

**PSEUDÔNIMO: UMA MENTE BRILHANTE**

**CAPITAL INTELECTUAL: UM DIFERENCIAL  
COMPETITIVO?**

**São Paulo**

**2003**

# SUMÁRIO

## LISTA DE QUADROS

### RESUMO

## INTRODUÇÃO 06

### **CAPÍTULO 1 - Contextualização Histórica da Era do Conhecimento 07**

#### Introdução 07

#### 1.1- História da Evolução das Organizações 08

#### 1.2- Período de Transição Rumo as Organizações no Conhecimento 13

#### 1.3- A Sociedade Baseada no Conhecimento 14

#### 1.4- A Contabilidade X Capital Intelectual 15

### **CAPÍTULO 2 - Conceituação e Principais Características do Capital Intelectual 18**

#### 2- Introdução 18

#### 2.1- Ativo 19

#### 2.1.1- Ativo Intangível 20

#### 2.2- Conceito do Capital Intelectual 21

#### 2.3- As Capacidades Ocultas das Organizações 24

#### 2.3.1- Formas de Capital 25

#### 2.4- Encontrando o Caminho 28

#### 2.5- Dúvidas quanto ao valor dos Intangíveis 29

#### 2.6- Valor Contábil x Valor de Mercado 29

#### 2.7- Conceito do Goodwill 31

#### 2.7.1- Classificação do Goodwill 31

#### 2.7.2- Goodwill x Capital Intelectual 33

### **CAPÍTULO 3 - Elementos de Mensuração 35**

#### 3- Introdução 35

#### 3.1- A Importância da Mensuração do Capital Intelectual 36

#### 3.2- Alguns Modelos de Mensuração do Capital Intelectual 36

3.2.1- Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil	37
3.2.2- Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil	37
3.2.3- “Q” de Tobin	38
3.2.4- Navegador do Capital Intelectual	38
3.2.5- Modelo de Edvinsson & Malone (O caso da Skandia)	40

## **CAPÍTULO 4 – Estudo de Caso: CPTM – Companhia Paulista de Transportes**

<b>Metropolitanos</b>	<b>50</b>
4- Introdução	50
4.1- Evidenciação do Capital Intelectual da CPTM – 2001	51
4.2- Evidenciando o Capital Intelectual da CPTM	52
4.3- Características da Nova Economia	53
4.4- Blocos, Elementos e Indicadores: Componentes do Capital Intelectual	53
4.5- O Capital Humano	55
4.6- O Capital Estrutural	57
4.7- O Novo Modelo de Gestão da CPTM	58
4.8- O Capital Relacional	59
4.9- Modelo de Mensuração do Capital Intelectual da CPTM	61
4.9.1- Vantagens da Mensuração do Capital Intelectual	61
4.9.2- Limitações à Mensuração do Capital Intelectual	62

## **CAPÍTULO 5 – Gestão e o Reflexo do Capital Intelectual na Valorização das**

<b>Empresas</b>	<b>65</b>
5- Introdução	65
5.1- Classificação Contábil do Capital Intelectual	66
5.2- Gestão do Capital Intelectual	67
5.2.1- Dez Princípios para Gestão do Capital Intelectual	70
5.3- As Conseqüências do Recurso do Conhecimento da Tecnologia para as Organizações	72
5.4- O Reflexo do Recurso do Conhecimento na Contabilidade	73

<b>CONCLUSÃO</b>	<b>76</b>
------------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>79</b>
-----------------------------------	-----------

## SUMÁRIO

### LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Tecnologia	10
Quadro 02 – Economia	11
Quadro 03 – Sistema Social	12
Quadro 04 – Sistema Político	12
Quadro 05 – Paradigmas	13
Quadro 06 – Navegador do Capital Intelectual	40
Quadro 07 – Esquema da Skandia para o Valor de Mercado	42
Quadro 08 – Navegador Skandia	46
Quadro 09 – Evidenciando o Capital Intelectual da CPTM	52
Quadro 10 – Componentes do Capital Intelectual	53
Quadro 11 – Componentes do Capital Intelectual	54
Quadro 12 – Capital Humano	56
Quadro 13 – Dados Obtidos do Balanço Social	56
Quadro 14 – Modelo de Gestão da CPTM	58
Quadro 15 – Modelo de Gestão da CPTM	59
Quadro 16 – Capital Relacional	60
Quadro 17 – Grupos de Ativos Intangíveis	61
Quadro 18 – Esquema de Mensuração do Capital Intelectual	63

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância do Capital Intelectual, o **diferencial competitivo** e a sua valorização nas organizações. O Capítulo 1 relata a história da Contabilidade desde a Era Agrícola até a Era atual – a do Conhecimento – onde o conhecimento aliado à Tecnologia de Informação, vem quebrando barreiras e transformando a economia mundial. O Capítulo 2 trata da conceituação do Capital Intelectual e destaca como esse intangível é um diferencial na contabilidade das empresas. O Capítulo 3 demonstra que o ativo intangível ainda é pouco evidenciado nas demonstrações financeiras, e mesmo quando isso ocorre não é demonstrado seu valor, tratando-se de um ponto polêmico tanto no ambiente contábil quanto no acadêmico. Não querendo chegar a denominador comum, será apresentado fórmulas de mensuração de alguns autores, ressaltando que não existe modelo padrão de mensuração que se adeqüe a todas as empresas. O Capítulo 4 evidencia o Capital Intelectual de meu estudo de campo – a CPTM / Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – dando ênfase às vantagens e limitações de sua mensuração. Finalmente, o Capítulo 5 expõe a importância da gestão e o reflexo do Capital Intelectual na valorização das empresas. A transformação dos dados pela contabilidade em informações úteis ao processo decisório.

## INTRODUÇÃO

Vivendo a era da evolução tecnológica, onde a maior riqueza é o conhecimento e enfrentando o desafio de uma sociedade que valoriza quantidade e números, a contabilidade, através da ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial, enfrenta um grande desafio que é o de reconhecer a importância do intangível, conhecido por Capital Intelectual.

As bases teóricas da contabilidade, mesmo recentes se comparadas com as demais ciências, tem sofrido, no cenário e nos objetos que o compõem, constantes mutações, em consequência da revolução do conhecimento. Por isto, será abordado o conceito de Capital Intelectual e o reflexo do mesmo na valorização da empresa, que outrora não sabiam da existência desses intangíveis e que as tornam mais competitivas.

O conhecimento como recurso humano, tem acrescentado às Organizações um valor inestimado se comparado ao valor contábil. Por esta razão, o Capital Intelectual tem impactado a contabilidade por não retratar o real valor de uma empresa. Este conhecimento é o fator crítico de competitividade, sua gestão outorga vantagens competitivas a todo tipo de empreendimento.

A globalização da economia tem alterado o ambiente externo das organizações em termos geográficos e produtivos, todas essas transformações nos levam a questionar sobre: Qual o reflexo do Capital Intelectual na valorização da empresa?

O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância deste intangível, o diferencial competitivo e a sua valorização nas organizações.

Certamente as organizações que tem conseguido valorizar o Capital Intelectual e esforçam-se por incentivar estes intangíveis terão num futuro não muito distante resultados satisfatórios como os que serão apresentados ao longo desta pesquisa.

Considera-se ser este um tema um tanto inexplorado e, portanto, carente de pesquisas, embora nos últimos anos os meios de comunicação tenham divulgado, com relativa frequência, matérias sobre Capital Intelectual.

A realização deste trabalho justifica-se pelo fato de o assunto ser polêmico quanto à definição da mensuração e sua aplicação nas organizações.

# **CAPÍTULO 1**

## **CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ERA DO CONHECIMENTO**

### **1 – INTRODUÇÃO**

Estamos vivendo na era da revolução tecnológica. A revolução comercial foi substituída pela industrial e esta pela era da revolução do conhecimento.

Ao longo da história, a Contabilidade vem utilizando os mais diversos meios e ferramentas para registrar os fatos econômicos que afetam o Patrimônio das entidades, sejam elas individuais ou coletivas.

Diversos são os desafios que se antepõem aos acadêmicos e profissionais contábeis, quanto a classificação dos Ativos e, diversas foram as Eras pelas quais a economia foi influenciada: a Era Agrícola, a Era Industrial e hoje a Era do Conhecimento.

Em cada um desses períodos, as forças motrizes da economia foram sofrendo alterações, alternando-se entre Terra, Capital e Trabalho, nas Eras Agrícola e Industrial. Nessa nova Era que vivenciamos, surge um novo recurso como força motriz da economia que é o Conhecimento, aliada a Tecnologia de Informação e que permitiu a quebra de barreiras físicas, tornando a economia um mercado único.

## 1.1 – HISTÓRIA DA EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A Sociedade como a conhecemos, está delineada em três períodos ou fases, muito bem distintas entre si, em que mudanças significativas ocorreram, inclusive para a Contabilidade e seus métodos de registros e informações.

Para uma melhor compreensão do contexto atual que vivemos, apresento uma breve retrospectiva dos grandes momentos de mudanças enfrentados pela humanidade.

Alvim Toffler, autor do livro *A Terceira Onda* (1980), usa a metáfora das ondas para explicar as grandes mudanças ocorridas na nossa civilização até os dias atuais.

- Primeira grande onda - Era Agrícola (8.000 A.C. até 1.750 D.C.), ou seja, demorou quase 10.000 anos para ser concluída: Período em que a terra era a base da economia (descentralizada), onde cada comunidade produzia a maioria de suas necessidades. A energia que movia a economia era a potência muscular humana, animal e fontes renováveis (sol, vento, etc.). Trabalhando no campo, toda a produção era artesanal, os estoques de matérias primas eram limitados, os meios de comunicação e de transportes eram difíceis, precários e quase inexistentes. A ênfase contábil era o das partidas simples.
  
- Segunda grande onda - Era Industrial (1750 á 1955), ou seja, durou apenas 300 anos para ser concluída: O principal marco nessa Era, sem dúvida alguma, foi a Revolução Industrial, em que a economia passou a ser movida por máquinas como fator propulsor da produção, em que ficou patente a separação entre produtor e consumidor (Mercado). As fontes energéticas não renováveis (carvão, gás, petróleo) são base da Economia, e, são bem mais desenvolvidos os meios de comunicação e de transporte (telégrafo, telefone, ferrovias, rodovias, correio, transporte aéreo). Surgem os trabalhadores (operários) qualificados com alta especialização. As fábricas e indústrias possuem estoques ilimitados. Firmou-se o método das partidas dobradas, o custo histórico como base de valor, a elaboração de relatórios contábeis, e podemos classificar como fase científica da Contabilidade. A Revolução Industrial foi dividida também em três períodos: 1ª Revolução Industrial (1820-1870); 2ª Revolução Industrial (1870-1950); 3ª Revolução Industrial, a partir de 1950.

- Terceira grande onda - Era do Conhecimento (Informação Contábil / Instrumento no Processo de Gestão): é a atual em que vivemos, começou nos anos 50 do século XX, continua até os dias de hoje, e as previsões é que não dure mais do que algumas décadas, entretanto, muitos países estão sentindo o impacto simultâneo de duas ou das três ondas de mudanças que se sobrepõem, gerando confrontos inevitáveis. A Terceira onda caracteriza-se como a Era da Informação. A economia é globalizada e é baseada na informação e no conhecimento. Os meios de comunicação e de transportes são velozes, poderosos e diversificados aproximando os consumidores dos meios de produção. Pelas facilidades apresentadas, os estoques tornam-se virtuais e a produção torna-se personalizada. O trabalhador é um generalista, agregando conhecimento ao processo produtivo, onde quem manda é o cliente. Na Era na qual nos encontramos, o conhecimento é o grande agregador de valor às organizações. A mola propulsora da sociedade atual não é mais o capital financeiro, máquinas, ferramentas, e sim o conhecimento e a informação, que irá gerar riqueza para as organizações do presente e do futuro.

A Contabilidade com sua cultura e tecnologia, através da compilação dos dados, evidencia e quantifica valores gerados das atividades produtivas das entidades, fornecendo informações sobre a composição e as variações patrimoniais. Fato imutável até o início da terceira onda acima descrita (Sociedade do Conhecimento), visto que a partir daí, devemos tentar reconhecer e demonstrar o "Intangível" que se denomina Capital Intelectual.

