrata por dados financeiros já ocorridos, dados passados.

Sobre a contabilidade financeira, Padoveze (1997, p.42) argumenta que “este segmento do sistema de informação contábil compreende a escrituração tradicional, os aspectos tributários, os aspectos societários atuais, registrados em moeda nacional”. Diz também que “a importância deste segmento do sistema de informação é vital, pois ele contém a arquitetura básica dos planos de contas e os lançamentos, elementos vitais para a continuidade e integração do restante do sistema”.

Atkinson *et al* (2000, p. 37) definem 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).

A contabilidade gerencial está voltada para a elaboração de relatórios de informações sobre a entidade para usuários internos. É um sistema de auxílio à gestão que utiliza as informações geradas na contabilidade financeira, para que as tomadas de decisões possivelmente gerem benefícios futuros para a organização.

A contabilidade gerencial é um sistema gerador de informações contábeis que se encaixam no processo de tomada de decisões dos administradores da organização.

Segundo a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos (*apud* Padoveze, 1997, p. 25),

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Atkinson *et al* (2000, p. 37) definem contabilidade gerencial como 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.

Para Ludícibus (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.

Padoveze (1997) aduz que a contabilidade gerencial deve utilizar-se de técnicas desenvolvidas por outras disciplinas e que não é um existir e sim um fazer, pois é uma ação e não técnicas específicas de contabilidade, faz-se ou não contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial não se refere a técnicas específicas de contabilidade e deve se adaptar as várias áreas hierárquicas da entidade, suprimindo as necessidades de informação de cada uma especificamente. Atkinson *et al* (2000, p. 37) afirmam que:

A informação gerencial contábil é, também, um dos meios primários pelo qual operadores/funcionários, gerentes intermediários e executivos recebem feedback sobre seus desempenhos, capacitando-os a aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

Atkinson *et al* (2000, p. 38) construíram um quadro que mostra de forma elucidativa as características básicas da contabilidade financeira e da contabilidade 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; feedback 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 da 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 processos, 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

Figura 2.1: Características básicas das contabilidades financeira e gerencial

Fonte: Atkinson *et al* (2003, p. 38)

Robert K. Elliot (*apud* STEWART, 1998, p. 54) diz sobre a contabilidade em um importante artigo chamado “A Terceira Onda Quebra na Costa da Contabilidade” que:

A estrutura focaliza nos ativos tangíveis, ou seja, os ativos da revolução industrial. Entre eles incluem-se estoques e ativos fixos: por exemplo, carvão, ferro e motores a vapor. E esses ativos são declarados como custos. Portanto, concentramo-nos no custo, que está no lado da produção, e não no valor criado, que está no lado do cliente.

Para Schmidt e Santos (2002), a contabilidade deve acompanhar a evolução da sociedade, nesta nova realidade da chamada revolução do conhecimento, através do fornecimento de informações que auxiliem a mensuração do patrimônio tangível e intangível das organizações e, conseqüentemente, reflitam o real valor das mesmas cumprindo inteiramente seu objetivo principal.

Portanto, as informações contábeis geradas pela contabilidade tradicional não estão preparadas para um novo cenário criado pela revolução do conhecimento. Não possuem demonstrações que evidenciem e mensurem os ativos intangíveis das organizações. Já a contabilidade gerencial ampliou seu leque de informações para que inclua informações de caráter operacional ou físico, de modo que evidencie dados como qualidade e tempo de processamento de produtos e serviços, avaliar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho de novos produtos, ou seja, ativos de grande importância para a organização, mas que por serem de difícil avaliação e mensuração e portarem tantas incertezas, não são representados nas demonstrações financeiras básicas da contabilidade. Diante disto apresenta algumas ferramentas a fim de avaliar e evidenciar os ativos intangíveis, bem como o capital intelectual, apoiando assim o processo de gestão do conhecimento nas organizações.

2.2 Ativos

Na avaliação de uma empresa é necessário identificar todos os ativos (bens e direitos) pertencentes à organização. Entretanto, sabe-se que o valor da empresa não é representado somente pelos ativos presentes no seu Balanço Patrimonial. O valor da empresa é também composto por outros elementos geradores de riquezas, os ativos intangíveis.

Para uma melhor compreensão da forma de avaliar a organização, é necessário definir o que são os ativos que a compõem.

2.2.1 Identificação e características dos ativos

Para definir o que os ativos representam para as entidades, os autores tem várias interpretações da definição de ativo, mas todos concordam com a premissa de que é um bem ou direito da entidade com capacidade de gerar benefícios presentes ou futuros, devendo ser de propriedade da mesma.

Schmidt e Santos (2002, p. 12) afirmam que “ativos caracterizam-se como agentes controlados por uma entidade que geram benefícios presentes ou futuros”.

Segundo Hendriksen e Breda (1999, p. 286), “ativos devem ser definidos como potenciais fluxos de serviço ou como direitos e benefícios futuros sob o controle da organização”.

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 (1997, p. 124) argumenta que “ativos são recursos controlados pela entidade, capazes de gerar fluxos de caixa”.

Martins (1972, p. 30) aborda essa questão citando que “ativo é o futuro resultado econômico que se espera obter de um agente”.

Sá (1998, p.60) define que:

O ativo, quantitativamente, representa a substância traduzida em valores, ou seja, o conjunto de meios patrimoniais a serem utilizados para a satisfação das necessidades patrimoniais mensuradas homogeneamente, quase sempre em moeda.

Marion (1998, p.53, grifo do autor) conceitua o ativo de forma mais didática, para ele “o ativo são todos os *bens* e *direitos* de propriedade da empresa, mensuráveis

monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa”.

Já Hendriksen e Breda (1999) dizem que para serem reconhecidos como ativos, os bens ou direitos devem ter as características de: corresponderem à definição de ativo; serem relevantes, ou seja, possuírem informações capazes de fazer a diferença na tomada de decisões; serem mensuráveis de forma confiável; e terem valor preciso, portanto, uma informação verdadeira, verificável e neutra.

Marion (1998) acrescenta que para um bem ou direito ser classificado como um ativo da organização, deve preencher quatro características simultaneamente: ser bem ou direito, ser de propriedade da empresa, ser mensurável em dinheiro e produzir benefícios presentes ou futuros para a entidade. Quando se fala em ter o controle do bem significa que a empresa deve ter sua propriedade, e não apenas a posse do bem.

Ludícibus (1993, p. 104) salienta que “o direito precisa ser exclusivo da entidade [...]”.

Marion (1998) lembra que para a empresa ter a propriedade do bem, é necessário ter o domínio sobre ele. Significa que quando a empresa tem poder ou domínio sobre o bem ela tem sua posse. Entretanto, ter posse do bem, não significa que tem a propriedade dele, assim como o arrendamento mercantil, conhecido como *leasing*, que se tem a posse do bem, mas não a propriedade.

Nesse sentido, Ludícibus (1993, p.104) entende que “o ativo deve ser considerado à luz da sua propriedade e, apenas subsidiariamente, à luz de sua posse; normalmente as duas condições virão juntas”.

2.2.2 Identificação e características dos ativos intangíveis

A dificuldade de compreensão entre o valor contábil da empresa e o seu valor de mercado, pois geralmente é bem superior ao seu valor constante do Balanço Patrimonial, leva um estudo mais profundo do valor dos ativos intangíveis para a entidade e de sua contribuição na determinação no verdadeiro valor de seu patrimônio. Determinar o valor destes ativos é o grande desafio da contabilidade.

Para Edvinsson e Malone (1998), o surgimento dos ativos intangíveis veio em resposta ao reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter participação importante no real valor de uma empresa. Alguns deles eram óbvios, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e exclusivos de comercialização e todos dão aos proprietários vantagem competitiva exercendo impacto sobre o lucro.

Na concepção de Sveiby (1997) o valor dos ativos intangíveis de uma organização é a diferença entre o seu valor de mercado e seu valor contábil líquido oficial, sendo na maioria das empresas, superior ao valor de seus ativos tangíveis. Ele salienta que os ativos intangíveis só aparecem na empresa de forma indireta no mercado de ações ou quando esta troca de mãos. Sveiby exemplifica que este valor é o que na teoria contábil é chamado de ágio ou Fundo de Comércio.

Edvinsson e Malone (1998, p.21) conceituam ativos intangíveis como "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".

Kohler (*apud* IUDÍCIBUS, 1997, p. 203) define o ativo intangível 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”.

Schmidt e Santos (2002, p.14) aduzem que os ativos intangíveis são “[...] recursos incorpóreos controlados pela empresa capazes de produzir benefícios futuros”. O ativo intangível representa a parte invisível da empresa: aquela que não pode ser tocada, nem vista e que não está evidenciada nas demonstrações contábeis da entidade.

Os ativos intangíveis são bens incorpóreos, invisíveis, geram riquezas para a organização através da criação de novos valores ou simplesmente um aumento de valor de um ativo material. Com relação a estas características Sá (2000, p. 39) salienta que “o patrimônio imaterial das empresas é um resultado do aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que sobre o mesmo atuam para dinamizá-lo e aumentar-lhe a capacidade de utilidade ou eficácia”. Kaplan e Norton (2004, p. 38) acrescentam que “os ativos intangíveis quase nunca geram valor por si sós. Precisam combinar-se com outros ativos”.

Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 38) “diferentemente de ativos financeiros e físicos, os ativos intangíveis são difíceis de imitar para a concorrência, o que os torna uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável”. Isto porque estão ligados à história e cultura da organização e são acumulados ao longo do tempo.

Apesar de serem de grande valiosidade para a organização, não são representados nos demonstrativos contábeis tradicionais por não serem mensuráveis monetariamente e por serem bens imateriais, invisíveis, de difícil avaliação e mensuração, por portarem tantas incertezas. Ao apresentarem tais características não

preenchem alguns dos requisitos para que sejam considerados como ativos. Como na concepção de Marion (1998, p.54) “há certos itens que, embora representem um potencial para a obtenção de benefícios futuros, não serão evidenciados no ativo da empresa, pois não são avaliáveis em dinheiro”.

Existem autores que argumentam a necessidade de os ativos intangíveis serem tratados com diferença em relação aos ativos tangíveis. É o caso de Chambers (1966 *apud* SCHMIDT; SANTOS, 2002) em virtude de supostamente possuírem algumas características diferenciadoras como: inexistência de usos alternativos, não podem ser transferidos a usos alternativos; separabilidade, não podem ser separados da entidade inteira ou de seus ativos materiais; incerteza de recuperação por possuírem alto grau de incerteza quanto ao valor dos benefícios futuros a serem recebidos pela entidade.