Crawford (1994:18) considera quatro fases de sociedades. São estas em ordem cronológica a Sociedade Primitiva, Sociedade Agrícola, Sociedade Industrial e Sociedade do Conhecimento. Segue abaixo suas principais características:

➤ **Tecnologia**

<p><b>Sociedade Primitiva</b>            Energia: Humana            Materiais: Peles de animais, pedras            Ferramentas: Para corte            Métodos de Produção: Nenhum            Sistema de Transporte: A pé            Sistema de Comunicação: A voz</p>	<p><b>Sociedade Agrícola</b>            Energia: Natural            Materiais: Recursos Renováveis            Ferramentas: Força Muscular ou Naturais            Métodos de Produção: Artesanato            Sistema de Transporte: Cavalo, barco, carroça            Sistema de Comunicação: Manuscrito</p>
<p><b>Sociedade Industrial</b>            Energia: Óleo, carvão            Materiais: Recursos não renováveis            Ferramentas: Máquinas para substituir a força humana            Métodos de Produção: Linha de montagem e partes intercambiáveis            Sistema de Transporte: Barco a vapor, ferrovias, automóvel e avião            Sistema de Comunicação: Imprensa, televisão</p>	<p><b>Sociedade do Conhecimento</b>            Energia: Sol, vento e nuclear            Materiais: Recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem            Ferramentas: Máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada)            Métodos de Produção: Robôs            Sistema de Transporte: Espacial (SIC)            Sistema de Comunicação: Comunicações individuais ilimitadas por meio eletrônico.</p>

**FONTE:** CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Gouveia. São Paulo : Atlas, 1994. p. 18.  
**Quadro 01 - Tecnologia**

➤ **Economia**

<p><b>Sociedade Primitiva</b></p> <p>Colheita, caça e pesca</p>	<p><b>Sociedade Agrícola</b></p> <p>Local, descentralizada e auto suficiente.</p> <p>Produção para consumo.</p> <p>Divisão do trabalho em função da comunidade: nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos.</p> <p>A terra é o recurso fundamental.</p>
<p><b>Sociedade Industrial</b></p> <p>Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo.</p> <p>Divisão complexa da mão de obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organizações com vários níveis hierárquicos.</p> <p>O capital físico é o recurso fundamental.</p>	<p><b>Sociedade do Conhecimento</b></p> <p>Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços baseados em conhecimento. Maior fusão entre produtor e consumidor.</p> <p>Organizações empreendedoras de pequeno porte.</p> <p>O capital humano é o recurso fundamental.</p>

**FONTE:** CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Gouveia. São Paulo : Atlas, 1994. p. 18.  
**Quadro 02 - Economia**

➤ **Sistema Social**

<p><b>Sociedade Primitiva</b> Pequenos grupos ou tribos.</p>	<p><b>Sociedade Agrícola</b> Esquema familiar estratificado com definições claras das funções em virtude do sexo. Educação limitada à elite.</p>
<p><b>Sociedade Industrial</b> Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e instituições imortais que sustentam o sistema. Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. A educação é em massa.</p>	<p><b>Sociedade do Conhecimento</b> O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto ajuda e em instituições mortais. Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo.</p>

**FONTE:** CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Gouveia. São Paulo : Atlas, 1994. p. 18.

**Quadro 03 – Sistema Social**

➤ **Sistema Político**

<p><b>Sociedade Primitiva</b> Tribo: Unidade política básica na qual os anciãos e chefe governam.</p>	<p><b>Sociedade Agrícola</b> Feudalismo: Leis, religião, classes sociais e políticas atrelados ao controle da terras com autoridade transmitida hereditariamente.</p>
<p><b>Sociedade Industrial</b> Capitalismo e Marxismo: Leis, religião, classes sociais e política são modeladas de acordo com os interesses da propriedade e do controle de investimento de capital. Nacionalismo: Governos centralizados e fortes tanto como forma de governo representativo quanto na forma ditatorial.</p>	<p><b>Sociedade do Conhecimento</b> Cooperação global: Instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento. As principais unidades de governo e a democracia participativa definem as normas.</p>

**FONTE:** CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano.** Trad. Luciana Gouveia. São Paulo : Atlas, 1994. p. 18.

**Quadro 04 – Sistema Político**

➤ **Paradigmas**

<p><b>Sociedade Primitiva</b> Mundo visto em termos naturais.</p>	<p><b>Sociedade Agrícola</b> Base do conhecimento: Matemática e Astronomia. Idéias centrais: Humanidade vista como controlada pelas forças superiores (Deuses), religiosidade, divisão mística da vida e sistemas de valores com ênfase na harmonia com a natureza.</p>
<p><b>Sociedade Industrial</b> Base do conhecimento: Física e Química. Idéias centrais: Os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas.</p>	<p><b>Sociedade do Conhecimento</b> Base do conhecimento: Eletrônica Quântica, Biologia Molecular, Ecologia. Idéias centrais: Os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado). Sistema de valores enfatiza o indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.</p>

FONTE: CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. Trad. Luciana Gouveia. São Paulo : Atlas, 1994. p. 18.  
**Quadro 05 - Paradigmas**

## **1.2 – PERÍODO DE TRANSIÇÃO RUMO AS ORGANIZAÇÕES NO CONHECIMENTO**

Thurow descreve que no final dos anos 80 e início dos anos 90 a economia dos Estados Unidos sofre grandes transformações com a demissão generalizada de trabalhadores, especialmente nas classes burocráticas e gerência, em decorrência de diversas reestruturações (Apud Antunes, 2000:44).

Estas mudanças intensificaram o uso de tecnologias e a economia globalizada provocou profundas transformações no mundo do trabalho e influenciaram também o Brasil, bem como outros países, e muitas atividades antes exercidas pela empresa passaram a ser executadas por pequenos empresários, trabalhadores autônomos, cooperativas de produção, entre outros. O número de empresas do setor de serviços aumentou significativamente.

O que chama a atenção nas mudanças ocorridas é que as mesmas aconteceram em empresas lucrativas e não em empresas em fase de recessão.

Na década de 90, o Brasil quebra suas barreiras alfandegárias, entrando para o cenário internacional, aumentando a competitividade e o desenvolvimento, mas, em contrapartida, sofre sérias conseqüências na área social.

Neste momento, as empresas passam a aplicar do conhecimento nas organizações, através de um líder, entendido como uma pessoa que faça a diferença administrativa e intelectual, dada sua capacidade de materializar o conhecimento possuído, revertendo-o em riqueza, cuja sua saída possa comprometer os resultados.

Aceitando-se o conhecimento como um novo fator de produção, que vem aliar-se aos já existentes, instala-se um período de transformações, cujos efeitos alteram os sistemas político, social e econômico dos países.

Para a economia global os recursos terra, capital e trabalho são igualmente importantes, mas como fatores de restrição, pois o conhecimento passa a ser fundamental para a obtenção e gerenciamento desses recursos, dada a situação econômica atual, onde empresas como Microsoft, IBM, Skandia, Nike, Wal Mart destacam-se, valorizando seus ativos e seu valor de mercado, considerando-se que seus ativos tangíveis são baixos e o que diferencia estes valores é o intangível, principalmente o conhecimento.

### **1.3 – A SOCIEDADE BASEADA NO CONHECIMENTO**

Nos últimos anos, o conhecimento foi sendo cada vez mais visto como grande gerador de riqueza no pós-capitalismo.

O conhecimento é o mais poderoso instrumento ao alcance da pessoa e das sociedades para resolver seus problemas e atingir seus objetivos, incluindo os econômicos e a base da civilização. Ao analisar o PIB nas nações mais desenvolvidas, percebe-se que as maiores

parcelas de contribuição migraram da agricultura para a indústria, dessas para os serviços e mais recentemente para tudo aquilo que agrega conhecimento de ponta.

Paralelamente, a competição cada vez mais acirrada, foi levando as empresas a ampliarem seu grau de profissionalização e isso quer dizer, tornar-se organizações mais inteligentes.

Inúmeros livros e estudos surgiram concomitantemente sobre o valor do conhecimento na organização e a necessidade de ela aproveitar devidamente este para ter maior competitividade.

Passou-se a ver a Organização como um sistema gerador e utilizador de conhecimento. Foi de certa forma uma mudança de paradigma no modelo de organização. No exterior surgiram inúmeros especialistas sobre o assunto, empresas de consultoria passaram a dedicar-se a ele, e algumas empresas criaram cargos internos de gerência de conhecimento, entre outras iniciativas.

A sociedade e os mercados atuais exigem que exista uma interação maior entre as atividades e profissões de forma que satisfaça as necessidades básicas exigidas no mundo globalizado. Os países, as empresas e os indivíduos dependem cada vez mais do conhecimento. Até o Papa João Paulo II reconheceu a crescente importância da tecnologia e da habilidade em sua encíclica *Centesimus Annus*, de 1991, ao escrever: “se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção... hoje o fator decisivo é, cada vez mais, o homem em si, ou seja, seu conhecimento” (Apud Stewart, 1998:11).

Administrar o conhecimento, encontrar e estimular o Capital Intelectual, armazenando, vendendo e compartilhando, tornou-se a mais importante tarefa para os indivíduos, empresas e países.

A Psicologia, Administração, Contabilidade e os Recursos Humanos predominam nesta interação contemporânea, que vislumbra o intelecto.

## **1.4 – CONTABILIDADE X CAPITAL INTELECTUAL**

A Contabilidade hoje é conceituada como um sistema de informações e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade, objeto de contabilização. A

evolução da contabilidade dentro da administração econômica saiu do estágio primitivo do “guarda livro” para atingir o objetivo de valorizar os conhecimentos dos empreendimentos comerciais, acompanhar e orientar suas atividades.

A internacionalização da economia fez com que o profissional contábil passasse a ter a necessidade de reavaliar seus objetivos, promovendo uma evolução de alguns conceitos que não eram avaliados. Com a expansão da oferta de seus serviços, projetos e métodos cada vez mais capazes de suprir as necessidades de seus clientes, usando como ferramenta a comunicação com o cliente, tendo a informática como sua aliada, o contador tornou-se um consultor e profissional confiável para aconselhamento em diversas áreas, tendo como desafio o papel de conciliar conhecimento técnico e habilidades de comunicação, relacionamento humano, conseguido através da educação contínua.

Na sociedade industrial as empresas formavam enormes parques industriais, com todas as máquinas, motores e equipamentos necessários para desenvolver suas atividades. Atualmente, os avanços tecnológicos e gerenciais da sociedade do conhecimento permitem uma grande descentralização das tarefas, principalmente por meio de terceirização, levando a uma desmaterialização da indústria.

Na sociedade do conhecimento, aos três tradicionais fatores de produção presente no processo produtivo – recursos naturais, mão de obra e capital – acrescenta-se um outro: o conhecimento e a inteligência das pessoas, que agregam verdadeiramente valor aos produtos e serviços, passando a representar um importante diferencial competitivo para as empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz.

O atual cenário econômico não tem sido bem captado pelas lentes da contabilidade “tradicional”.

As informações tradicionais do Balanço Patrimonial não nos dizem mais muita coisa sobre o grau de competitividade atual e futura nas empresas da Era do Conhecimento. Novas formas de gestão, entre as quais, a terceirização e outras formas de parceria, mudam radicalmente a estrutura física das organizações. Até mesmo os estoques que adquirem uma caracterização de personalização (“ao gosto do cliente”), não sendo mais massificados, necessitam ter seus critérios de avaliação revistos.

O Balanço Patrimonial não demonstra todos os elementos que contribuem para a geração de valor de uma empresa. Algumas vezes, o que não está presente nos Balanços tem uma importância maior do que os elementos ali encontrados. Informações importantes que podem influenciar fortemente o futuro da empresa são, normalmente, divulgada de forma bastante obscura em notas explicativas, dificultando a análise do seu patrimônio. Enquanto

isso, os usuários, principalmente o investidor, desejam informações mais realistas acerca do potencial de geração de riqueza de uma empresa.

Num futuro próximo, as informações sobre o Capital Intelectual estarão mudando a concepção do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício. Estamos num processo em construção, que necessita ser validado e compreendido pelas pessoas para que essas comecem a raciocinar dentro dessa nova lógica e a absorver os novos paradigmas econômicos e financeiros da economia corporativa moderna. Assim, as informações do Capital Intelectual serão consideradas básicas e indispensáveis para se conhecer sobre uma empresa.

O maior desafio do momento consiste em tentar estabelecer padrões para a medição do Capital Intelectual e testar a sua viabilidade no contexto organizacional.

A Contabilidade firma-se como sistema de informação direcionado ao usuário, como instrumento auxiliar no processo de gestão, procurando mensurar o Conhecimento agregado ao Patrimônio das entidades, que se conceituou Capital Intelectual.

## **CAPÍTULO 2**

# **CONCEITUAÇÃO E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL**

### **2 – INTRODUÇÃO**

Os elementos das demonstrações financeiras, em especial os ativos, são de grande importância, não somente para acadêmicos, mas também para aqueles que se encontram ligados diretamente às atividades práticas da contabilidade aplicada.

Na era pós-industrial que estamos vivendo, o trabalho passou a assumir um conteúdo crescentemente intelectual, com o desenvolvimento do conhecimento e da informação.

A gestão do Capital Intelectual sempre foi um fator decisivo no mundo dos negócios. O objetivo deste trabalho é mostrar o Capital Intelectual como um ativo intangível, em que, não só é uma ferramenta complementar cada vez mais importante, como também, está sendo um novo paradigma desse início do século XXI, já que para a maioria dos negócios, os investimentos em Capital Intelectual estão superando o capital físico e o capital financeiro, representando as partes mais valiosas das organizações.

Organizações de todos os portes deverão incorporar nos seus negócios esta nova maneira de pensar, planejar, administrar, contabilizar, para que assim possa concorrer no mercado competitivo.

## 2.1 – ATIVO

Iudicibus e Marion (2000:145) afirmam que: “*o Ativo, portanto, pode ser conceituado como algo que possui um potencial de serviços em seu bojo, para a entidade, capaz, direta ou indiretamente, imediata ou no futuro, de gerar fluxo de caixa. (...)*”.

Ativos são recursos econômicos (bens), tangíveis ou intangíveis, possuídos por uma entidade, capazes de se transformarem em benefícios presentes ou futuros.

Ativos tangíveis são os bens com existência física e de fácil avaliação, levando-se em consideração o preço de custo, de mercado ou de realização. São mensuráveis, tendo seus valores registrados na contabilidade seguindo o princípio do registro pelo valor original. Exemplos: máquinas, móveis, imóveis, mercadorias, etc.

As definições citadas permitem concluir que o reconhecimento de um ativo não está ligado à sua origem, mas sim ao seu destino (capacidade de gerar benefícios futuros). Além disso, os ativos podem ser construídos ou adquiridos (inclusive através de doação).

O Ativo representa os bens e direitos, demonstrando as aplicações dos recursos. O valor de uma empresa está nos seus ativos, e estes se apresentam sob quatro formas, três delas precisas e mensuráveis, e a quarta imprecisa e essencialmente não mensurável até que a empresa seja vendida:

1º Categoria de Ativos – Ativos Circulantes

2º Categoria de Ativos – Investimentos

3º Categoria de Ativos – Ativos Imobilizados

4º Categoria de Ativos – Ativos Intangíveis

As contas do Ativo estão dispostas no Plano de Contas em ordem decrescente de grau de liquidez e compreendem os seguintes grupos:

- Ativo Circulante: compreende as disponibilidades de numerário, os recursos a receber, as antecipações de despesa, bem como outros bens e direitos pendentes ou em circulação, disponíveis para utilização imediata ou conversíveis em moeda corrente a qualquer tempo.
- Ativo Realizável a Longo Prazo: são os bens e direitos realizáveis normalmente após o término do exercício seguinte àquele do Balanço ou realizáveis durante o ciclo operacional da empresa se este exceder a um ano.

- **Ativo Permanente:** representa os investimentos de caráter permanente, as imobilizações, bem como despesas diferidas que contribuirão para a formação do resultado de mais de um exercício.

O reconhecimento de um ativo não está vinculado necessariamente à sua propriedade por parte da entidade. Isso fica claro com o clássico exemplo da contabilização do leasing financeiro no Brasil, uma operação na qual a entidade tem todos os benefícios do bem, independente de comprá-lo ou arrecadá-lo. O fator determinante para o reconhecimento de qualquer recurso como ativo é a existência de potencial de geração de benefícios futuros para entidade.

### **2.1.1 - ATIVO INTANGÍVEL**

Os ativos intangíveis são aqueles desprovidos de substância física, cujos valores são difíceis de avaliar, embora assim mesmo, representam valor para a empresa, ou seja, direitos ou serviços que serão usufruídos ao longo do tempo, eles são geralmente de longo prazo e de avaliação imprecisa, até que a empresa seja vendida. Este ativo surgiu em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extra-contábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa, tanto elementos do ativo circulante quanto do ativo permanente podem ser considerados intangíveis. É o caso de títulos a receber e despesas pagas antecipadamente no circulante e, marcas, patentes, licenças, direitos autorais, tradição, recursos e capacidade intelectual humana de experiência, cultural, habilidades, criatividade, liderança, direitos exclusivos de comercialização e o goodwill no permanente. Porém, a classificação usual de ativos intangíveis foi limitada a itens do ativo permanente.

Para a contabilidade tradicional é difícil a compreensão dos intangíveis, pois não se tem em mãos objetos ou bens de valores visíveis para o lançamento em ativos, embora o mesmo vem se destacando, criando certos valores e ganhando um espaço cada vez maior, juntamente com a evolução da sociedade, a ponto de reconhecê-los e valorizá-los. Os intangíveis formam uma das áreas mais complexas da contabilidade, em parte, em virtude das dificuldades da definição, mas principalmente por causa das incertezas a respeito da mensuração de seus valores e da estimação de suas vidas úteis.

Nas duas últimas décadas a grande preocupação no mundo dos negócios era avaliar o Ativo Tangível, que constitui os bens físicos e materiais.

Antunes (2000:76) observa que: “*os ativos tangíveis possuem corpo e não necessitam de uma avaliação com maior grau de subjetividade, levando-se em conta algumas considerações quanto à valoração a preço de custo, de mercado ou de realização*”.

Durante essas últimas décadas aconteceu uma grande mudança, o Ativo Tangível foi superado pelo Ativo Intangível, devido ao reconhecimento de que o patrimônio de uma empresa não está somente em seus bens físicos, mas também na própria marca da empresa, imagem, posição comercial.

Um exemplo seria a aquisição da Kibon pela Unilever por 930 milhões de dólares à vista em outubro de 1997. O impacto ocorreu no fato de o patrimônio físico da Kibon estar contabilizado por menos de 30% do preço de negociação. Na verdade a compra se referiu não a uma fábrica de sorvetes, mas sim à marca Kibon.

## **2.2 – CONCEITO DO CAPITAL INTELECTUAL**

O Capital Intelectual vem sendo apresentado e discutido há muitos anos e não se tem ainda uma definição estabelecida.

Iudícibus e Marion (2000:154) consideram que a definição de Capital Intelectual ainda não está consolidada e assim descrevem:

*A princípio se falava muito em capacidade intelectual humana. Com o tempo adicionou-se à inteligência, ao conhecimento existente dentro das empresas, outras variáveis, tais como: marcas, patentes, designs, liderança tecnológica, clientes, lealdade de clientes, tecnologia de informação, treinamento de funcionários, indicadores de qualidade, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento de novos produtos.*

Entre as diversas conceituações sobre Capital Intelectual a que melhor apresenta a representatividade e importância desse ativo agregador de valor aos empreendimentos, vem da metáfora empregada por Edvinsson (1998:9-10):

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

*inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes*

O exemplo da árvore explica como avaliar o patrimônio visível das entidades, bem como o fato de não se avaliar a parte invisível pode comprometer o futuro da empresa. A parte visível é a reconhecida e tratada pela contabilidade e está representada pelo tronco, galhos, folhas e frutos. A parte invisível são as raízes e tudo que está abaixo da terra e que podem modificar a saúde da árvore (para melhor ou pior), como por exemplo, parasitas ou nutrientes.

É evidente que o Capital Intelectual não se enquadra nos tradicionais modelos contábeis, visto que os valores que o tornam tão valioso, dependem da análise dessas “raízes”, da mensuração desses valores dinâmicos ocultos.

Em 1996, Brooking (Apud Antunes, 2000:78) - define Capital Intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento, podendo ser dividido em quatro categorias:

- Ativos de Mercado: potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis, que estão relacionados ao mercado, tais como marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento (*backlog*), canais de distribuição, franquias, etc.;
- Ativos Humanos: os benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio de sua *expertise*, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica;
- Ativos de Propriedade Intelectual: os ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios, tais como *know how*, segredos industriais, *copyright*, patentes, *designs*, etc.;
- Ativos de Infra-Estrutura: as tecnologias, as metodologias e os processos empregados como cultura, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação de risco, banco de dados de clientes, etc.

A origem do Capital Intelectual está relacionada com o surgimento da sociedade do conhecimento, caracterizada por inúmeras transformações, nas quais as informações e o conhecimento passaram a ter um papel fundamental no contexto mundial.

Esse conhecimento passou a gerar o Capital Intelectual, bastante valioso e em alguns casos, até mais do que o próprio Capital econômico.

O Capital Intelectual também corresponde ao conjunto de conhecimentos, informações, propriedade intelectual, experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto ou serviço mediante a aplicação da inteligência ao empreendimento.

O Capital Intelectual não se enquadra nos modelos contábeis tradicionais, por considerar inúmeras variáveis que não repercutem imediatamente nos resultados das empresas e, portanto, não são levadas em conta pela contabilidade atual, por exemplo: a lealdade da clientela, desenvolvimento da competência dos empregados, satisfação dos empregados, etc. Correspondem a ativos de natureza intangível, que são categorias de ativos de mais difícil avaliação, por não possuírem existência física, apesar de representarem valor patrimonial para a empresa.

Um grande problema que se apresenta para a contabilidade decorre da intangibilidade desses ativos. Lidar com ativos intangíveis, na verdade, não é novidade para os contadores, que consideram a contabilização de marcas, patentes, direitos autorais, cuja avaliação segue algumas regras definidas. Todavia, esses representam apenas parte do Capital Intelectual.

Um outro dificultador é a volatilidade que cerca o Capital Intelectual, pois nada garante que as empresas poderão contar indefinidamente com ele. As pessoas, reais detentoras do conhecimento, no dia seguinte poderão estar trabalhando para um concorrente do ex-empregador, pois, apesar de as pessoas representarem um ativo para a empresa, esta não pode ser seu proprietário. Daí a importância da fidelidade, do compromisso que se estabelece entre a empresa e o empregado, nesse ambiente competitivo.

As empresas que ainda não se deram conta do seu capital intelectual encontram-se em desvantagens em relação as demais, pois elas ainda não compreenderam a importância do papel desempenhado por esse capital no seu patrimônio. Para começar a gerenciá-lo, o primeiro passo é identificá-lo, para depois tentar mensurá-lo.

Capital Intelectual é matéria prima responsável pelos resultados das empresas, sendo composta de três pilares, conforme considerações de autores: como Edvinsson e Malone, (1998:31-33) e Stewart (1998):

- Capital Humano: composto de um certo enriquecimento de conhecimentos humanos, habilidade, cultura a toda uma filosofia da empresa;

- Capital Estrutural: vem a ser formado pelos bancos de dados, marcas e patentes, ou seja, tudo aquilo que diz respeito à parte organizacional da empresa, que por sua vez apoia a produtividade da mesma;
- Capital de Clientes: que corresponde a competência da empresa em se relacionar com as pessoas com as quais faz negócios.

Poderíamos dizer que a empresa é uma soma de ativos tangíveis mais o Capital Intelectual, sendo este último a soma de ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedades intelectuais, e ativos de infra-estrutura.

### **2.3 – AS CAPACIDADES OCULTAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Pode-se dizer que em uma empresa voltada para o conhecimento, os ativos intangíveis como os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes, ou seja, o Capital Intelectual, contribuem muito mais para o valor do produto final (ou serviço) que os ativos fixos. O conhecimento assumiu um papel principal para os investidores, pois estes alocam seus capitais para as empresas; para os gerentes, pois estes alocam capitais dentro das empresas e para os funcionários. Daí a importância de se gerenciar o conhecimento e conseqüentemente o Capital Intelectual.

Os empresários não costumam gerenciar o conhecimento porque este costumava ser acompanhado de algo tangível, o papel de um livro, o corpo de um palestrante, etc. Fomos acostumados a dar maior importância para as formas do que para as substâncias. Todavia, o conhecimento deve resistir por si mesmo. Quem o detém? Onde ele está? Como deve ser gerenciado? Patentes, marcas, direitos autorais, talento, pode-se colocar preço em tudo isso? É difícil contabilizar as habilidades de um funcionário e num treinamento, não dá para se mensurar quanto de aprendizado ele gerou.