Sá (2000, p. 40) sustenta que:

Todas as empresas, possuam as dimensões que possuírem e dediquem-se a que ramos se dedicarem, terminam por agregar, a seus capitais, elementos ou forças incorpóreas, muitas das quais não tem sido evidenciadas contabilmente (quase sempre pelos defeitos da lei), mas que, em verdade, existem, quer para ampliar as condições funcionais, quer para reduzi-las.

Sá (2000, p. 41) afirma ainda que:

O poder público, em muitos países, como é o exemplo do Brasil, eivado de voracidade tributária, influenciado por grupos de especulação financeira (que hoje dominam a economia mundial), é o grande responsável pela deformação dos demonstrativos. Por outro lado, as empresas, temerosas de que sejam tributadas a mais, buscam de todas as formas ocultar os efeitos dos intangíveis como capitalizações, procurando o máximo de deduções que aliviem suas cargas tributárias.

O autor demonstra que apesar de os ativos intangíveis representarem uma grande capacidade de gerar benefícios para as organizações, sendo assim um

elemento valioso para as mesmas, estas, com receio do elevado valor dos tributos cobrados pelos governos, buscam de alguma forma esconder o seu desempenho deformando assim as demonstrações financeiras da empresa, favorecendo a não alteração dos demonstrativos contábeis de forma que não evidenciem o seu real valor. Então o problema na avaliação dos ativos intangíveis está nas demonstrações financeiras pelos efeitos legais (fiscais). Por esse motivo, geralmente, os ativos intangíveis somente aparecem nas demonstrações financeiras das empresas quando geram alguma despesa ou algum tipo de movimentação nos caixas das mesmas.

São citados como alguns dos principais tipos de ativos intangíveis: marcas e nomes de produtos, pesquisa e desenvolvimento, patentes direitos autorais, franquias e licenças, *goodwill* e capital intelectual. O capital intelectual e sua avaliação são o objeto de estudo deste trabalho monográfico.

2.3 Capital Intelectual

2.3.1 Conceituação de Capital Intelectual

O ativo intangível que melhor representa o conhecimento na criação de riqueza e valor para a empresa é o capital intelectual.

Num cenário de revolução em que surge a chamada sociedade do conhecimento, o capital intelectual constitui o ativo mais valioso de uma organização.

Segundo Stewart (1998, p. XIII) “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Klein e Prusak (1994 *apud* STEWART, 1998, p. 61) argumentam que o capital intelectual é “o material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor”.

Stewart (1998) comenta que a inteligência pode se tornar um ativo, quando criar uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral: assumindo forma coerente, capturada de uma forma que seja descrita, compartilhada e explorada, e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado. Portanto, o capital intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

Mac Donald (*apud* STEWART, 1998, p. 60) define o capital intelectual como “o conhecimento existente em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferencial”.

Para Schmidt e Santos (2002) o capital intelectual pode ser conceituado como recursos humanos capazes de produzir benefícios futuros, cujo reconhecimento torna-se vital para a sociedade para identificar a parcela de contribuição que eles têm nos resultados presentes e futuros das entidades.

Bukowitz e Williams (2002, p. 18), definem capital intelectual como:

Qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional, conhecimento e habilidade individuais, normas e valores, bases de dados, metodologias, *software*, *know-how*, licenças, marcas e segredos comerciais, para citar alguns.

Segundo Brooking (1996 *apud* SCHMIDT; SANTOS, 2002, p. 179) capital intelectual pode ser definido como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem

benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”.

Edvinsson e Malone (1998) utilizam uma metáfora para melhor compreender o capital intelectual. Eles comparam a organização à uma árvore. A parte visível da árvore, seu tronco e seus galhos e folhas representam os organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos da entidade. Abaixo da superfície encontram-se as raízes que é a parte invisível da árvore: representa o capital intelectual, a compreensão do que acontece nas raízes, é uma maneira muito mais fácil de saber se a árvore é saudável e se será saudável ainda nos anos vindouros.

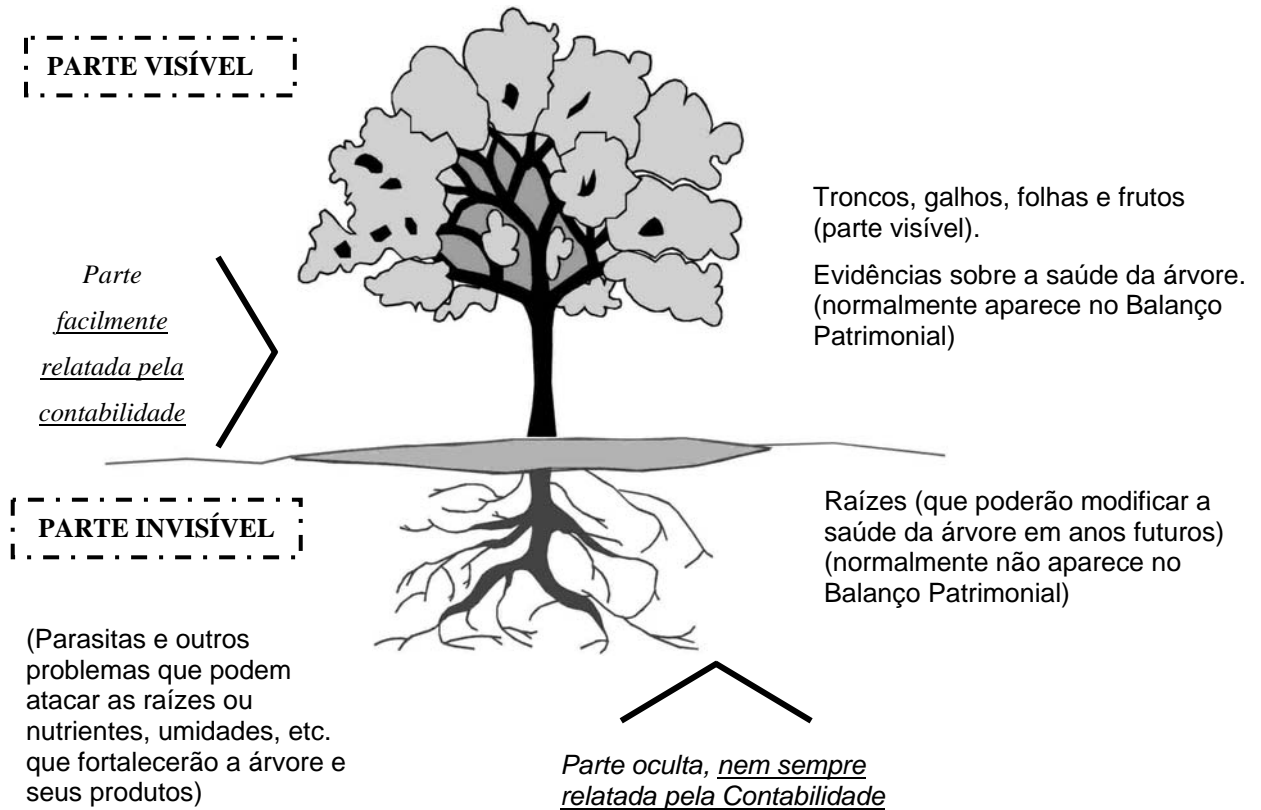


Figura 2.2: Figura representativa da metáfora da árvore de Edvinsson e Malone (1998)

Fonte: Marion (2005)

“Isso é o que torna o capital intelectual tão valioso – o estudo das raízes do valor de uma empresa, a mensuração dos fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível formada por edifícios e produtos”. (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 10).

Bukowitz e Williams (2002), aduzem que o Capital Intelectual pode ser entendido como uma forma de riqueza não-material, que tem o potencial de criar mais valor para a organização. Diferentemente dos ativos tangíveis, a maioria dos ativos intelectuais não sofrem restrições de capacidade. São os ativos que têm maior potencial de gerar valor sustentável e seu verdadeiro valor é a sua aptidão de gerar retornos sustentáveis acima

do mercado. A capacidade de gerar valor mais significativa é a criação de vantagem competitiva, sendo que possuindo uma alto grau de utilidade incorporam um valor maior do que as mercadorias facilmente reproduzíveis. Pode ter seu potencial de gerar riqueza destruído pela organização se ela não gerenciar seus três componentes (capital humano, do cliente e organizacional) de modo integrado.

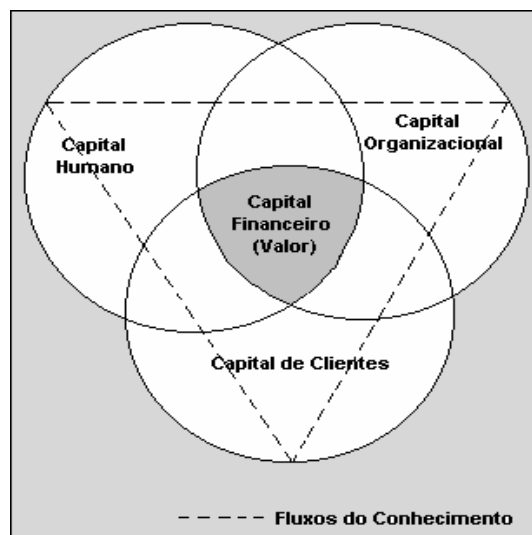


Figura 2.3: Plataforma de valor
 Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 133)

Para Edvinsson e Malone (1998), a posição de Saint-Onge e Armstrong na idéia da plataforma de valor, consiste em afirmar que não é suficiente ter os três fatores: humano, estrutural e clientes, sozinhos como fontes independentes de Capital Intelectual. Eles devem ficar alinhados, completando-se entre si e em sua intersecção encontra-se a plataforma de valor que consiste em fonte de toda criação de valor pela organização. Nesse modelo, existem duas mensagens importantes: a primeira é que o valor corporativo não provém de cada um dos fatores do Capital Intelectual e sim da interação entre eles; a segunda é que não importa que a organização tenha grande

intensidade de força em um ou dois fatores se o terceiro fator for fraco ou mal orientado, pois assim a organização não terá o potencial de transformar seu capital intelectual em valor para a organização.

Segundo Schmidt e Santos (2002), a contabilização dos recursos humanos como um ativo intangível encontra resistência na contabilidade tradicional pelos fatos de a entidade não possuir a posse e a propriedade, não possuir seu controle e a complexidade de atribuição de valor. Por este motivo Bukowitz e Williams (2002) dizem que distinguir capital intelectual do que geralmente é considerado gerador de valor nas organizações, os ativos tangíveis, é que ele nem sempre é de propriedade da organização e que obter benefícios dele não está sob o controle direto da organização.