Hoje, há uma necessidade de se explicar (de forma diferente do passado) o desempenho da empresa. A contabilidade mede o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa e baseia-se em custos, diz exatamente quanto vale o ativo. O modelo não se aplica para ativos intangíveis. O custo da produção do conhecimento está muito menos relacionado a

seu valor ou preço do que a produção de um bem tangível. Portanto, investimentos em equipamentos e máquinas é mais fácil medir que investimentos em P&D e treinamento.

Enfim, pode-se comparar o Capital Intelectual de uma empresa com um *Iceberg*, onde acima da superfície, estão os recursos financeiros e físicos, brilhando sob o sol, visíveis e às vezes impressionante. Por baixo, algo invisível, muito maior, cuja importância todos reconhecem, mas cujos contornos ninguém viu.

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

### **2.3.1 – FORMAS DE CAPITAL**

O Capital Intelectual pode ser dividido em três grandes capitais. O capital humano, o capital estrutural e o capital de cliente. Todos eles são intangíveis, mas descrevem coisas tangíveis para os executivos. É o intercâmbio entre eles que cria o Capital Intelectual.

O capital humano é a fonte da inovação e renovação, composto pelo conhecimento, poder de inovação e habilidades dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa.

O capital estrutural é aquele capaz de compartilhar e transmitir o conhecimento, formado por tudo aquilo dentro da Organização que dá suporte aos empregados na realização dos seus trabalhos.

O capital de cliente é onde o Capital Intelectual se transforma em dinheiro.

#### ➤ O Capital Humano:

Edvinsson (1998:31) descreve capital humano como sendo: *“toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Mas ele precisa ser maior do que simplesmente a soma dessas medidas, devendo, de preferência, captar igualmente a dinâmica de uma organização inteligente em um ambiente competitivo em mudança”*.

Antunes (2000:82) cita que segundo a visão de alguns economistas do século XX “*o ser humano é considerado capital, por possuir capacidade de gerar bens e serviços, por meio do emprego de sua força de trabalho e do conhecimento, constituindo-se uma importante fonte de acumulação e de crescimento econômico*”.

Sendo as pessoas o ativo mais importante, faz-se necessário desenvolver o capital humano e transformá-lo em ativo organizacional.

Para que isto ocorra, deverá existir um gerenciamento adequado, bem como o trabalho incansável dos empresários na busca da satisfação profissional de seus funcionários.

#### ➤ O Capital Estrutural

É a infra-estrutura que dá apoio ao Capital Intelectual, formado pelos equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais da capacidade organizacional que apoia a produtividade dos empregados.

O capital estrutural pode ser formado por: tecnologias, invenções, dados, publicações e processos que podem ser patenteados e ter seus direitos autorais registrados e também pela estratégia e pela cultura, pela estrutura e pelos sistemas, pelas rotinas e procedimentos organizacionais.

Os motivos mais relevantes para gerenciar o capital estrutural são: uma rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos.

A função da gerência da empresa é utilizar corretamente o capital estrutural, para que o mesmo aumente o valor para os acionistas.

O conhecimento deve fluir rápido e facilmente entre as funções. O sucesso, hoje, está em oferecer soluções ágeis e customizadas para as necessidades de clientes específicos.

O capital estrutural pode ser desmembrado em capital organizacional, de inovação e de processos.

O capital organizacional abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização. Já o capital de inovação pode ser considerado a capacidade de renovação e os resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços. O capital de processos é constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionados

aos empregados, com a finalidade de aumentar a eficiência da produção ou a prestação de serviços.

➤ Capital de Cliente:

Define-se como o Capital Intelectual do cliente o valor de sua franquia, seus relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais vende.

Manifesta-se de várias maneiras, sejam através de índices de renovação, de reclamações, vendas cruzadas, além do que os clientes indiretamente oferecem treinamentos aos funcionários, conversando uns com os outros, também contribuem fazendo a propaganda e imagem da organização.

Entretanto, o capital do cliente aparenta ainda ser o mais mal administrado de todos os ativos intangíveis. Muitos estabelecimentos comerciais, por exemplo, não sabem nem mesmo quem são os seus clientes, e outras, mesmo sabendo, os tratam como adversários, ao invés de aproveitarem as possibilidades de ganhos para ambas as partes. A Ford Motors Company calcula que cada ponto percentual a mais no indicador de lealdade do cliente, ou seja, a porcentagem de proprietários Ford que comprem carros Ford, representa um valor de US\$ 100 milhões por ano em lucros.

A Era da Informação, as grandes redes de computador e sistemas de bancos de dados representam a possibilidade de inversão desse quadro, desde que as empresas aprendam a colher, armazenar e utilizar efetivamente as informações sobre seus clientes que são capazes de gerar valor.

A gerência do Capital Intelectual está baseada, dentre outras coisas, no princípio de que “quando a informação é poder, o poder flui rio abaixo, na direção do cliente”. A transparência das empresas quanto aos seus produtos e serviços, cada vez mais exigida pelos clientes, possibilita a tomada de decisões de compra muito mais precisas e aumenta o poder de barganha dos clientes.

O conhecimento compartilhado é a forma máxima do capital do cliente. Os funcionários que sabem como servir aos clientes, de modo a proporcionar à empresa vantagem competitiva, faz a empresa tornar-se diferente, pois à medida que se vai conhecendo intimamente seus clientes, ela pode ser mais seletiva em sua abordagem de *marketing* e concentrar suas habilidades mais valiosas em projetos mais adequados a esse cliente, o que será extremamente benéfico, tanto para o cliente quanto para a própria empresa do conhecimento.

A gerência do capital de cliente é de vital importância para as empresas. Portanto, é importante que os investimentos no capital de cliente sejam realizados em conjunto com os clientes, buscando o benefício mútuo no que diz respeito às informações e conhecimentos gerados. Os investimentos são verdadeiros e devem visar a obtenção de retorno financeiro.

Edvinsson (1998:33) sintetiza as formas de capital (humana, estrutural e de clientes) considerando que:

*É no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia e não na área contábil como muitos gerentes parecem considerar. Medir tal solidez e lealdade é o desafio para a categoria do capital de clientes. Os índices incluem medidas de satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem estar financeiro dos cliente de longa data. Juntas, estas três novas formas de avaliação do capital captam uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seu conhecimento em competitividade e riqueza.*

## 2.4 - ENCONTRANDO O CAMINHO

A famosa pergunta americana é: “Se você é tão inteligente porque não é rico?”. Uma coisa é afirmar que a inteligência é o ativo mais importante da organização. Outra é transformar esse *insight* em planos e estratégias que levem ao melhor desempenho.

Um executivo de negócios precisa fazer com que a capacidade intelectual de uma organização sirva a propósitos materiais. Para isso, faz-se necessário uma definição e descrição do que é Capital Intelectual para que se possa planejá-lo e gerenciá-lo. Líderes e gerentes precisam entender algo por trás da “inteligência” para que possam lidar mais formalmente com o Capital Intelectual, estimular seu desenvolvimento e investi-lo mais sabiamente.

Desse modo, é importante a distinção entre material intelectual e Capital Intelectual. O primeiro, segundo pesquisadores americanos, é tudo que foi capturado, formalizado e alcançado a fim de produzir um ativo de maior valor, e o segundo pode ser uma inteligência que torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral. O Capital Intelectual é o conhecimento útil em nova embalagem.

## **2.5 - DÚVIDAS QUANTO AO VALOR DOS INTANGÍVEIS**

Algumas tentativas de definir ou explicar Capital Intelectual tem sido alvo de diversos pensadores.

Se a própria definição de Capital Intelectual ainda não está consolidada, quanto mais a sua mensuração no campo objetivo da Contabilidade.

A ênfase dos relatórios contábeis tem sido o passado, a avaliação objetiva; a idéia de Capital Intelectual é futuro, ou seja, fatores dinâmicos ocultos que afetam o destino da Organização, nem sempre possíveis de serem avaliados.

O exemplo da árvore, explica como é muito mais simples avaliar o patrimônio visível das entidades. Mostra ainda que pelo fato de não se avaliar a parte invisível pode-se deixar de prever o futuro da árvore. Assim, o Capital Intelectual hoje de uma empresa irá definir o futuro da mesma.

Pelo fato de um agregado do capital não possuir forma tangível não podemos afirmar que se torna inviável aferir-se o valor do mesmo.

O maior desafio da ciência contábil constitui-se em como avaliar e mensurar o Capital Intelectual de uma entidade, pois o ativo intangível tem relevância sobre o valor da empresa e influencia o poder de geração de benefícios futuros do ativo tangível.

A contabilidade tem como principal objetivo a prestação de informações confiáveis e úteis para a tomada de decisões e por isso, deve considerar não só o que é evidenciado na contabilidade tradicional, como também o potencial que os ativos intangíveis representam no valor da empresa.

O grande limitador da evidenciação desses ativos é o grau de dificuldade na sua identificação, mensuração e avaliação.

## **2.6 - VALOR CONTÁBIL X VALOR DE MERCADO**

Ao longo da década de 1990, casos notórios de aquisição de empresas em que o comprador (ou grupo comprador) se prontificava a pagar, pela compra, valores muito acima do declarado no patrimônio líquido da empresa adquirida chamaram a atenção para o valor

dos ativos intangíveis, do conhecimento organizacional, enfim, do Capital Intelectual das organizações. Portanto é possível que a Microsoft valesse no ano passado quase três vezes mais do que o grupo Shell e que a Intel valesse mais do que a poderosa petrolífera Exxon, ou como, compreende-se que marcas como a Coca-Cola e a Marlboro estejam valorizadas em quase o triplo em relação às da Disney, da Sony ou da Kodak.

O que é que estará por detrás deste mercado astronômico e destas diferenças bizarras, interroga-se o comum dos mortais, que pede auxílio aos contabilistas para uma explicação plausível. Só que estes estão à busca da explicação, quanto muito recorrem ao conhecido goodwill, a que se deita a mão quando se quer contabilizar uma daquelas diferenças inexplicáveis que alguém teve de pagar por uma empresa que comprou e cujos ativos são pelo menos 1/10 do dinheiro que desembolsou para ter a estrela e a sua equipe.

O problema é que esta diferença entre o valor real dos ativos e o valor de mercado da empresa tornou-se astronômico nos tempos que correm, com o desenvolvimento da nova economia nesta última década.

Os sistemas de contabilidade atuais são incapazes de explicar porque isto sucede e não têm modo de avaliar tudo o que esteja para além do imobilizado, nomeadamente imóveis e maquinaria. O problema é que nos dias de hoje os fatores clássicos de produção não são mais os principais responsáveis pela criação do valor de mercado. O capital em forma de imobilizado e o trabalho na velha concepção de mão-de-obra cedeu o lugar da frente a fatores que, à falta de melhor expressão, designamos por intangíveis.

É preciso que a empresa modifique seus sistemas gerenciais, como o próprio treinamento e desenvolvimento, mas também, por exemplo, o sistema de remuneração. Este deve beneficiar os vendedores que ampliam seus horizontes de conhecimento e que atuam no sentido de alavancar o Capital Intelectual da empresa.

Finalmente, a alta administração deve estar aberta a modificações nos valores e princípios cultuados pela empresa, incentivando, entre outros aspectos, uma postura voltada para o longo prazo, visando a criação e manutenção de relacionamentos com clientes com base na ética e que privilegie os ativos intangíveis de conhecimento da empresa.

## **2.7 - CONCEITO DO GOODWILL**

Monobe (Apud Antunes, 2000:83-84) observou que o termo Goodwill surgiu em 1571 e que gradativamente foi sendo relacionado ao comércio, à atividade industrial, à fidelidade da clientela, à localização privilegiada, à personalidade dos proprietários, a processos industriais, etc. e conceitua Goodwill como sendo a diferença entre o valor atual de toda empresa, ou seja, sua capacidade de geração de lucros futuros, e o valor econômico de seus ativos, apresentando uma característica residual.

Iudícibus e Marion (2000:156-157) consideram como correto o conceito de que o Goodwill é a diferença entre o valor da empresa e o valor de mercado dos ativos e passivos. Para eles a definição de que Goodwill seria a diferença entre o valor da empresa e o valor contábil está incorreta, pois consideram ágio tal diferença. Os autores consideram ainda que no caso de negociação da empresa existe um Goodwill Objetivo (que é o valor pago na aquisição da empresa (-) Valor de Mercado dos Ativos e Passivos adquiridos). Caso não ocorra a negociação da empresa, podemos calcular o Goodwill Subjetivo (que é a diferença entre a Valor Presente dos Fluxos Futuros de Caixa (-) o Valor de Mercado dos Ativos e Passivos).

A Contabilidade Financeira reconhece e contabiliza o Goodwill apenas quando ocorre a compra de uma empresa.

O Goodwill tem uma previsão de vida útil e desaparecerá ao longo dos anos do ativo da empresa, devendo ser considerado a amortização prevista em Lei. O período de amortização não deverá ultrapassar 10 anos no Brasil (Lei das S.A.), ou 20 anos, conforme Normas Internacionais (IASB), ou 40 anos, nos Estados Unidos (USGAAP).

Goodwill não deve ser confundido com Capital Intelectual e muito menos como sendo Fundo de Comércio (porque esta expressão inclui também alguns ativos tangíveis).

### **2.7.1 – CLASSIFICAÇÃO DO GOODWILL**

Antunes (2000:84-85) cita algumas classificações a conhecer:

### **Classificação de Coyngton:**

- Goodwill Comercial: criado em função exclusivamente da empresa como um todo independente das pessoas proprietárias ou administradoras.
- Goodwill Pessoal: decorrente de uma ou várias pessoas que integram a empresa sendo proprietária (s) ou administradora (s).
- Goodwill Profissional: desenvolvido por uma classe profissional que cria uma imagem que a distingue dentro da sociedade propiciando condições de alta remuneração como no caso dos médicos, advogados, contadores em alguns países.
- Goodwill Evanescente: característico de certos produtos que a moda cria e, portanto, possuem curta duração.
- Goodwill de Nome ou Marca Comercial: ocasionado pela imagem do nome da empresa que produz o produto ou da marca sob o qual é comercializado. Distingue-se do anterior dada a durabilidade.

### **Classificação de Paton e Paton:**

- Goodwill Comercial: decorrente de serviços colaterais como equipe cortês de vendedores, entregas convenientes, facilidade de crédito, dependências apropriadas para serviço de manutenção; qualidade do produto em relação ao preço; atitude e hábito do consumidor como fruto de nome comercial e marca tornados proeminentes em função de propaganda persistente; localização da firma.
- Goodwill Industrial: decorrente de altos salários, baixo *turnover* de empregados, oportunidades internas satisfatórias para acesso às posições hierárquicas superiores, serviço médico, sistema de segurança adequado, desde que tais fatores contribuam para a boa imagem da empresa e também para a redução do custo unitário de produção devido à eficiência de uma força de trabalho operando nessas condições.

- Goodwill Financeiro: derivado da atitude de investidores e de fontes de financiamentos e de crédito em função da empresa possuir sólida situação para cumprir suas obrigações e manter sua imagem ou, ainda, obter recursos financeiros que lhe permitam aquisições de matéria prima ou mercadorias em melhores termos e preços.
- Goodwill Político: em decorrência de boas relações com o Governo.

## 2.7.2 – GOODWILL X CAPITAL INTELECTUAL

Edvinsson e Malone (1998:11) afirmam que Capital Intelectual - definido como um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil – e Goodwill são valores idênticos num determinado momento. Todavia a visão contábil do Goodwill é temporal e limitada, enquanto que a do Capital Intelectual é progressiva em constante renovação.

Edvinsson e Malone (1998:23) descrevem:

*Se tudo isso lhe parecer um pouco fantasioso, especialmente tendo em vista a imagem de precisão e o rigor que tradicionalmente é atribuído à função contábil – e, caso também lhe pareça ser um buraco intelectual suficientemente grande para todo desonesto, vigarista e apropriador indêbito dirigir um carro blindado através dele – você estará correto em ambos casos. Ativos intangíveis e, especialmente, o Goodwill, levam os contadores à loucura...forçando-os a empreender uma luta sem trégua para manter o assunto sob controle por meio de casos e precedentes, novos padrões e dispositivos legais.*

Antunes (2000:88-89) conclui que:

- A preocupação em identificar e mensurar os valores intangíveis de uma empresa não é recente;
- Alguns autores assumem a existência do Capital Intelectual há séculos, tendo como origem o Goodwill;

- Goodwill e Capital Intelectual fazem parte do mesmo fenômeno, pois os fatores que identificam a existência de um valor a mais numa Organização, e que integram o Capital Intelectual, já faziam parte do Goodwill, segundo pode ser verificado pelas classificações mencionadas e datadas da primeira metade do século XX, podendo ser justificada a inclusão de novos elementos pela evolução natural da sociedade;
- Conceito de Capital Intelectual é uma tentativa de identificar e mensurar tais intangíveis que, enquanto não mensurados, resultam em parte do Goodwill;
- Capital Intelectual é um conceito que identifica e agrupa elementos intangíveis que antes pertenciam ao Goodwill, considerando-se o Goodwill como resultante da não-aceitação pela Contabilidade Financeira de vários itens como componentes do ativo, em virtude, principalmente, dos Princípios do Custo como Base de Valor e da Confrontação das Despesas com as Receitas mais as Convenções da Objetividade e do Conservadorismo.

Enquanto no Goodwill há a idéia de amortização, em Capital Intelectual há a idéia de vantagens em relação ao futuro.

Antunes (2000:89) assim finaliza: *“As pesquisas mostram que os ativos qualitativos podem materializarem-se em itens do Balanço Patrimonial e que o reconhecimento da realidade empresarial atual está forçando a emergência de um novo equilíbrio em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não financeiros: o Capital Intelectual”*.

## **CAPÍTULO 3**

### **ELEMENTOS DE MENSURAÇÃO**

#### **3 – INTRODUÇÃO**

O valor do intelectual de uma Organização não tem sido demonstrado em seus relatórios contábeis.

Pode-se dizer então que estes relatórios não evidenciam a situação atual da empresa, que é a soma do tangível e o intangível.

A busca por fórmulas capazes de mensurar algo não palpável e invisível é uma incógnita para os contadores, pois o grande potencial das empresas estão concentrados nos intangíveis e a atribuição de cifrões a eles torna-se um desafio científico.

Neste contexto, a Contabilidade tem procurado cumprir seu papel, que é encontrar uma fórmula para valorar o ativo intelectual da empresa, podendo atender a seus usuários, evidenciando o valor da empresa o mais próximo possível da realidade, fidelizando seu resultado econômico.

Neste capítulo será ressaltada a importância e os modelos de mensuração mais conhecidos, ressaltando que não existe um modelo ideal que se enquadre para todas as empresas, mas sim modelos que se adequam individualmente a cada uma delas. Adequar-se é palavra chave.

### **3.1 – A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Mensuração é toda atribuição de números a objetos de acordo com regras, deixando específico o objeto a ser medido, a escala a ser utilizada.

Para a Contabilidade atual, o que tem sido mais difícil é como traduzir os potenciais de serviços em valores equivalentes e como aferir intangível, pois a Contabilidade tradicional considera avaliações objetivas, com documentos, bens palpáveis e visíveis.

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício revelam o passado da empresa. O dinâmico mundo dos negócios necessita de informações mais significativas sobre possibilidades do desempenho futuro da empresa.

Wernke (2001:31) cita:

*A mensuração pode ser comparada, no entender de Almeida e Hajj (1997), como uma lente através da qual o gestor consegue ver a realidade organizacional em que está inserido. Como qualquer lente, porém, a mensuração pode aumentar, reduzir ou distorcer a imagem que o gestor tem da realidade. Dessa forma, o enfoque principal, em termos de mensurar-se algo, é determinar o prisma que melhor coadune-se aos anseios do gestor, no fim de suprir suas necessidades informativas de maneira correta.*

### **3.2 – ALGUNS MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

O grupo Skandia AFS foi a primeira empresa no mundo a divulgar um relatório contendo informações sobre a avaliação do seu Capital Intelectual.

Os profissionais contábeis atualmente buscam fórmulas adequadas para mensurar o Capital Intelectual, pois estas informações são importantes para o patrimônio das empresas e este ativo intangível um diferencial competitivo.

Irei citar a seguir, os modelos mais conhecidos de mensuração e resalto que não existe um modelo ideal que se enquadre para todas as empresas, mas sim modelos que se adequam individualmente a cada uma delas.

### 3.2.1 – DIFERENÇA ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL

Teremos que partir da premissa de que o valor é definido pelo comprador, não pelo vendedor.

Se o valor de mercado de uma empresa é maior do que os acionistas possuem, faz sentido atribuir a diferença ao Capital Intelectual.

Entretanto, essa equação apresenta alguns problemas devido às variáveis externas que interferem no mercado, como mudanças bruscas no comportamento do mercado financeiro, o aumento da taxa de juros ou ainda o valor de mercado e contábil de uma empresa serem geralmente subestimados.

Valor de Mercado = Preço por Ação x Número Total de Ações

CI= Valor de Mercado – Valor Contábil (PL) (CI=VM-VC)

### 3.2.2 – RAZÃO ENTRE O VALOR DE MERCADO E O VALOR CONTÁBIL

Stewart (1998:202) alega que: *“uma forma de aumentar a confiabilidade e a utilidade da diferença entre o valor de mercado e o valor contábil é analisar a razão entre os dois valores, e não os números absolutos”*.

Esse indicador é um pouco melhor do que o anterior, pois elimina em boa parte os fatores externos, já que esses afetam todas as empresas de um setor de forma mais ou menos semelhantes – os boatos são filtrados pelo próprio mercado, além de ser adequado como base de comparação da evolução ao longo de um determinado período, ou mesmo como base comparativa com os concorrentes.

VM / VC

### 3.2.3 – “Q” DE TOBIN

Desenvolvido pelo economista James Tobin, ganhador do prêmio Nobel. Não se trata de uma medida desenvolvida para medir especificamente o Capital Intelectual, entretanto é um bom referencial. Este método prevê a comparação entre o valor de mercado e o seu custo de reposição dos ativos.

- Se  $Q < 1$  (ou seja, um ativo valendo menos do que seu custo de reposição), é improvável que uma empresa compre novos ativos daquele tipo.
- Se  $Q > 1$  (ou seja, um ativo valendo mais do que seu custo de reposição), a empresa tende a investir mais naquele tipo de ativo.

Foi desenvolvido para prever decisões de investimentos independente de influências macroeconômicas.

É possível calcular o “Q de Tobin” para ativos específicos – um caminhão, um prédio – ou para uma empresa como um todo: o valor de mercado dividido pelo custo de reposição de ativos fixos.

Como ocorre com a razão Valor de Mercado/Valor Contábil, o “Q de Tobin” é mais esclarecedor quando empresas semelhantes são comparadas por vários anos.

### 3.2.4 – NAVEGADOR DO CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998:217) entende que uma medida única não irá descrever os estoques e fluxos de Capital Intelectual e que a contabilidade deste, deve analisar o desempenho da empresa sob vários pontos de vista. Para cada empresa existirá um modelo de mensuração que lhe seja útil e que gere informações importantes. Três princípios devem guiar a empresa na escolha da medida que pretende utilizar.