2.3.2 Abordagens quanto ao Capital Intelectual

O capital intelectual pode ser abordado de algumas formas segundo alguns autores.

2.3.2.1 O capital intelectual na abordagem de Stewart

Para Stewart (1998) o capital intelectual é formado pelo capital humano, estrutural e de clientes, porém não é criado por partes distintas destes e sim do intercâmbio entre eles. Ele pode ser encontrado em três lugares: nas pessoas, nas estruturas e nos clientes.

“O capital humano é importante porque é a fonte de inovação e renovação [...]” (STEWART, 1998, p. 68). O capital humano é o conhecimento, talento e experiência

dos empregados da organização, é o que gera riqueza. “[...] o local onde tudo começa, a fonte de inovação, a *home page* do *insight*. Se o capital intelectual é uma árvore (uma das metáforas de Leif Edvinsson), os seres humanos são a seiva – em muitas empresas as seivas – que a fazem crescer”.(STEWART, 1998, p.77).

Com relação ao capital estrutural Stewart (1998, p.98) define que: “pertence à empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade [...]. Parte dele é ciência de vanguarda, mas apenas parte”. É a estrutura que dá suporte ao desenvolvimento do capital humano para criação de riqueza.

“O capital do cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios”. (STEWART, 1998, p. 69). É o valor do relacionamento da empresa com seus clientes que também pode se incluir os fornecedores.

Toda empresa com clientes possui capital do cliente, definido por Hubert Saint-Onge como o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende. Entre as três grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas. E porque o fazer é mais fácil seguir as pegadas que deixam nos relatórios financeiros do que as deixadas por pessoas, sistemas ou capacidades. (STEWART, 1998, p.128).

2.3.2.2 O capital intelectual na abordagem de Sveiby

Sveiby (1997) diz que pode ser classificado numa organização como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

“A competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis”. (SVEIBY, 1997, p. 11). A

competência individual não pode ser propriedade da organização, porém, ele coloca como elemento da mesma porque é impossível conceber uma organização sem pessoas. Além disso, nas organizações do conhecimento possuem poucos ativos tangíveis (como equipamentos), possuem mais funcionários. (SVEIBY, 1997)

“A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores [...] Juntas, a estrutura interna e as pessoas constituem o que chamamos de organização”. (SVEIBY, 1997, p. 12)

“A estrutura externa inclui relações com os clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou imagem da empresa”. (SVEIBY, 1997, p. 12)

2.3.2.3 O capital intelectual na abordagem de Edvinsson e Malone

Edvinsson e Malone (1998) abordam o tema a partir de três formas básicas: capital humano, capital estrutural e capital de clientes.

O capital humano pode ser descrito como toda capacidade, habilidade e experiências individuais de empregados e gerentes, incluindo criatividade e inovação organizacionais, devendo de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo. (EDVINSSON; MALONE, 1998)

O capital estrutural pode ser descrito como a estrutura de apoio ao capital humano. É também a capacidade organizacional e sistemas físicos para armazenar o capital intelectual. Inclui também a qualidade, sistemas informatizados, imagem da empresa, bancos de dados exatos, conceitos organizacionais, documentação, patentes,

marcas registradas e direitos autorais. Pode ser dividido em: capital organizacional, de inovação e de processos. (EDVINSSON; MALONE, 1998)

O capital de clientes é relativo a relacionamento com os clientes, lealdade dos clientes, medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar financeiro dos clientes de longa data. (EDVINSSON; MALONE, 1998)

Diante do exposto, o capital intelectual é a base para a gestão do conhecimento.

2.4 Gestão do Conhecimento

Para maior compreensão da gestão do conhecimento, é necessário definir conhecimento.

2.4.1 Conceito de Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento pode ser definido como uma mistura fluída de experiências, valores, intuição e informações que formam um cenário na mente de uma pessoa habilitando-a a avaliar, interpretar e tomar decisões sobre acontecimentos, experiências e informações.

O conhecimento é a ação de conhecer algo através de experiências, informações e crenças. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) é “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento na organização é um processo no qual a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos faz parte do sistema de conhecimentos da organização como um todo. Eles

utilizam uma distinção entre duas categorias de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

- Conhecimento tácito – conhecimento pessoal difícil de ser formalizado e transmitido. É o conhecimento da prática, específico. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 19) “é aquele que o indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação. Ele é mais útil para um sistema organizacional se puder ser transferido para os outros de modo que eles o utilizem”.
- Conhecimento explícito – pode ser codificado, ou seja, expresso em palavras e números. Facilmente transmitido e compartilhado em linguagem formal e sistemática: documentos, gráficos, web, e-mails, bancos de dados.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito dificilmente poderá ser transformado em explícito por ser pessoal e influenciado pelo indivíduo que o possui.

Bukowitz e Williams (2002) colocam duas outras formas de diferenciação do conhecimento que podem ser mais úteis para a organização que são: o conhecimento sabido, aquele que o indivíduo sabe que tem; e o conhecimento desconhecido, aquele que o indivíduo não sabe que tem, mas que está vinculado à sua maneira de trabalhar.

Segundo Fleury e Junior (2001, p. 18):

O conhecimento das empresas é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. O conhecimento pode ser entendido também como informação associada à experiência, intuição e valores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o sucesso das organizações depende da criação do conhecimento organizacional que eles entendem como a capacidade da organização de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização e ainda incorporá-lo a seus produtos, serviços e sistemas. Os responsáveis pela criação do conhecimento na organização são os empregados, e é justamente essa criação de conhecimento que proporciona a inovação contínua que é o que leva a vantagem competitiva.

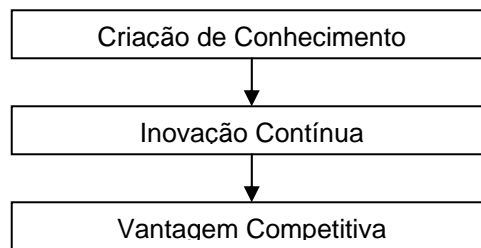


Figura 2.4: Criação do conhecimento como base para vantagem competitiva
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento está condicionada à interação entre os conhecimentos tácito e explícito, que resultam em quatro processos de conversão do conhecimento: do tácito para o tácito, do tácito para o explícito, do explícito para o explícito e do explícito para o tácito.

		Conhecimento tácito em Conhecimento explícito	
Do	Conhecimento tácito	Socialização	Externalização
	Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Figura 2.5: Quatro modos de conversão do conhecimento
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69)

- Do conhecimento tácito para o conhecimento tácito: definido como socialização, é um processo de compartilhamento de experiências, e a partir daí, da criação do modelo tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.
- Do conhecimento tácito para o conhecimento explícito: definido como externalização, é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É tratado pelos autores como sendo um processo de criação do conhecimento perfeito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.
- Do conhecimento explícito para o conhecimento explícito: definido como combinação, é a sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento em que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, por meio de documentos reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. A reconfiguração do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos.
- Do conhecimento explícito para o conhecimento tácito: definido como internalização, é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É o que se pode chamar de “aprender fazendo”.

Sveiby (1998) utiliza a palavra competência por entender que é a palavra que melhor engloba os aspectos do conhecimento prático, pois compreende o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e as redes sociais é a melhor forma de descrever conhecimento no contexto empresarial.

Fleury e Junior (2001, p. 19) definem competência como “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo”.

O conhecimento através do capital intelectual da organização tem papel fundamental na gestão do conhecimento. Para auxiliar a gestão do conhecimento são fornecidas ferramentas e recursos tecnológicos pela tecnologia da informação que constitui a estrutura que dá suporte ao processo de gestão.

2.4.2 Gestão do Conhecimento baseada no Capital Intelectual

As transformações ocorridas na sociedade a partir do final da década de 70 tem desencadeado uma preocupação nas empresas e nos administradores com relação ao seu capital do conhecimento.

A feroz competição causada pela constante e rápida globalização e inovações na tecnologia está fazendo com que as empresas tornem-se cada vez mais competitivas para que não sejam extintas do mercado pela ineficiência na sua produção ou serviços. Os ativos intangíveis tornam-se fortes fontes de vantagem competitiva, visto que dificilmente poderão ser imitados pela concorrência.

Davenport e Prusak (1998) sustentam que o que faz a organização funcionar é o conhecimento de seus funcionários. O conhecimento em si merece atenção por mostrar às empresas como devem atuar hoje e como melhorar seus produtos amanhã. Para eles só sobrevivem as organizações que aprendem continuamente, pois a única vantagem sustentável que uma empresa tem é o que ela realmente sabe, a eficiência

de como ela usa seu conhecimento e a prontidão com que ela adquire e absorve novos conhecimentos.

Nas organizações do conhecimento, as pessoas passam a ser o elemento gerador das riquezas em substituição as máquinas. Nestas organizações, a idéia que havia após a Revolução Industrial de a máquina substituir o homem está sendo ocupada pela idéia de que o homem é quem deve substituir a máquina. Nestas organizações as pessoas são importantes pelo que sabem e pelo interesse em aprender.

Segundo Crawford (1994, *apud* PRETE; SALES, 2003, p. 2), “a economia do conhecimento é a sucessora da economia industrial”. Salaria também que “uma série de inovações, mudanças e transformações surpreendem e desafiam a sociedade, as organizações e com isto surge a denominada sociedade do conhecimento, gerando o mais valioso ativo das empresas – o capital intelectual”.

Fleury e Junior (2001, p. 19) entendem por gestão do conhecimento “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”. Segundo os mesmos autores (2001, p.19), a gestão do conhecimento:

Apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro.

Segundo Bukowitz e Williams (2002, p. 17) “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital

intelectual”. Afirmam que a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos ou para criar valor para o cliente.

Na economia do conhecimento, a utilização do capital intelectual é definida pela gestão do conhecimento que segundo Loughbridge (1996 *apud* SAVI *et al*, 2003, p. 3)

é:

[...] a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação, requerendo a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações.

Dentro deste contexto, Sveiby (1997) caracteriza as organizações do conhecimento por possuírem poucos ativos tangíveis e serem valorizadas por seus ativos intangíveis e principalmente pelo mais importante dos intangíveis, o capital intelectual.

As organizações do conhecimento são caracterizadas por terem em sua constituição mais ativos intangíveis do que tangíveis, e além disso, por valorizarem o conhecimento dos seus funcionários e a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações no sentido de que estas aumentem o seu valor através de idéias e inovações. Estas organizações passaram a não utilizarem mais os recursos da economia industrial tradicional e sim novos recursos como: informação, educação, dados e pessoas.