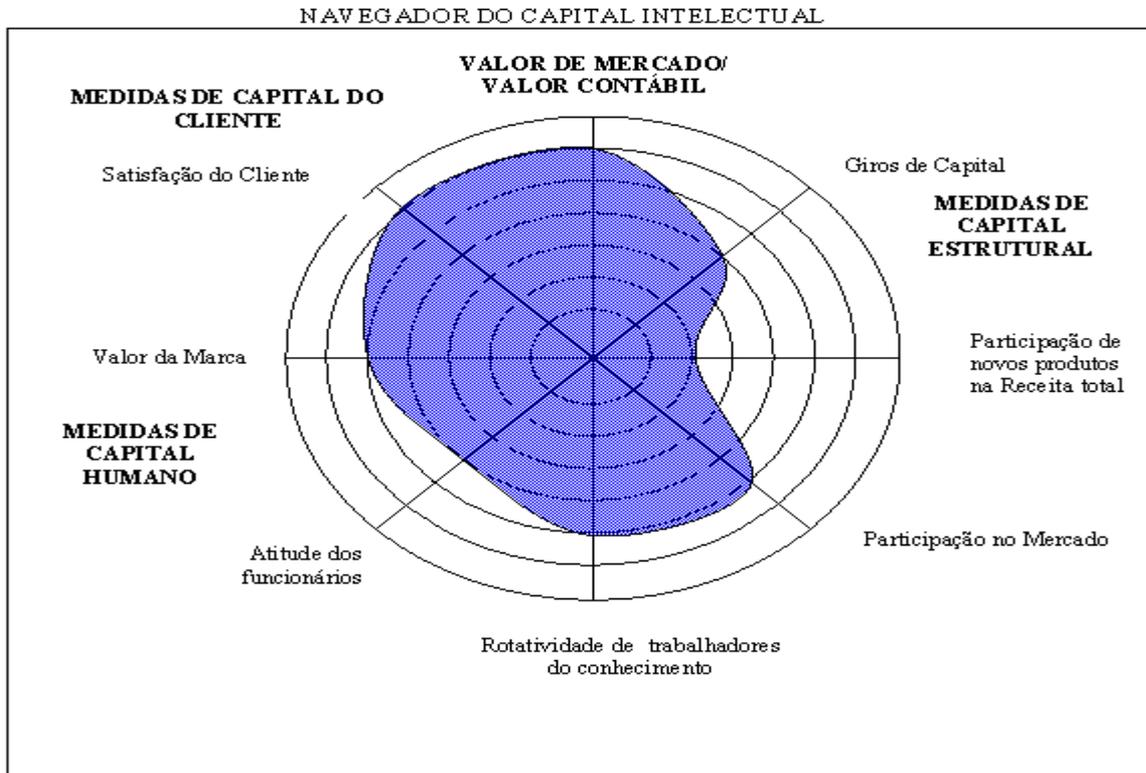
Stewart (1998:218), assim as define:

- *“Mantenha a simplicidade. Selecione não mais do que três medidas para cada um dos itens, capital humano, estrutural e do cliente, além de um valor que lhe de uma idéia do todo.*
- *Avalie o que é estrategicamente importante. Se sua empresa vende confiabilidade de produtos antigos, porque acompanhar o número de novos pedidos de patentes?*
- *Avalie atividades que produzem riqueza intelectual. Grande parte dos aspectos importantes que as empresas deveriam avaliar tem pouco ou nada a ver com o capital intelectual – não apenas dados financeiros como ganhos trimestrais, mas informações não financeiras como saúde ocupacional e registros de segurança. Não se esqueça de avaliar a segurança, mas não como parte de um esforço para identificar e gerenciar a formação do conhecimento. Neste caso, focalize itens que lhe digam sobre capital intelectual”.*

O autor sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar, cujo centro irradia tantas linhas quanto o número de itens que se deseja avaliar e que permitirá uma visão coerente dos indicadores financeiros e não-financeiros em relação as diferentes perspectivas da empresa.

Este gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (pode incluir razões, percentuais, valores absolutos...) num mesmo quadro. O autor utiliza uma medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e indicadores para cada um dos elementos que compõem o Capital Intelectual: Humano, Estrutural e Cliente. Define as escalas de modo que a meta da empresa seja colocada na extremidade externa do círculo. Depois de traçada a posição da empresa em cada escala, obtêm-se um polígono irregular onde o seu interior mostra os resultados atuais e a parte externa, as metas e objetivos que a empresa deseja alcançar.

O gráfico a seguir é um navegador do Capital Intelectual para uma empresa imaginária. É um exemplo desenvolvido por Stewart.



**Quadro 06 – Navegador do Capital Intelectual**

O quadro geral apresentado é muito valioso. Podemos identificar que a satisfação de clientes está com a meta quase atingida e que o mesmo não acontece com o índice de participações de novos produtos na receita total. Conclui-se neste exemplo que a empresa tem um desempenho satisfatório em Medidas de Capital do Cliente e um desempenho desfavorável nos Índices de Medidas de Capital Estrutural.

### **3.2.5 – MODELO DE EDVINSSON & MALONE (O CASO DA SKANDIA)**

A Skandia é o quarto maior grupo financeiro do mundo atuando na área de prestação de serviços financeiros e de seguros e o maior da Escandinávia. Foi o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas

empresas, distribuído aos acionistas em 1995, como um complemento das Demonstrações Financeiras de 1994.

Na década de 1980, o grupo Skandia começou a perceber que a Teoria de Administração tradicional não combinava mais com o desenvolvimento de empresas prestadoras de serviços, especialmente as que se baseavam em conhecimento intensivo.

Esta percepção se deu ao fato do reconhecimento de que o poder competitivo de uma empresa residia cada vez menos nos ativos contábeis tradicionais, mas em um novo conjunto de fatores como o talento individual, relações de mercado sinérgicas e a capacidade para administrar o fluxo de competência. Começava aí um processo de mudança.

Em setembro de 1991 a Skandia Assurance & Financial Services (AFS) instituiu a primeira função corporativa de Capital Intelectual e colocou Leif Edvinsson como seu diretor. Edvinsson e uma equipe de especialistas contábeis e financeiros começaram a desenvolver a primeira estrutura organizacional a ser criada para apresentar o capital humano, o capital estrutural e os outros componentes do Capital Intelectual.

As primeiras conclusões a que chegaram foram:

- 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 definição preliminar que se chegou sobre Capital Intelectual - Edvinsson e Malone (1998:40) foi: *“O Capital Intelectual é a posse do conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem à Skandia uma vantagem competitiva no mercado.”*

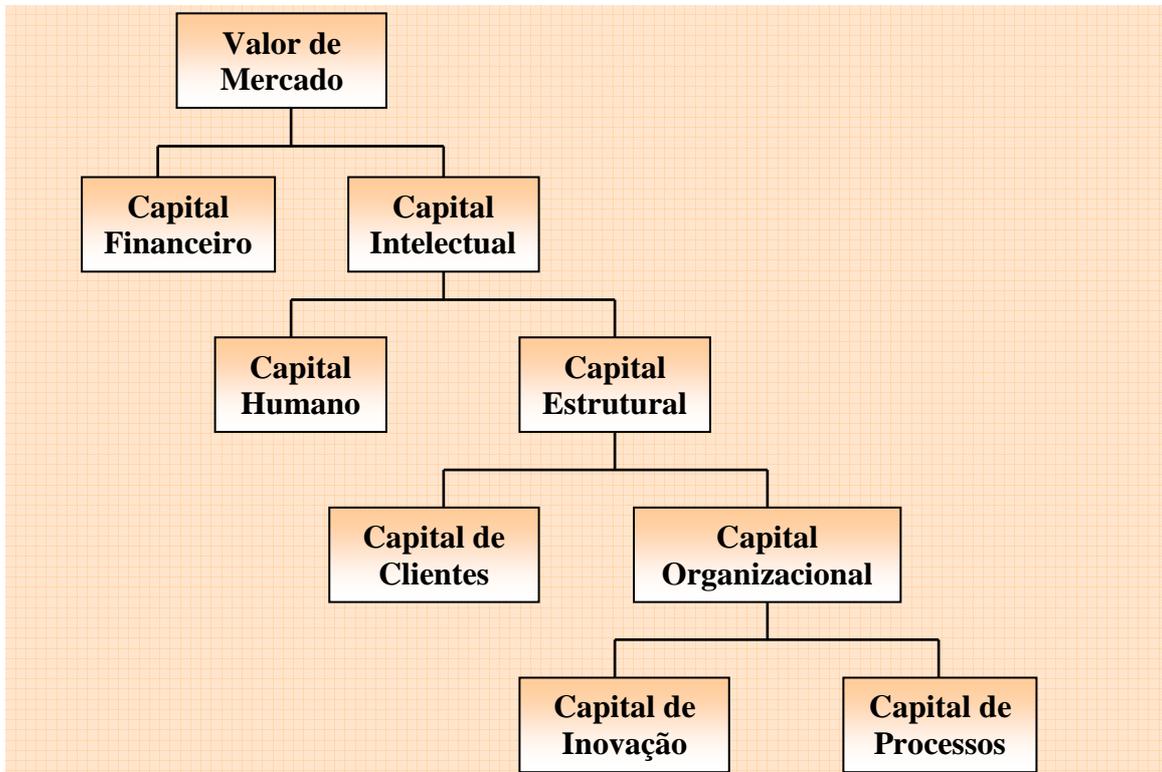
Em 1992, chegou-se a uma definição simples:

Capital Humano + Capital Estrutural = Capital Intelectual.

No final de 1993, Elizabeth Gemzell-Mikkelsen foi contratada como a primeira controller de Capital Intelectual no mundo.

A administração da Skandia AFS estabeleceu três pilares (Tecnologia / Valores / Capital Intelectual) para permitir o crescimento de uma organização inteligente e que incorporados à estratégia empresarial alteram a forma de avaliação da empresa.

Esquema da Skandia para o valor de Mercado conforme Edvinsson e Malone (1998:47):



FONTE: EDVINSSON L., MALONE M. S. Capital Intelectual . Trad. Roberto Galman. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 47.

**Quadro 07 – Esquema da Skandia para o valor de Mercado**

Primeiramente a equipe de Capital Intelectual da Skandia elaborou um esquema pelo processo de redução, ou seja, a valoração da empresa no mercado acionário, subtraída de seu capital financeiro resulta no Capital Intelectual da empresa.

A partir desta conclusão alguns cálculos foram efetuados:

- $\text{Capital Intelectual} - \text{Capital Humano} = \text{Capital Estrutural}$
- $\text{Capital Estrutural} - \text{Capital de Cliente} = \text{Capital Organizacional}$
- $\text{Capital Organizacional} - \text{Valor dos Processos} = \text{Capital de Inovação}$
- $\text{Capital de Inovatório} - \text{Valor da Propriedade Intelectual (patentes / marcas registradas)} = \text{Ativos intangíveis (que não podem ser definidos ou medidos)}$ .

Para avaliar o Capital Intelectual da Skandia, a equipe de Edvinsson definiu um conjunto com vários índices que foram agrupados em cinco áreas distintas: área de foco financeiro, área de foco de cliente, área de foco de processo, área de foco de renovação e desenvolvimento e área de foco humano.

➤ Área de Foco Financeiro:

Os autores entendem que todo investimento em Capital Intelectual transforma-se em moeda num futuro próximo. Pode ser investimento em tecnologia ou índices como satisfação dos clientes e disposição dos empregados. Existe a transformação de renovação e desenvolvimento para clientes e processos, e destes, para um lançamento nos demonstrativos financeiros.

➤ Área de Foco de Cliente:

Foi-se o tempo em que as empresas tinham seu cliente após o primeiro pedido. Hoje os clientes necessitam de serviços e produtos que adaptem-se a elas e as suas expectativas como um ser único. Para isso, as empresas preparam-se cada vez mais para garantir a satisfação de seus clientes. Precisam ser ágeis, flexíveis e transmitir confiança, lealdade e compromisso para conquistar o cliente e vencer a concorrência.

➤ Área de Foco de Processo:

Trata do papel da tecnologia na empresa. O investimento em tecnologia será válido a partir do momento em que o retorno deste aumente a eficiência, produtividade e a flexibilidade organizacional. A tecnologia sob a forma de intercâmbio eletrônico de dados tornou a comunicação rápida entre fornecedores, distribuidores, parceiros e clientes. As ferramentas mais modernas constitui-se em vantagem competitiva no mundo globalizado. Os autores alertam, porém, que deve-se ter cuidado com este foco, pois o valor de tecnologia que é demonstrado no Balanço Patrimonial pode supervalorizar o Capital Intelectual existente. Algumas avaliações são utilizadas com o objetivo de apresentar uma perspectiva útil de como um empreendimento utiliza suas ferramentas tecnológicas para criar valor.

➤ Área de Foco de Renovação e Desenvolvimento:

Analisa as oportunidades futuras. Encontra-se em posição oposta aos demonstrativos financeiros. Enquanto os demonstrativos financeiros mostra-nos o desempenho passado da

empresa, o foco de Renovação e Desenvolvimentos tenta projetar o futuro, mostrando o presente e preparando-se para as oportunidades que surgirem.

A equipe Skandia identificou seis áreas através das quais as empresas podem acompanhar e se preparar para as mudanças. São elas:

- cliente;
- atração no mercado;
- produtos e serviços;
- parceiros estratégicos;
- infra estrutura e
- empregados.

➤ Área de Foco Humano:

Todas as seções do navegador interagem entre si em graus distintos, mas somente o fator humano interpenetra os outros fatores (1998:113).

Um fator humano bem sucedido é o diferencial, porém, a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual.

É quase impossível medir o intelecto, o emocional, o comportamento ou a motivação dos empregados e gerentes, o que torna difícil sua mensuração.

O grupo Skandia considera três aspectos para efetuar a mensuração deste foco:

- Deve ser bem fundamentada, para que se dê valor ao que é realmente importante;
- Deve ser bem estruturada para não absorver as impurezas de outras variáveis subjetivas;
- Deve ser teleológica: as medições deverão apresentar a situação atual da empresa, bem como onde deveria estar, refletindo os valores em mudanças na sociedade.

Os autores consideram que o Foco de Renovação e Desenvolvimento relaciona-se com o futuro da organização, o Foco Estrutural com o presente e o Foco Financeiro com o passado imediato.