Na ilustração a seguir e de acordo com Edvinsson e Malone (1998), a gestão do Capital Intelectual é mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade

intelectual, é, na realidade, a alavancagem da combinação entre capital humano e capital estrutural.

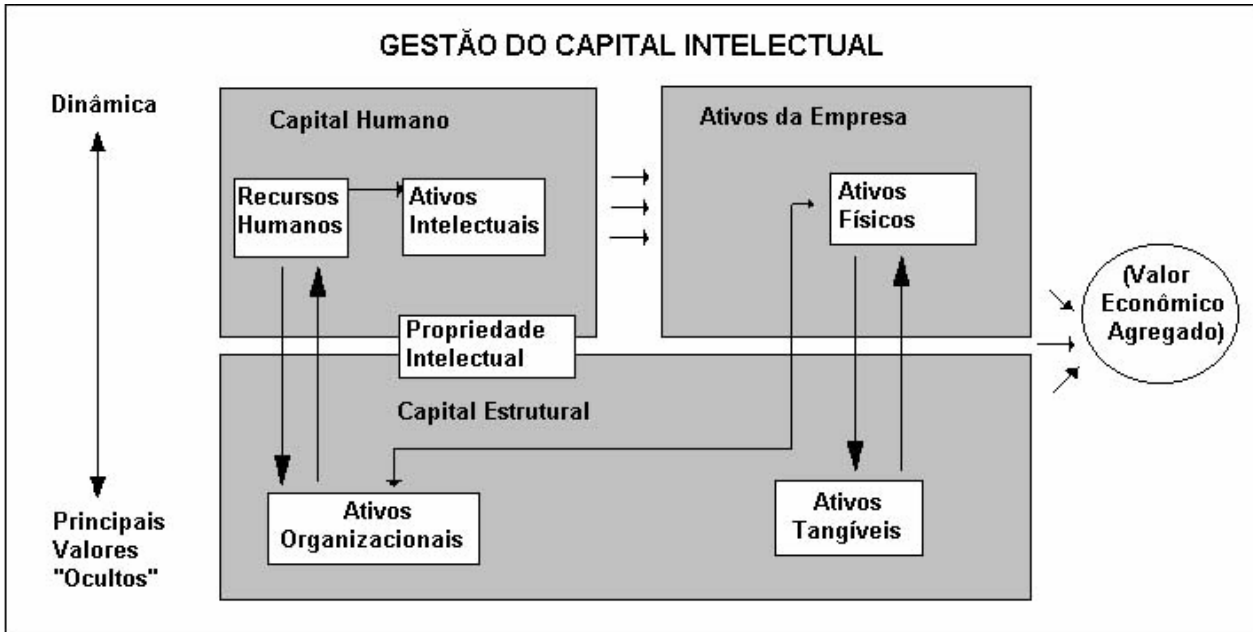


Figura 2.6: Gestão do Capital Intelectual

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 53)

Confirmado que os recursos de maior valor na organização são as pessoas e o seu conhecimento, o desafio maior da Gestão do Conhecimento é encontrar maneiras de gerenciar e avaliar este recurso para agregar valor para a organização visto que ele não pode ser de sua propriedade.

2.5 Avaliação e Gerenciamento do Capital Intelectual nas Organizações

Existem alguns autores que apresentam ferramentas gerenciais para avaliação e até mensuração do Capital Intelectual das empresas, auxiliando-as para que possam fazer melhor gerenciamento do seu ativo intangível.

2.5.1 Navegador do Capital Intelectual – Stewart

O Navegador do Capital Intelectual é uma ferramenta gerencial proposta por Stewart. Trata-se de um gráfico em forma de radar que mostra de forma simplificada e através de indicadores de desempenho a situação atual da empresa e a meta que se deseja alcançar. Na concepção de Stewart (1998, p. 218):

Os gráficos em forma de radar permitem a criação de um quadro coerente de vários tipos heterogêneos de dados. Começam com um círculo, como uma tela de radar, cujo centro irradia tantas linhas quanto o número de itens que você deseja avaliar.

Esse radar utiliza uma medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e analisa o capital intelectual através de três indicadores de medidas: o capital humano, o capital estrutural e capital de clientes.

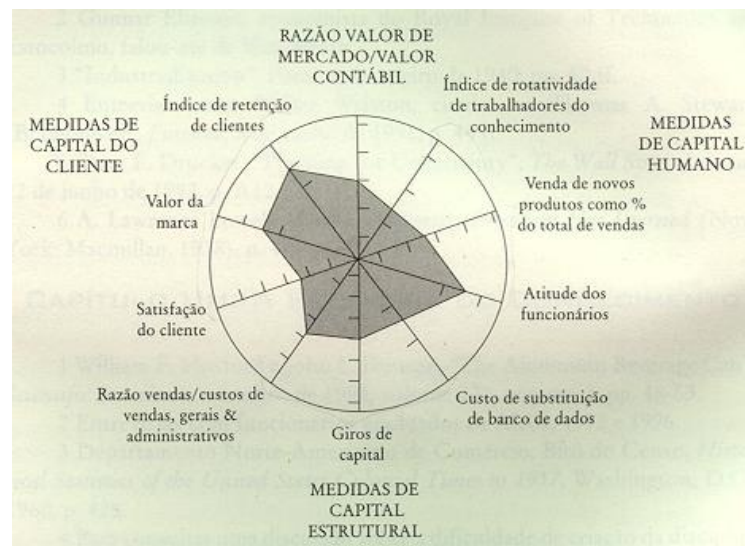


Figura 2.7: Navegador do Capital Intelectual

Fonte: Stewart (1998, p. 219)

2.5.2 Monitor de Ativos Intangíveis – Sveiby

Segundo Sveiby (1998), é um formato de apresentação que exhibe de forma simples uma série de indicadores relevantes que são escolhidos conforme a estratégia da empresa. Estes indicadores podem ser utilizados para acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento. O monitor pode ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações, não devendo ultrapassar uma página para melhor visualização, mas podendo ser acompanhado de comentários.

Sua finalidade é apresentar todos os ativos intangíveis para que a empresa possa selecionar os indicadores que deseja utilizar para avaliar cada ativo intangível. As áreas mais importantes a serem avaliadas são crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Como já foi visto anteriormente, nesta abordagem os ativos intangíveis são vistos por três perspectivas: estrutura externa, estrutura interna e competência das pessoas.

Ativos Intangíveis		
Estrutura Externa	Estrutura Interna	Competência das Pessoas
Crescimento/Renovação Crescimento orgânico do volume de vendas. Aumento da participação de mercado. Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade.	Crescimento/Renovação Investimentos em tecnologia da informação. Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D. Índice da atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes.	Crescimento/Renovação Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência. Aumento da experiência média profissional (número de anos). Rotatividade de competência.
Eficiência Lucro por cliente. Vendas por profissional.	Eficiência Proporção de pessoal de suporte. Vendas por funcionários de suporte.	Eficiência Mudança no valor agregado por profissional. Mudança na proporção de profissionais.
Estabilidade Frequência de repetição de pedidos. Estrutura etária.	Estabilidade Idade da organização. Taxa de novatos.	Estabilidade Taxa de rotatividade dos profissionais.

Figura 2.8: Exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: Sveiby (1998, p. 239)

2.5.3 Navegador *Skandia* – Edvinsson/Malone

A *Skandia* é uma companhia sueca de serviços financeiros, que em 1995, publicou o primeiro Relatório Anual sobre Capital Intelectual no mundo. Ela desenvolveu um instrumento que denomina de Navegador *Skandia*, que possui o aspecto de uma casa, que foi a metáfora visual criada pela *Skandia* para a própria organização.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), é composto por cinco áreas de foco que são as áreas que a empresa focaliza sua atenção, sendo que destes focos provém o valor do capital intelectual da organização.

O Foco Financeiro é constituído pelo Balanço Patrimonial e retrata o passado da empresa.

O Foco no Cliente avalia uma categoria distinta de capital intelectual.

O Foco no Processo avalia uma parte maior correspondente ao capital estrutural.

O Foco na Renovação e Desenvolvimento está voltado para o futuro da organização e na outra parte do capital estrutural.

O Foco Humano constitui a inteligência e a alma da organização sendo a única força ativa na organização, alcança todas as outras regiões do capital intelectual.

Através desta avaliação do capital intelectual eles propõem uma forma de mensuração através de um coeficiente de eficiência que será melhor identificado no estudo de caso deste trabalho.

O formato do navegador será visualizado no capítulo 3, onde trata do estudo de caso, com a utilização desta ferramenta.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será explanado a iniciativa da equipe da *Skandia* na elaboração do relatório de Capital Intelectual da empresa, contemplando a estrutura montada pela equipe para a apresentação do mesmo. Para atingir o objetivo deste trabalho, será apresentada uma aplicação prática do modelo de mensuração e divulgação do Capital Intelectual desenvolvido pela *Skandia*. Para tanto, será baseado na obra de Leif Edvinsson e Michael S. Malone, "*Capital Intelectual*".

3.1 Introdução

A empresa *Skandia*, a maior companhia de seguros e de serviços financeiros na Escandinávia, foi a pioneira na emissão um Relatório Anual de Capital Intelectual, publicando juntamente com seus relatórios financeiros em maio de 1995. Outras empresas como: *Dow Chemical*, *Hughes Aircraft* e o *Canadian Imperial Bank of Commerce*, também criaram alguns programas de avaliação do mencionado.

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 19), uma forma de mensuração e divulgação do Capital Intelectual é importante, pois "o Capital Intelectual representa uma maneira tão fundamentalmente nova de encarar o valor organizacional que nunca ficará limitado a desempenhar um papel secundário em relação à contabilidade tradicional".

3.1.1 Início dos trabalhos da Equipe da *Skandia*

Leif Edvinsson, co-autor do livro "*Capital Intelectual*" que demonstra de que maneira a *Skandia* elaborou seu relatório, foi o primeiro executivo no mundo a ter o cargo de Diretor Corporativo de Capital Intelectual. Em 1991, juntamente com uma equipe de especialistas, começaram a montar a estrutura organizacional para apresentar o Capital Intelectual e seus componentes para a divisão de seguros e serviços financeiros *Skandia AFS*.

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 completasse o balanço patrimonial. Ela deveria também forjar um elo entre outras funções da 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.

Ao longo de 1992, Edvinsson e sua primeira equipe virtual, definiram o caráter básico do Capital Intelectual, chegando 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 era importante, pois implica que o Capital Intelectual deveria ter tratamento idêntico ao Patrimônio Líquido, sendo um empréstimo feito por clientes, empregados, etc.

Contabilmente, o valor correspondente a esse débito é o *goodwill*, porém por ele ser amortizado rapidamente, reduz o valor do balanço patrimonial, fazendo com que a equipe da *Skandia* buscasse trazer à tona os valores ocultos da empresa, em que teria efeitos a longo prazo visíveis.

Com base nisso, a equipe elaborou um relatório (balanço patrimonial) que refletisse os fatores humanos e estruturais como geradores de valor e não somente os fatores financeiros.

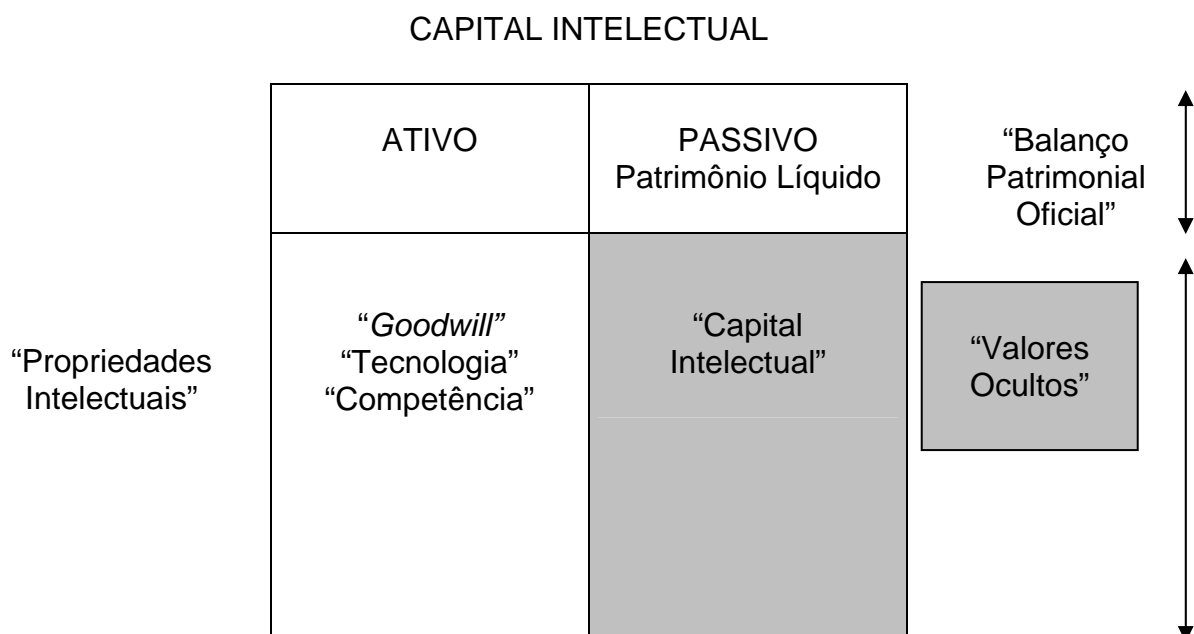


Figura 3.9: Balanço Patrimonial com Capital Intelectual

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

O próximo passo foi elaborar 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.

O modelo de Capital Intelectual da *Skandia* que foi criado, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 15), “fundamentava-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa estava em suas habilidades para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante”. Da estratégia, determinava-se fatores de sucesso que foram descritos em cinco áreas de foco: financeira, cliente, processo, renovação e desenvolvimento e tendo a quinta área partilhada para as demais, humana.

3.2 O Modelo do Navegador *Skandia*

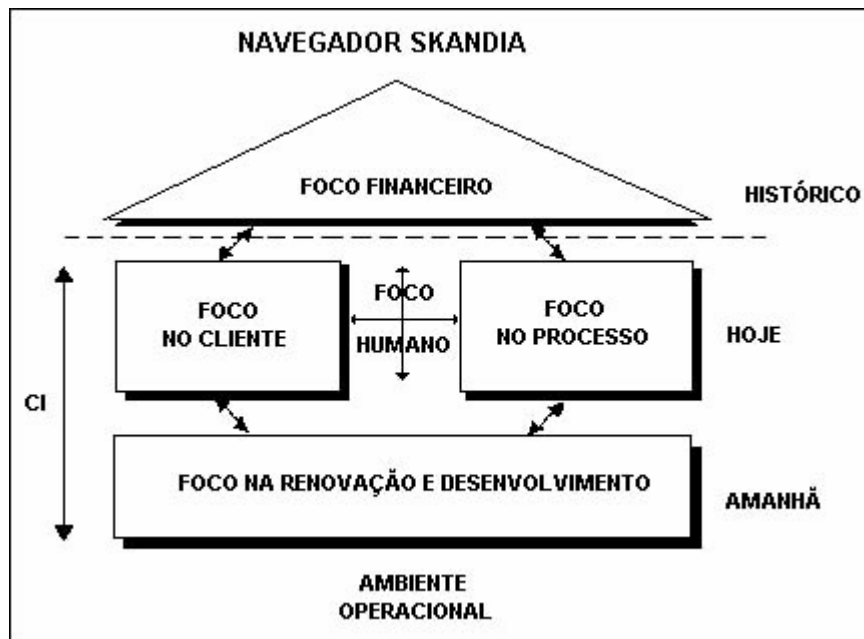


Figura 3.10: Modelo do Navegador *Skandia*

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 61)

É composto por cinco focos, sendo as áreas em que a empresa dedica mais a sua atenção, pois são desses focos que provém o valor do seu Capital Intelectual.

A metáfora visual escolhida pela *Skandia* para o formato do navegador de sua organização é a de uma casa. Onde o triângulo superior, o sótão, é o Foco Financeiro, onde fica o passado da organização que são suas demonstrações financeiras. As paredes da casa representam o Foco no Cliente, avaliando a categoria do Capital Intelectual que se refere aos clientes, e o Foco no Processo, que avalia uma parte do capital estrutural mais voltada para o presente. A base do retângulo, os alicerces da casa, representa o Foco na Renovação e Desenvolvimento, avalia a outra parte do capital estrutural, mas agora voltada para o futuro da organização. Na quinta área, que se trata do interior da casa, fica o Foco Humano. É neste foco que está a única força ativa da organização, constituindo o coração, a inteligência e a alma da organização. Este foco se relaciona com todos os outros dentro da organização.

As tarefas do Navegador, segundo Edvinson e Malone (1998), são três:

1. Perscrutar as mensurações – ele precisa ser mais do que um organizador, necessita ser um guia, como um navegador e não somente um arquivo. Juntar em um todo coerentemente, as categorias de medições.
2. Olhar para o alto, em medidas mais abrangentes de valor – além de ser um guia, ele precisa traduzir todas as informações, alinhando todos os dados das categorias que possam ser utilizadas para um julgamento rápido do poder do Capital Intelectual da organização, fazendo com que possa ser comparado ao de outras organizações.
3. Olhar para fora, em direção ao usuário - deve expor claramente as informações, de modo que possam ser facilmente compreendidas por todos os tipos de usuários.

3.2.1 Valor Real: O Foco Financeiro

Este foco é onde consiste o valor mais tangível da organização. Baseada neste foco a equipe da *Skandia* elaborou a seguinte representação gráfica:

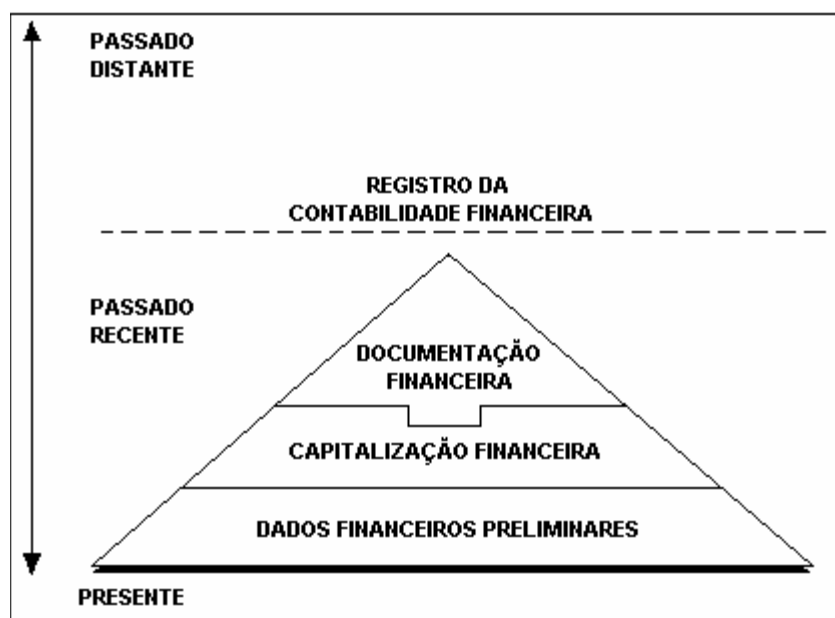


Figura 3.11: Representação do Foco Financeiro
 Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p. 68)

3.2.1.1 Dados Financeiros Preliminares

A base do triângulo apresenta as notas explicativas, de natureza subjetiva, englobando o que se encontra atualmente nas próprias notas explicativas do relatório anual da empresa, nos comunicados de imprensa e nas avaliações de desempenho das divisões e dos analistas, etc.

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 67), “ela pode ser considerada como sendo notícias financeiras recentes originando-se das operações da empresa relacionada com os clientes, as pessoas e os processos”. Ainda, segundo os autores, é

considerado muito valioso, podendo causar um profundo impacto no valor contábil da empresa, mesmo assim não recebe um tratamento de avaliação e medição que possa ser aceito.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), perceber sob este foco estas informações traz algumas vantagens:

- Reconhece que as notas explicativas e outros documentos subjetivos que acompanham as demonstrações financeiras contábeis, refletem a incapacidade destes documentos de captarem informações vitais para a avaliação da empresa.
- Reconhece que os dados financeiros relevantes estão enraizados em todas as operações da empresa. A contabilidade, através da tecnologia, capta estes novos dados a cada momento, trazendo informações precisas e atualizadas enquanto seus funcionários alimentam seu banco de dados.

3.2.1.2 Capitalização Financeira

Está no centro do triângulo e é o local onde aparece a nova avaliação introduzida pelo Capital Intelectual. O objetivo desta avaliação é distinguir as informações relevantes das diversas informações geradas pela organização.

É necessário que essas avaliações sejam bem elaboradas tendo a capacidade para abranger todos os ativos realmente valiosos para a organização.

3.2.1.3 Documentação Financeira

Está no ápice do triângulo e constando os relatórios financeiros tradicionais, representando a transformação dos ativos individuais de Capital Intelectual em recursos financeiros. Após as informações financeiras serem processadas, são apresentadas em formato final.