A partir do relatório do Capital Intelectual de 1993, juntamente com as necessidades da empresa e o desejo de juntar as áreas de Focos acima citadas, surgiu o navegador Skandia.

O Navegador Skandia primeiramente serviu com ferramenta de desenvolvimento e após sua publicação em 1995, assumiu o papel de organizador e guia dos usuários.

Os objetivos do Navegador eram:

- Vincular todos os focos entre si em um formato coerente;
- Servir como um sumário no qual se podem localizar os padrões de Capital Intelectual da organização.

Edvinsson e Malone (1998:53) explicam que *“o que o navegador torna bem claro é que a gestão do Capital Intelectual é mais do que a simples gestão do conhecimento ou da propriedade intelectual. A gestão do Capital Intelectual é, na realidade, a alavancagem da combinação entre Capital Humano e Capital Estrutural”*.

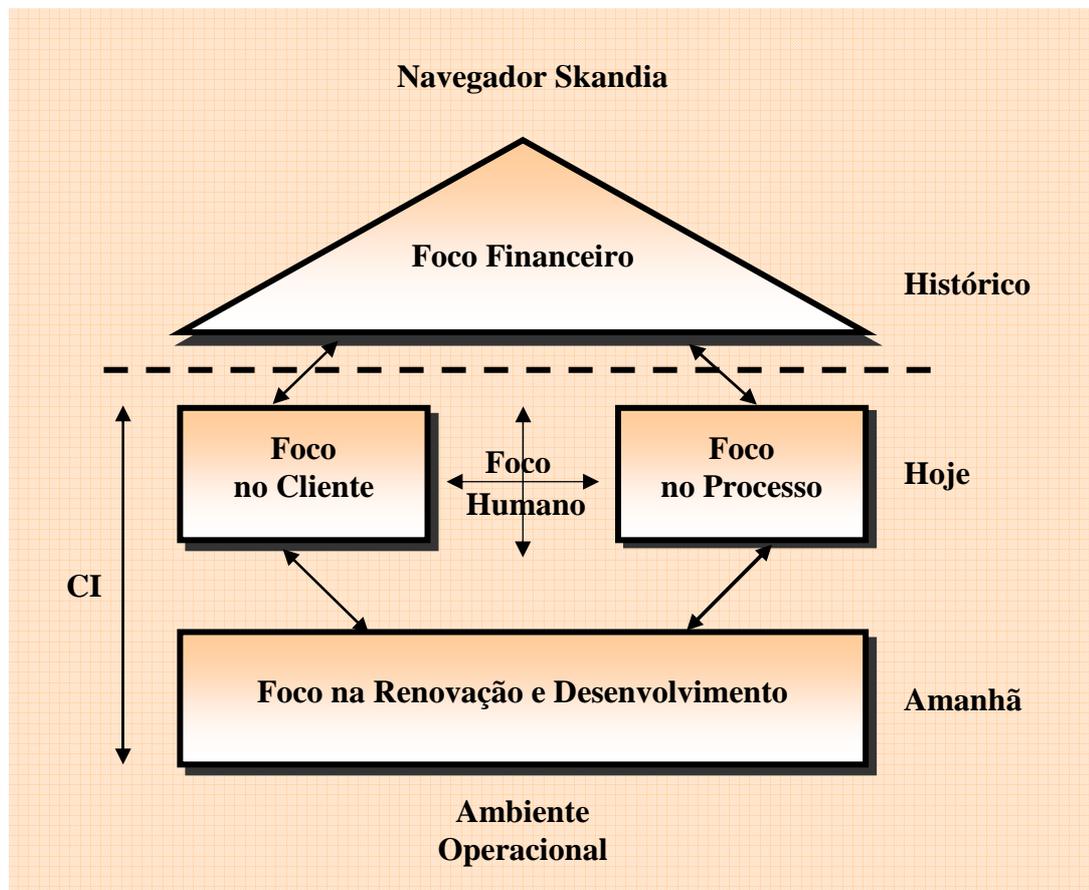
Uma vez compreendido o que significa Capital Intelectual fica a incógnita: O que se fará com tal conhecimento?

Em 1996, a Skandia inaugurou seu primeiro Centro Skandia do Futuro (SFC) que tem como papel:

- Um conceito estratégico para tornar o futuro um ativo e não um passivo;
- Um processo de conhecimento e colaboração coletivos ao longo de gerações, culturas e funções;
- Uma organização virtual em rede, combinando fontes de conhecimento tanto internas quanto externas.

Edvinsson e Malone (1998:56) descrevem esta última etapa como sendo *“etapa revolucionária, denominada futurização, opera na região fronteira entre o Capital Humano e o Capital Estrutural, pois, no final, o sucesso advém não somente de novas idéias, mas de sua implementação, sendo esta implementação o produto da cultura corporativa, da liderança e da infra-estrutura que a apoia”*.

Aspectos do Navegador Skandia:



**FONTE:** EDVINSSON L., MALONE M. S. Capital Intelectual . Trad. Roberto Galman. São Paulo : Makron Books, 1998. p. 60.

**Quadro 08 – Navegador Skandia**

O navegador é formado pelas cinco áreas de foco (Foco Financeiro, Foco no Cliente, Foco no Processo, Foco Humano e Foco na Renovação e Desenvolvimento), onde as empresas deterão sua atenção. Apresenta-se na forma de uma casa e é representado conforme segue:

- O sótão é representado pelo triângulo e é o Foco Financeiro, incluindo o Balanço Patrimonial e constitui o passado da empresa;
- As paredes representam o presente e as atividades da empresa que são focalizadas nele. São o Foco no Cliente (avaliando uma categoria distinta de Capital Intelectual) e Foco no Processo (uma parte maior da avaliação que corresponde ao Capital Estrutural);

- Os alicerces da casa estão voltados para o futuro e está representado pelo Foco na Renovação e Desenvolvimento (outra parte do Capital Estrutural);
- A parte central da casa é onde encontramos o foco humano que representa o coração, a inteligência e a alma da organização que segundo Edvinsson & Malone (1998:61) “*é a combinação de experiência e inovação que esses empregados trazem, mais as estratégias da empresa para alterar ou manter esta combinação*”.

Vale ressaltar que o Foco Humano localiza-se bem no centro do modelo, sendo o único dos cinco Focos a apontar para todos os demais, caracterizando a importância, a atenção e o valor que este foco deve merecer por parte da Contabilidade moderna.

O navegador tem como funções segundo os autores:

- Perscrutar as mensurações: um instrumento organizador além de organizar deverá agir como um guia que irá indicar a posição, a direção e a velocidade da organização.
- Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes de valor: um navegador de Capital Intelectual deve alinhar todos os dados das categorias visando a criação de um pequeno número de números globais que possam ser utilizados para um julgamento rápido do poder do Capital Intelectual de uma empresa e para comparação de outras organizações.
- Olhar para fora, em direção ao usuário: a preocupação do modelo deve ser uma melhor visualização e entendimento da informação, com uma definição clara e objetiva.

Para determinar a equação do Capital Intelectual, a equipe Skandia chegou à conclusão de que não existe um modelo universal que se adeque a todas organizações, mas cada empresa pode criar um formato que melhor lhe convenha.

Ao desenvolver a fórmula de Capital Intelectual, a equipe Skandia sugeriu três passos (1998:166):

- 1) Localizar um conjunto básico de índices que possa ser aplicado a toda sociedade;
- 2) Reconhecer que cada organização pode ter um Capital Intelectual adicional que necessite ser avaliado por outros índices e
- 3) Estabelecer a variável que capte a não tão perfeita previsibilidade do futuro.

Chegou-se a seguinte fórmula:

Capital Intelectual Organizacional =  $iC$

Onde:  $i$  = Coeficiente de Eficiência

$C$  = Valor Monetário do Capital Intelectual

O valor de  $C$  é obtido a partir de uma relação que contém os indicadores mais representativos de cada área de foco, avaliados monetariamente, excluindo os que pertencem mais propriamente ao Balanço Patrimonial. Esses indicadores referem-se ao exercício social:

- 1) Receitas resultantes da atuação em novos negócios.
- 2) Investimento no desenvolvimento de novos mercados.
- 3) Investimento no desenvolvimento do setor industrial.
- 4) Investimento no desenvolvimento de novos canais.
- 5) Investimento em Tecnologia da Informação (TI) aplicada a vendas, serviço e suporte.
- 6) Investimento em TI aplicada à administração.
- 7) Novos equipamentos de TI.
- 8) Investimento no suporte aos clientes.
- 9) Investimento no serviço aos clientes.
- 10) Investimento no treinamento de clientes.
- 11) Despesas com clientes não-relacionadas ao produto.
- 12) Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados.
- 13) Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados.
- 14) Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa.
- 15) Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes em período integral.
- 16) Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral.
- 17) Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial.
- 18) Investimento no desenvolvimento de parcerias.
- 19) *Upgrades* no sistema.
- 20) Investimento na identificação da marca (logotipo/nome).

21) Investimento em novas patentes e direitos autorais.

O Índice de Coeficiente de Eficiência do Capital Intelectual é obtido por meio dos indicadores mais representativos de cada área de Foco expressos em porcentagens, quocientes e índices, cuja média aritmética dos índices permite colocá-los em uma porcentagem única. Esses parâmetros referem-se ao presente:

- 1) Participação de mercado (%).
- 2) Índice de Satisfação dos Clientes (%).
- 3) Índice de liderança (%).
- 4) Índice de Motivação (%).
- 5) Índice de investimento em Pesquisa & Desenvolvimento/Investimento total (%).
- 6) Índice de horas de treinamento (%).
- 7) Desempenho/Meta de Qualidade (%).
- 8) Retenção dos empregados (%).
- 9) Eficiência administrativa/Receitas (%)

Antunes (2000:118) conclui que:

*Segundo o modelo apresentado, as medições do Capital Intelectual referem-se a indicadores não financeiros que conduzem a resultados financeiros. Apresenta-se como um modelo dinâmico e contínuo cuja apenas a identificação de tais parâmetros não é segurança de bons resultados. O aspecto dinâmico conduz à necessidade de constante alimentação dos componentes que integram o Capital Intelectual. Isso deverá ser feito por meio de um processo de gerenciamento que contemple tais características.*

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO DE CASO: CPTM – COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS**

#### **4 – INTRODUÇÃO**

No fim do exercício de 2001, em seu décimo ano de existência, a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos alcançou também um feito histórico. O ano foi encerrado com os registros mostrando que em 2001, os serviços da companhia atenderam um contingente de cerca de 311 milhões de pessoas – um número que representa duas vezes a população brasileira. Os trens transportaram 15,1% a mais do que no exercício anterior. Foi superado nos dias úteis marca de 1 milhão de passageiros embarcados ao longo dos 270 quilômetros de linhas.

Esses números não são resultantes do acaso, ou simplesmente, de fatores conjunturais da vida metropolitana, este resultado também envolve o Capital Intelectual que é materializado nos serviços dos colaboradores, sendo este reconhecido pela companhia como um auxiliador ao sucesso. Eles são na verdade, os primeiros sinais de recuperação efetiva de um sistema altamente comprometido no passado, pela carência histórica de investimentos e pela ausência de instrumentos gerenciais adequados.

O planejamento estratégico da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) elegeu como foco principal das ações a satisfação do usuário, o novo modelo de gestão abre perspectivas inovadoras a todo setor de administração e operação dos transportes públicos.

A empresa aplicou em seus principais programas de investimento um total de R\$ 1,1 bilhão, com recursos em sua parte mais expressiva do governo do estado de São Paulo, e para que esses recursos sejam bem alocados a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) conta com uma equipe de colaboradores cujo intelecto tem sido o diferencial.

Por razões como as citadas, o exercício de 2001 terá sempre um lugar de destaque na história que o futuro escreverá da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), principalmente pelos exemplos do Balanço do Capital Intelectual.