INDICADORES DO FOCO FINANCEIRO	
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 / receitas totais	%
Valor de mercado	%
Retorno sobre o ativo líquido	%
Retorno sobre o ativo líquido resultante da atuação em novos negócios	\$
Valor agregado por empregado	\$
Valor agregado / empregado em tecnologia da informação	\$
Investimento em tecnologia da informação	\$
Valor agregado / cliente	\$

Figura 3.12: Indicadores do Foco Financeiro

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

3.2.2 O Valor Real: O Foco no Cliente

O relacionamento entre o fornecedor e o cliente difere muito do ano de 1960, por exemplo. Naquela época, os consumidores estavam habituados a um único tipo de relacionamento com a organização em que não tinham exigência da forma que desejavam os produtos e serviços. Hoje os relacionamentos tornaram-se diferentes. Os clientes esperam que as organizações adaptem-se às suas necessidades e exigências

para que criem uma relação de lealdade e confiança, fazendo com que esta relação mantenha a organização saudável por décadas.

Esta nova realidade fez com que as organizações mudassem sua estrutura organizacional, tornando-se mais ágeis e flexíveis às necessidades e exigências de sua clientela.

INDICADORES DO FOCO NO CLIENTE

INDICADORES	MEDIDA
Participação de mercado	%
Número de clientes	
Vendas anuais / cliente	\$
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 com o cliente e o fechamento da venda	
Contatos de venda / vendas fechadas	%
Índice de satisfação do cliente	%
Investimento em tecnologia da informação / vendedor	\$
Investimento em tecnologia da informação / empregado do setor de serviço e suporte	\$
Conhecimento de tecnologia da informação por parte dos clientes	%
Despesas de suporte / cliente	\$
Despesas de serviço / cliente / ano	\$
Despesas de serviço / cliente / contato	\$

Figura 3.13: Indicadores do Foco no Cliente

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

3.2.3 Trabalho Real: O Foco no Processo

Neste foco é dado tratamento para a geração de valor para a empresa através da tecnologia. Muitas vezes estes investimentos dão resultado, porém se o investimento for aplicado de maneira errônea trará maior desembolso para a organização.

No momento do investimento em tecnologia, a organização deverá avaliar qual a necessidade da mesma e adaptar os equipamentos à sua necessidade e não ao contrário, tentando adaptar a organização aos novos equipamentos.

Essa integração da tecnologia com as pessoas, quando aplicada de maneira correta, permite maior flexibilidade da estrutura organizacional. Portanto, tecnologia mais moderna pode constituir-se na ferramenta mais poderosa que a organização possui.

A avaliação deste foco tem o objetivo de apresentar de que forma a organização está utilizando a tecnologia para agregar valor à sua organização.

INDICADORES DO FOCO NO PROCESSO

INDICADORES	MEDIDA
Despesas administrativas / receita total	
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 tecnologia da informação / empregado	\$
Despesas com tecnologia da informação / despesas administrativas	%
Despesas administrativas / prêmio bruto	%
Capacidade do equipamento de tecnologia da informação (CPU e DASP)	
Equipamentos de informática adquiridos	\$
Desempenho corporativo em termos de qualidade (por exemplo, ISO 9000)	
Desempenho corporativo / meta da qualidade	%
Equipamentos de tecnologia da informação descontinuados / equipamentos de tecnologia da informação	%
Equipamentos de tecnologia da informação órfãos / equipamento total de tecnologia da informação	%
Capacidade dos equipamentos de tecnologia da informação / empregado	
Desempenho dos equipamentos de tecnologia da informação / empregado	

Figura 3.14: Indicadores do Foco no Processo

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

3.2.4 O Futuro Real: O Foco de Renovação e Desenvolvimento

Este foco representa as oportunidades que irão definir o futuro da organização, buscando um novo conceito de lucro e o alicerce da sustentabilidade a longo prazo.(EDVINSSON; MALONE, 1998).

Enquanto as demonstrações financeiras relatam o passado da organização, o foco na renovação e desenvolvimento demonstra de que forma a empresa está se preparando no presente para captar oportunidades no futuro.

Edvinsson e Malone (1998) colocam que existem seis áreas, identificadas pela *Skandia*, que por meio destas a empresa poderá preparar-se para o futuro, contribuindo na sua própria renovação. São elas:

- Clientes – mudanças esperadas na base de clientes, nível dos serviços prestados atualmente aos clientes e expectativas futuras, nível atual de suporte ao treinamento do cliente e o que será necessário no futuro, evolução do cliente, etc.
- Atração de mercado – investimentos em inteligência de mercado, percentual de investimentos em mercados atuais e novos, contribuição dos novos mercados a receitas e lucros da organização, evolução das marcas registradas e imagens das marcas, etc.
- Produtos e serviços – produtos e serviços novos em desenvolvimento, expectativa de vida prevista para os novos produtos em desenvolvimento, proporção atual de novos produtos em desenvolvimento em relação ao catálogo completo da empresa, etc.

- Parceiros estratégicos – investimento da empresa em relacionamento com parceiros estratégicos e terceiros, quantidade de empregados que estão trabalhando nas dependências de terceiros e empregados de terceiros nas dependências da empresa, etc.
- Infra-estrutura – expectativa de vida e idade dos instrumentos de apoio ao capital organizacional, quantidade de equipamentos novos emergentes a cada ano a partir da transformação do capital humano e reciclagem destes equipamentos, etc.
- Empregados – nível médio de instrução dos colaboradores, quantidade treinamento em horas, crescimento atual e planejado por empregado, etc.

INDICADORES 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 / 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 tecnologia da informação / despesas de tecnologia da informação	%
Despesas da área de treinamento em tecnologia da informação / despesas de tecnologia da informação	%
Recursos investidos em renovação e desenvolvimento / 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	\$
Investimentos no desenvolvimento de novos mercados	\$
Investimentos no desenvolvimento de capital estrutural	\$
Valor do sistema EDI	\$
<i>Upgrades</i> ao sistema EDI	\$
<i>Capacidade do sistema EDI</i>	
Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa	%
Investimentos de renovação e desenvolvimento em pesquisa básica	%
Investimentos de renovação e desenvolvimento em projeto do produto	%
Investimentos de renovação e desenvolvimento em aplicações	%
Investimento em suporte e treinamento relativos a novos produtos	\$
Idade média das patentes da empresa	
Patentes em fase de registro	

Figura 3.15: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento

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

3.2.5 Vida Real: O Foco Humano

Do gerenciamento correto do capital humano depende o êxito da organização para a geração de valor, pois enquanto as outras áreas do navegador interagem entre

si em grau distinto, o foco humano é o único que interage ativamente com todos os outros sendo a força que move a organização.

É a parte com maior dificuldade de avaliação do capital intelectual. Não existe uma maneira fácil de medir o que tem na mente e no coração dos colaboradores. Por ser de difícil avaliação, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 114) devem ser considerados três aspectos:

4. Bem fundamentada, de modo a não medir algo aparentemente importante, mas, na realidade, sem qualquer significado.
5. Bem estruturada, para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas.
6. 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.

Houveram mudanças nas relações dos empregados com a organização. A nova estrutura organizacional resultou em uma nova forma de comprometimento dos empregados com a organização. Segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 116), “[...] o conjunto de empregados tradicionais, antigamente centralizado em edifícios-sede em poucos locais e partilhando uma filosofia, um estilo de vida e uma comunidade encontra-se agora diluído no ambiente externo”. Esse antigo grupo de empregados, transformou-se em subgrupos, com aspectos distintos, que a *Skandia* classificou de novos trabalhadores (EDVINSSON; MALONE, 1998):

- Empregados de Escritório – gerentes e trabalhadores que freqüentam diariamente o escritório ou fábrica. Tem maior propensão de se fixar em funções desgastantes, de apoio e de suporte aos que trabalham fora da empresa.

- Teletrabalhadores – nova geração de empregados que, pelos avanços da tecnologia, não precisa trabalhar em escritórios da empresa. Pode trabalhar em casa ou em qualquer outro lugar de sua escolha.
- Guerreiros da Estrada – vendedores, gerentes intermediários e executivos que se livram do escritório, tanto da empresa quanto em casa. Fazem o trabalho em campo e estão ligados à empresa por meio de pagers, telefones celulares, computadores laptop, etc.
- Ciganos Corporativos – podem ser de dois tipos. Um grupo é formado por empregados que precisam trabalhar nas instalações de fornecedores, parceiros estratégicos ou clientes. O outro grupo é formado pelos empregados terceirizados, colaboradores em tempo parcial, consultores e empregados temporários que tem todas as responsabilidades dos empregados em período integral sem fazer parte integral da empresa.

INDICADORES DO FOCO HUMANO

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 tecnologia da informação dos empregados	
Número de empregados permanentes em tempo integral	
Idade média dos empregados permanentes em período integral	
Tempo médio de casa dos empregados permanentes em período integral	
Rotatividade anual dos empregados permanentes em período integral	
Custo anual <i>per capita</i> dos 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 <i>per capita</i> 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 <i>per capita</i> 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	%

Figura 3.16: Indicadores do Foco Humano

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

3.3 A Equação de Capital Intelectual

As demonstrações financeiras quando utilizadas para comparações de desempenho das organizações, necessitam de informações adicionais que proporcionem exatidão e melhor entendimento por parte dos seus usuários. Assim como estas informações, qualquer medida de Capital Intelectual pode portar um grau de inexatidão desde que não se saiba ou não seja expresso o que são e onde se encontram suas limitações.

Fatores internos e externos podem influenciar o cálculo por se tratar de informações do presente e do futuro da organização.

A medida de Capital Intelectual da *Skandia* pode ser aplicada a qualquer entidade, por utilizar fatores como: comportamento, talentos, etc.

Diante destes três princípios, a *Skandia* seguiu os seguintes passos para encontrar uma equação de Capital Intelectual universal, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 166):

1. localizar um conjunto básico de índices em nosso modelo de CI que possa, com adaptação mínima ser aplicada 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, [...]

Chegando assim a seguinte fórmula:

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

Onde C = valor monetário do Capital Intelectual e i = coeficiente de eficiência de utilização daquele capital.

Para o cálculo, são utilizados os índices mais representativos de cada foco, exceto os índices que pertençam mais propriamente ao Balanço Patrimonial. Para que se obtenha o valor de C, são utilizados somente os índices expressos em valores monetários e somam-se os valores. Para que se obtenha o índice de i, utilizam-se os indicadores expressos em porcentagens, quocientes e valores absolutos e para chegar a um único valor, calcula-se a média aritmética destes índices.

3.4 Apresentação da Empresa Alfa

A empresa possui sua sede localizada em São José/SC. Atua há sete anos no mercado com atividade de comércio e desenvolvimento de sistemas para computadores, e, além disso, presta serviço de assistência e suporte aos seus clientes.

Seus clientes concentram-se em grande parte na região da Grande Florianópolis/SC.

3.4.1 Demonstrações Contábeis da Empresa Alfa

BALANÇO PATRIMONIAL		(em reais)	
	31/12/2004	31/12/2003	
ATIVO	222.293,24	70.062,52	
CIRCULANTE	146.658,43	56.273,25	
Caixa e Bancos	36.830,50	12.433,09	
Aplicações de Liquidez Imediata	19.721,50	0,00	
Clientes	68.111,29	34.033,66	
Tributos e Contribuições a Compensar	14.929,14	9.236,50	
Adiantamentos	7.066,00	570,00	
PERMANENTE	75.634,81	13.789,27	
Bens Móveis	86.175,32	23.700,32	
Outras Imobilizações	88,95	88,95	
(-) Depreciação e Amortização Acumuladas	(10.629,46)	(10.000,00)	
PASSIVO	222.293,24	70.062,52	
CIRCULANTE	39.616,44	13.249,98	
Obrigações Trabalhistas	8.475,69	4.998,92	
Pro-labores a Pagar	1.299,40	0,00	
Obrigações Sociais	10.524,90	2.567,19	
Impostos a Recolher	5.073,59	752,46	
Fornecedores	14.133,40	2.176,60	
Empréstimos e Financiamentos	0,00	2.754,81	
Outras Obrigações	109,46	0,00	
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	182.676,80	56.812,54	
Capital Social	33.000,00	15.000,00	
Lucros ou Prejuízos Acumulados	149.676,80	41.812,54	

Figura 3.17: Balanço Patrimonial da Empresa Alfa

Fonte: Empresa Alfa (2004)

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO		(em reais)	
	31/12/2004	31/12/2003	
Receita de Prestação de Serviços	768.558,87	250.796,98	
(-) Impostos Incidentes sobre Serviços	(64.381,94)	(30.791,39)	
Receita Operacional Líquida	704.176,93	220.005,59	
(-) Custos dos Serviços Prestados	(266.228,72)	(78.846,21)	
Lucro Bruto	437.948,21	141.159,38	
(-) Despesas Administrativas	(319.733,84)	(133.890,83)	
(-) Dirigentes	(4.096,00)	(13.580,00)	
(-) Pessoal	(87.213,82)	(26.213,82)	
(-) Encargos Sociais	(26.567,02)	(12.791,02)	
(-) Benefícios a Empregados	(12.159,64)	(6.159,64)	
(-) Serviços Profissionais e Contratados PJ	(19.900,44)	(8.925,64)	
(-) Serviços Pessoas Físicas	(780,00)	(780,00)	
(-) Contribuições e Doações	(1.561,99)	(1.282,99)	
(-) Despesas com Tributos/Contribuições	(4.771,14)	(1.830,28)	
(-) Locação/Arrendamento Mercantil	(23.214,98)	(20.361,00)	
(-) Despesas Veículos/ Manutenção e Conservação de Bens	(35.455,19)	(17.559,39)	
(-) Materiais	(6.993,80)	(2.283,05)	
(-) Propaganda e Publicidade	(3.932,95)	(1.666,28)	
(-) Multas	(1.522,56)	(1.669,16)	
(-) Depreciações e Amortizações	(8.645,32)	(5.445,32)	
(-) Utilidades e Serviços	(20.907,34)	(11.605,97)	
(-) Outras Despesas	(25.001,05)	(1.833,11)	
Resultado Financeiro Líquido	(4.110,83)	(2.479,30)	
Receitas Financeiras	3.847,26	1.017,96	
(-) Despesas Financeiras	(7.958,09)	(3.497,26)	
(-) Despesas Operacionais	(323.844,67)	(136.370,13)	
Lucro Operacional Bruto	114.103,54	4.789,25	
(-) Deduções do Resultado do Exercício	(1.450,03)	0,00	
Lucro Operacional Líquido do Exercício	112.653,51	4.789,25	

Figura 3.18: Demonstração de Resultado do Exercício da Empresa Alfa

Fonte: Empresa Alfa (2004)

3.5 Aplicação do Modelo da *Skandia*

De acordo com o modelo da *Skandia*, foram pesquisadas as informações da empresa divididas nos 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.

INDICADORES DO FOCO FINANCEIRO (valores expressos em reais)

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Ativo total	\$	222.293,24
Ativo total / empregado	\$	22.229,32
Receitas / ativo total	%	346
Lucros / ativo total	%	50,68
Receitas resultantes de novos negócios	\$	249.952,19
Lucros resultantes de novos negócios	\$	4.374,00
Lucros resultantes de novos negócios / lucros	%	3,88
Receita / empregado	\$	76.855,89
Tempo dedicado aos clientes / número de horas trabalhadas	%	73
Lucro / empregado	\$	11.265,35
Receitas de novos clientes / receitas totais	%	32,52
Valor de mercado	\$	650.000,00

Figura 3.19: Indicadores do Foco Financeiro da Empresa Alfa

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

Os novos negócios têm gerado aproximadamente 1/3 da receita total da empresa representando 32,52%.

O alto índice de tempo dedicado aos clientes deve-se ao fato de que a empresa trabalha com o comércio, mas também, presta serviço de assistência e suporte ao cliente.

INDICADORES DO FOCO NO CLIENTE (valores expressos em reais)

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Participação de mercado	%	20
Número de clientes	Qtde.	157
Vendas anuais / cliente	\$	4.895,28
Número de clientes perdidos	Qtde.	14
Duração média do relacionamento com o cliente	Anos	4,5
Número de dias empregados em visitas a clientes	Qtde.	130
Número de clientes / número de empregados	Qtde.	15,70
Número de empregados que geram receita	Qtde.	8
Tempo médio entre o contato com o cliente e o fechamento da venda	Dias	30
Contatos de venda / vendas fechadas	%	75
Conhecimento de tecnologia da informação por parte dos clientes	%	30
Despesas de serviço / cliente	\$	588,49

Figura 3.20: Indicadores do Foco no Cliente da Empresa Alfa

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

No Foco do Cliente, verifica-se uma participação de mercado razoável. Apresenta um bom índice de duração média de relacionamento com seus clientes, porém um número de clientes perdidos representa 8,92% do seu número de clientes.

Apresenta um alto índice de contratos de venda fechados, favorecendo sua atuação, demonstrando boa aceitação no mercado.

INDICADORES DO FOCO NO PROCESSO

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Despesas administrativas / receita total	%	45,41
Contratos redigidos sem erro	%	95
PCs e laptops / empregado	Qtde.	1,2
Despesas administrativas / empregado	\$	31.973,38
Despesas com tecnologia da informação / empregado	\$	2.356,00
Despesas com tecnologia da informação / despesas administrativas	%	7,37
Equipamentos de informática adquiridos	\$	9.654,00
Equipamentos de tecnologia da informação descontinuados / equipamentos de TI	%	16,67
Equipamentos de tecnologia da informação órfãos / equipamento total de TI	%	8,33

Figura 3.21: Indicadores do Foco no Processo da Empresa Alfa

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

No Foco no Processo é relevante o número de computadores pessoais (PCs) e Laptops, sendo mais de um equipamento por empregado. Os equipamentos de tecnologia da informação descontinuados representam aqueles que não são mais fabricados e os equipamentos de tecnologia da informação descontinuados são aqueles que seus fabricantes não existem mais no mercado, gerando maior custo de reposição e de manutenção. Representam um índice razoável com relação aos equipamentos da empresa, porém não representam ameaça ao seu desempenho, sendo a existência de mais de um equipamento por empregado.

INDICADORES DO FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Investimento no desenvolvimento de competência / empregado	\$	830,00
Índice de satisfação dos empregados	%	65
Investimentos em relacionamento / cliente	\$	360,00
Porcentagem das horas de treinamento	%	15
Porcentagem das horas de desenvolvimento	%	42
Porcentagem de oportunidades	%	25
Despesas de R&D / Despesas administrativas	%	15
Despesas de treinamento / empregado	\$	920,00
Despesas de treinamento / despesas administrativas	%	4,5
Despesas com o desenvolvimento de novos negócios / despesas administrativas	%	8
Porcentagem de empregados com menos de 40 anos	%	98
Despesas de desenvolvimento de tecnologia da informação / despesas de TI	%	18
Despesas da área de treinamento em tecnologia da informação / despesas de TI	%	9
Recursos investidos em renovação e desenvolvimento / investimento total	%	8
Número de oportunidade de negócios captadas junto à base de clientes	Qtde.	87
Idade média dos clientes	Anos	8
Duração média do cliente em meses	Qtde.	48
Investimento em treinamento / cliente	\$	320,00
Comunicações diretas com o cliente / ano	Qtde.	24
Investimentos no desenvolvimento de capital estrutural	\$	11.500,00
Proporção de novos produtos (menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa	%	15
Investimento em suporte e treinamento relativos a novos produtos	\$	9.200,00

Figura 3.22: Indicadores do Foco de Renovação e Desenvolvimento da Empresa Alfa

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

No Foco de Renovação e Desenvolvimento, destaca-se o índice de satisfação dos empregados, sendo de 65%, considerado um bom índice ficando acima dos 50%, demonstrando que grande parte deles mostra-se satisfeita. Este índice foi obtido através de questionário respondido pelos empregados considerando ambiente de trabalho, oportunidade de carreira, valorização e salários.

Com relação à idade dos empregados mostrou que quase todos têm idade inferior a 40 anos. Segundo Edvinsson e Malone (1998) esse fator é bom no sentido de que com um nível elevado de jovens, a empresa garante mais energia no trabalho. Porém, significa também que a transmissão da filosofia da empresa fica comprometida pelo baixo número de veteranos.

INDICADORES DO FOCO HUMANO

INDICADORES	MEDIDA	VALOR
Índice de liderança	%	65
Índice de motivação	%	65
Índice de <i>empowerment</i>	%	76,66
Número de empregados	Qtde.	10
Rotatividade dos empregados	%	12,5
Tempo médio de casa	Anos	2,5
Número de gerentes	Qtde.	02
Número de gerentes do sexo feminino	Qtde.	0
Idade média dos empregados	Anos	27
Tempo de treinamento (dias/ano)	Qtde.	20
Conhecimento de tecnologia da informação dos empregados	%	50
Número de empregados permanentes em tempo integral	Qtde.	10
Custo anual <i>per capita</i> dos programas de treinamento, comunicação e suporte para empregados permanentes em período integral	\$	\$ 1.087,00
Porcentagem dos gerentes da empresa com especialização em gestão de negócios	%	100

Figura 3.23: Indicadores do Foco Humano da Empresa Alfa

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

Para o Foco Humano, os índices de liderança, motivação, *empowerment* e conhecimento em tecnologia da informação por parte dos empregados foram determinados a partir de questionário respondido pelos empregados.

Os empregados mostram-se motivados, trabalhando com satisfação e responsabilidade nas suas obrigações diárias.

Destaca-se principalmente, a não existência de gerentes do sexo feminino, demonstrando que a empresa não está investindo em novas experiências, que poderiam trazer novas idéias.

3.5.1 Cálculo do Capital Intelectual da Empresa Alfa

Através dos dados coletados na empresa, contidos nas planilhas dos cinco focos do Capital Intelectual, e nas demonstrações financeiras, o próximo passo é realizar o cálculo do Capital Intelectual, utilizando os índices mais representativos de cada foco.

Primeiramente calcula-se o valor monetário que representa o índice “C” da fórmula do Capital Intelectual. Para este cálculo, eliminam-se os índices dos quais seus valores pertençam mais propriamente ao Balanço Patrimonial.

INDICADORES	VALORES
Equipamentos de informática adquiridos	\$ 9.654,00
Investimentos no desenvolvimento de capital estrutural	\$ 11.500,00
Investimento no desenvolvimento de competência	\$ 8.300,00
Investimento em suporte e treinamento relativos a novos produtos	\$ 9.200,00
Investimentos em relacionamento com o cliente	\$ 56.520,00
Investimento em treinamento para o cliente	\$ 50.240,00
TOTAL	\$ 145.414,00

Figura 3.24: Cálculo do valor do Capital Intelectual “C”

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

Para o cálculo do Coeficiente de Eficiência, utiliza-se da mesma forma a escolha dos índices, porém estes devem ser em porcentagens.

INDICADORES	VALORES
Tempo dedicado aos clientes	73%
Participação de mercado	20%
Conhecimento de tecnologia da informação por parte dos clientes	30%
Porcentagem das horas de treinamento	15%
Investimento em renovação e desenvolvimento / investimento total	8%
Índice de liderança	65%
Índice de motivação	65%
Índice de <i>empowerment</i>	76,66%
Retenção dos empregados	87,5%
Conhecimento de tecnologia da informação dos empregados	50%
TOTAL (média aritmética dos índices)	49,02%

Figura 3.25: Cálculo do Coeficiente de Eficiência “i”

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

Substituindo os valores encontrados nos dois cálculos, na fórmula do Capital Intelectual, sugerida pela equipe da *Skandia*, obtêm-se o seguinte valor:

$$\text{Capital Intelectual} = 0,4902 \times \$ 145.414,00 = \$ 71.281,94.$$

Conforme o modelo sugerido pela equipe da *Skandia*, encontra-se o valor de \$ 71.281,94, referente ao valor do capital intelectual da empresa. Tomando-se por base o valor do ativo total da empresa que é de \$ 222.293,94, pode-se perceber que a

empresa não está contabilizando 32,07% do ativo em seu Balanço Patrimonial referente ao seu ativo intelectual. Esse valor é bem relevante em consideração ao valor do ativo da empresa.

Pode-se verificar melhor o impacto desta situação na figura abaixo, que representa o Balanço Patrimonial da empresa, para fins gerenciais, incluindo o valor do seu Capital Intelectual.

Balanço Patrimonial (Gerencial)

ATIVO	PASSIVO Patrimônio Líquido
\$ 222.293,94	\$ 222.293,94
<i>“Goodwill”</i> <i>“Tecnologia”</i> <i>“Competência”</i> \$ 71.281,94	“Capital Intelectual” \$ 71.281,94
TOTAL \$ 293.575,88	TOTAL \$ 293.575,88

Figura 3.26: Balanço Patrimonial com Capital Intelectual da Empresa Alfa

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

As informações proporcionadas nos relatórios para a avaliação e mensuração do Capital Intelectual são de suma importância no gerenciamento da empresa. Além de propiciar um valor monetário para os valores internos da organização, demonstram, a partir dos indicadores dos cinco focos do navegador, informações gerenciais que podem ser essenciais nas tomadas de decisões e até mesmo, no caso de reestruturação da empresa. Através destas informações pode-se observar o desempenho real de cada área de foco da empresa.

4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado através do estudo de caso onde foi realizada a identificação dos componentes do Capital Intelectual da Empresa Alfa e posterior mensuração. Obteve-se um valor de Capital Intelectual da empresa representativo, compreendendo 32,07% do ativo total representado no Balanço Patrimonial da empresa.

Foi realizada pesquisa bibliográfica sendo conhecidos todos os conceitos pertinentes à identificação dos componentes de mensuração do Capital Intelectual da organização. Apresentaram-se os conceitos dos ativos que compõem o patrimônio da organização, gestão do conhecimento, formas de avaliação do Capital Intelectual e também forma de utilização do Navegador *Skandia*.

Durante a realização deste trabalho foi observada a dificuldade de identificar, avaliar e mensurar o Capital Intelectual das empresas. Grande parte desta dificuldade tem origem nas demonstrações contábeis e Princípios para sua elaboração. Na forma em que são apresentadas, não possibilitam a evidenciação do valor do Capital Intelectual, visto que contemplam as mutações patrimoniais em dados financeiros passados da organização.

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. É notável a importância que estes valores têm na definição do valor de mercado da organização, quando geralmente é superior ao seu valor contábil.

É importante a criação de modelos que avaliem e mensurem o Capital Intelectual das empresas para que estas identifiquem seu verdadeiro valor organizacional. Portase à metáfora de Edvinsson e Malone (1998) relacionando o Capital Intelectual com as raízes ocultas da árvore. A saúde das raízes é que vai determinar sua sustentação e fazer com que cresça forte e gerando frutos. O Capital Intelectual é considerado como o alicerce da organização, é onde reside o desenvolvimento da empresa, a criação de valor e a transferência de conhecimento. Portanto, o valor real está nas organizações que pensam no futuro e são facilmente adaptáveis. Atualmente, não é mais possível avaliar uma empresa somente pelo seu Balanço Patrimonial, sem pensar nos valores ocultos da organização. Estes valores são chamados de ocultos ou intangíveis por não aparecerem nas demonstrações tradicionais e por não serem mensurados.

Deve-se salientar, que o modelo apresentado tem cunho experimental, necessitando de aperfeiçoamentos. Porém, pode ser considerado como o primeiro passo para que outros modelos venham a ser apresentados e a ciência contábil evolua de modo que venha contemplar de forma geral os agentes criadores de valor na organização e possa retratar seu verdadeiro valor. Por isso a sociedade tem caminhado para uma evolução dos demonstrativos contábeis a fim de evidenciar em toda sua plenitude a riqueza da organização.

Apesar de não haver nenhuma legislação que confira mudanças nas demonstrações contábeis, muitas empresas têm adotado seus próprios métodos de avaliação e mensuração do seu Capital Intelectual, para obterem informações de auxílio gerencial.

A adoção de modelos que identifiquem o valor do Capital Intelectual das organizações depende de uma mudança geral de regras na economia e sociedade. O

caminho a percorrer é longo, porém o primeiro passo já foi dado, com a equipe da *Skandia* na elaboração e divulgação de seu modelo.

4.1 Sugestões

Diante do exposto, pode-se perceber que a avaliação e mensuração do Capital Intelectual são o tema de destaque atualmente, visto que este é um elemento gerador de riqueza e competitividade à organização.

Sugere-se que sejam realizados novos trabalhos abordando formas de avaliação e mensuração do Capital Intelectual, com objetivo de apresentar novas ferramentas que possam exercer tal papel e 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.

BUKOWITZ, Wendy R.; WILLIAMS, Ruth B. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. 1.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDÁ, Michael F. V. **Teoria da Contabilidade**. 5.ed. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Teoria da Contabilidade**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review**. p. 38-49, fev. 2004.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **Gestão do conhecimento - a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2001. 163 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LONGARAY, André Andrade *et al.* BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contribuição à avaliação do ativo intangível.** 1972. Tese (Doutorado) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARION, José Carlos. **Reflexões sobre o ativo intangível.** Disponível em: <http://www.marion.pro.br/artigos/artigos.htm>. Acesso em: 01maio 2005.

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

PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

PRETE, Márcia Donizeth; SALLES; José Antônio Arantes. Os desafios para avaliação do capital intelectual. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIII, 2003, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: ENEGEP, 2003. CD-ROM.

SÁ, Antônio Lopes de. Ativo intangível e potencialidades dos capitais. **Revista de Contabilidade – CRCSP.** São Paulo, ano IV, n. 13, p. 38-47, set. 2000.

_____. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1998.

SAVI, Antônio Francisco; AMARAL, Daniel Capaldo; ROZENFELD, Henrique. Proposta de um conceito de um sistema de apoio à gestão do conhecimento empregando gestão de projetos de modelagem de empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIII, 2003, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais: ENEGEP, 2003. CD-ROM.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

APÊNDICE

APÊNDICE:
Instrumento de avaliação de indicadores do foco de renovação e desenvolvimento e foco humano da Empresa Alfa

1. Índice de satisfação do empregado:

1.1 Como você se sente com relação ao ambiente de trabalho (clima entre empregados, gerentes)?

- Insatisfeito; Satisfeito; Muito satisfeito

1.2 Com relação às oportunidades de carreira, você acha:

- Não existe; Desconhece; Existe

1.3 No seu entendimento, existe valorização dos empregados, através de incentivos?

- Morais; Pecuniários; Não existe

1.4 O que você acha com relação ao salário?

- Inadequado; Adequado; Muito Bom

2. Índice de Motivação e Liderança:

2.1 Você se sente motivado no seu trabalho?

- Desmotivado; Motivado; Muito motivado

2.2 Você acha que seus gerentes são eficazes com relação a orientação aos empregados?

- Sim; Não

3. Índice de *empowerment*:

3.1 Você tem consciência da exigência da qualidade no seu trabalho?

- Nenhuma; Tem consciência

3.2 Você acha que tem autonomia das suas ações no seu trabalho?

- Nenhuma; Pouca; Muita

3.3 Você tem competência no seu trabalho (tem controle sobre suas tarefas)?

- Nenhuma; Pouca; Muita

4. Conhecimento de Tecnologia da Informação por parte dos empregados:

4.1 Como você considera seu conhecimento em tecnologia da informação (informática, sistemas utilizados, *internet*)?

- Nenhum; Conhece; Conhece Muito