#### **4.1 – EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA CPTM – 2001**

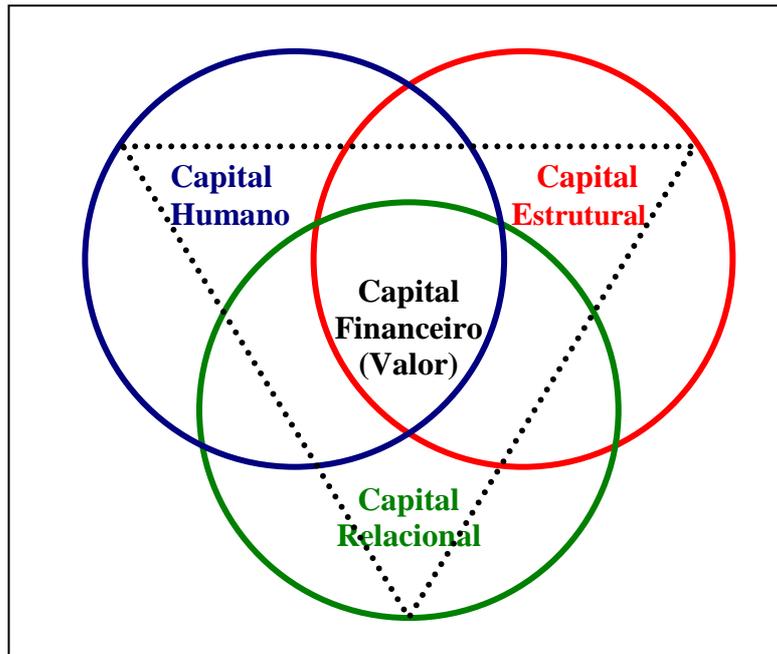
Em função de sua estratégia e de seus fatores críticos de sucesso, cada entidade empresarial procura evidenciar os principais aspectos de seu patrimônio e, para a amplitude dessa ação, a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) utiliza como ferramenta três Balanços: o Patrimonial, o Social e o Intelectual.

Através do Balanço intelectual, a potencialidade de cada atividade realizada será demonstrada de forma direcionada às qualificações dos Recursos Humanos, com agregação e maximização dos Recursos Estrutural e Relacional.

Neste processo, o enfoque econômico-financeiro da entidade não pode ser excluído, já que a empresa é avaliada pelos seus Ativos. Também deverá estar incorporado a esta demonstração, o resultado da operação principal da entidade, que é a exploração de transporte coletivo sobre trilhos, tendo em vista que este fator está intrinsecamente interligado ao seu crescimento.

A história registra os fatos no decorrer dos séculos. A arquitetura contábil também incorre neste sistema, apontando nos dias atuais para a Economia do Conhecimento, fundamentando cada vez mais a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento contínuo de seus Recursos Humanos, nos campos Estratégico, Tático e Operacional.

O alicerce da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) está sustentando em todo seu corpo de empregados (Recursos Humanos), e que as diversas funções operacionais e administrativas realizadas caracterizam sua Estrutura Intelectual, maximizando os dois outros recursos existentes, ou seja, os Recursos Estrutural e Relacional e na interação deles surge o acréscimo do seu valor corporativo, conforme demonstrado na figura a seguir:



FONTE: Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 128.

**Quadro 09 – Evidenciando o Capital Intelectual da CPTM**

## 4.2 – EVIDENCIANDO O CAPITAL INTELECTUAL DA CPTM

No Relatório Anual de 2000 – CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) foi explicitado, preliminarmente, um ensaio do “Balanço Intelectual da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos)” e neste momento o objetivo é ressaltar de forma clara esse mesmo Capital Intelectual, por intermédio de dados obtidos em seus diversos seguimentos internos.

O interesse em demonstrar o Capital Intelectual da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) é o de evidenciar o intangível e disponibilizar essa informação ao seu corpo diretivo e gerencial como informação auxiliar ao processo de gestão.

Uma parte cada vez maior das atividades econômicas, também na CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), está concentrada na criação, manipulação e distribuição de informações. A produtividade está cada vez mais centrada no trabalho intelectual e na excelência dos serviços prestados.

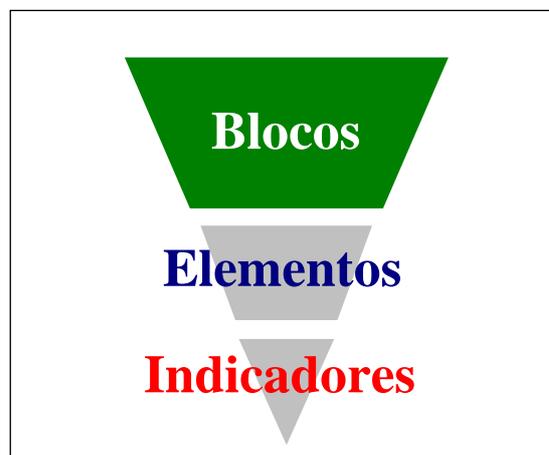
### 4.3 – CARACTERÍSTICAS DA NOVA ECONOMIA

As empresas que como a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), existem, relacionam-se e produzem nessa nova economia, devem adaptar-se a novos desafios e serem flexíveis, buscarem inovações e novas tecnologias, estarem dispostas a inovações e a correr riscos, exercitando uma política de aprendizado e, principalmente, considerando o conhecimento como recurso estratégico para sua atividade-fim.

Sendo o conhecimento fator crítico de competitividade, sua gestão outorga vantagens competitivas a todo tipo de empreendimento. São os Ativos Intangíveis, cada vez mais, a parte crescente e com capacidade de gerar resultados futuros sustentáveis a todo e qualquer tipo de empreendimento. Isto é válido também para a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), que tem em seu corpo de empregados um fator diferenciador no sucesso de sua atividade-fim.

Conhecedora desse Ativo Intangível, a Estrutura Organizacional da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) direcionará sua capacidade intelectual no ajuste e na eliminação de suas deficiências.

### 4.4 – BLOCOS, ELEMENTOS E INDICADORES: COMPONENTES DO CAPITAL INTELECTUAL



FONTE: Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 130.

**Quadro 10 – Componentes do Capital Intelectual**

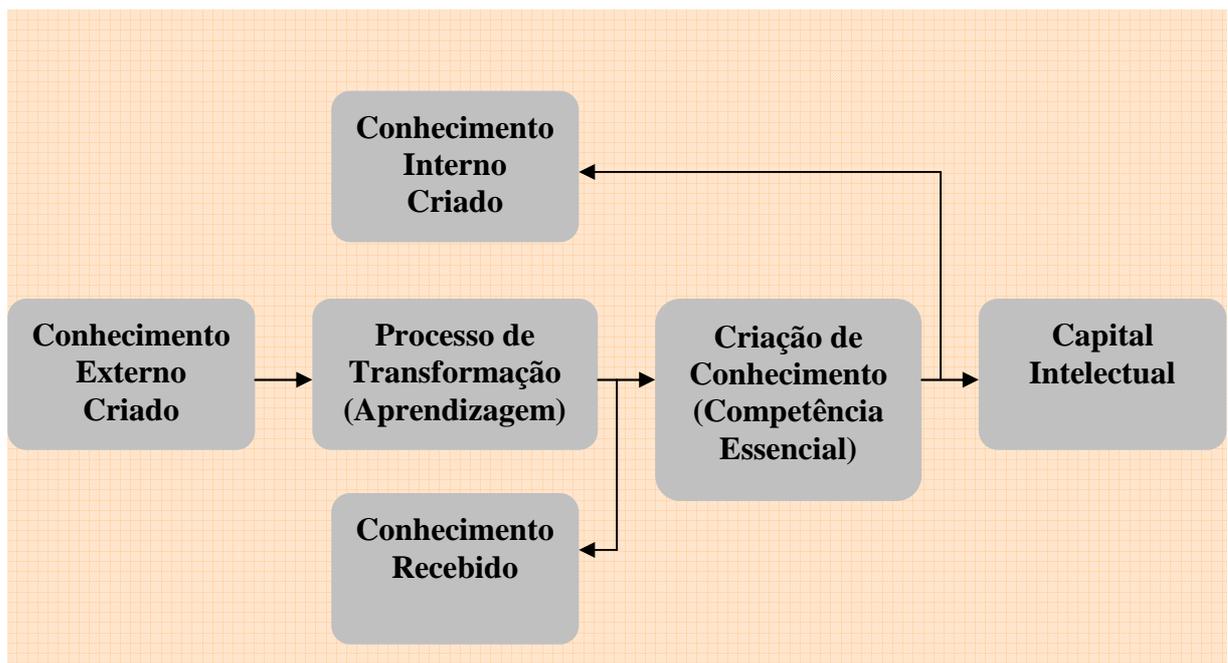
Os blocos identificados acima apresentam os indicadores de forma a medir a evolução de cada elemento na pirâmide estrutural ajustada às necessidades operacionais da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

Os Ativos Intangíveis, em função de sua natureza, se agrupam em **Blocos**, que consideramos como o conjunto do Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

Conjugando sua estratégia e seus fatores críticos de sucesso, a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) selecionará os **Elementos** Intangíveis mais relevantes direcionando-os à sua atividade-fim.

Os **Indicadores** são a forma de medição e evolução de seus elementos e a definição deles deve ajustar-se às características particulares da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), devendo atender aos seguintes requisitos fundamentais:

- **Simple**s: de cálculo imediato e utilizando poucos recursos;
- **Específicos**: a consistência incrementa a utilidade do indicador;
- **Mensuráveis**: que se podem expressar em números e comparar-se;
- **Representativo**: reflitam o que se quer medir;
- **Independentes**: não deve existir correlação entre eles;
- **Positivos**: sua descrição é mais forte;
- **Limitados em números**: devem ser em número reduzido evitando-se despende-se esforços.



Durante o ano de 2001, a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) promoveu de forma expressiva, treinamentos internos e externos, cursos, visitas, aperfeiçoamento tecnológico voltado a seus empregados, em especial da área técnica operacional, visando, com isto, a reciclagem corporativa que disponibilizará empregados altamente especializados no desempenho da atividade principal da entidade, que a exploração de transporte coletivo sobre trilhos, com a preocupação de oferecer um serviço seguro e confiável.

Esta geração de conhecimento tácito, sutil e pessoal, que se armazena, tende a se explicitar na disseminação que ocorre na aplicação e troca entre profissionais da empresa, no real exercício de suas funções, criando métodos, modelos e situações em que o serviço prestado agrega valor à principal atividade empresarial.

Em 2001, houve prosseguimento das atividades envolvendo o corpo técnico-gerencial da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) e os convênios com duas Fundações ligadas à Universidade de São Paulo, a FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras e FIA – Fundação Instituto de Administração, além de parceria com a FGV – Fundação Getúlio Vargas e Universidade de Juiz de Fora, desenvolvendo novos métodos, processos, cursos, seminários, trabalhos conjuntos e eventos.

#### **4.5 – O CAPITAL HUMANO**

O Capital Humano da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), constituído por seu corpo de empregados, com os investimentos realizados na área de treinamento e qualificação, incorpora outros quesitos, além da simples reciclagem ou atualização profissional e funcional:

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
<b>Satisfação das pessoas</b> <b>Competência das Pessoas</b> <b>Qualificação das Pessoas</b> <b>Trabalho em Equipe</b> <b>Liderança</b>	<b>Melhora das Competências</b> <b>Capacidade de Inovação das pessoas e Equipes</b>

**FONTE:** Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 132.  
**Quadro 12 – Capital Humano**

Reconhecendo que o Capital Humano presente em todas as atividades da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) é fator fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento econômico da empresa, e que a empregabilidade e o poder aquisitivo de seu corpo funcional dependem cada vez mais do aprendizado, a empresa tem investido fortemente em implementar programas para acelerar a disseminação do conhecimento através de cursos e palestras direcionadas à especialização e atualização, reciclagem, aperfeiçoamento e formação profissional.

Como base de exemplificação, cito alguns desses eventos.

<b>PROGRAMA/EVENTO/CURSO</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<b>Integração</b>	<b>300</b>
<b>Aperfeiçoamento</b>	<b>100</b>
<b>Especialização e Atualização</b>	<b>3.257</b>
<b>Capacitação e Reciclagem</b>	<b>6.130</b>
<b>Desenvolvimento Pessoal</b>	<b>575</b>

**FONTE:** Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 134.  
**Quadro 13 - Dados obtidos no Balanço Social.**

Diante desse desenvolvimento profissional em suas bases Estratégicas, Táticas e Operacional, torna-se inexpressiva a rotatividade de mão-de-obra das áreas operacionais e administrativas, implicando, com isto, a satisfação dos empregados quanto ao aperfeiçoamento intelectual que a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) permite e estimula.

A motivação interna gerada com a realização desses eventos é patente quanto ao retorno obtido dos empregados na execução das atividades. No seguimento **exploração de transporte coletivo sobre trilhos**, setor de prestação de serviço em particular, a importância de gestão do Capital Intelectual com relação à gestão de seus ativos corpóreos é intrínseca e amplamente visível na CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

Consciente de que esses investimentos em tecnologia, treinamento, reciclagem, entre outros, reduzem o resultado financeiro em curto prazo, a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) sabe também que, por outro lado o desenvolvimento desta matéria técnica-profissional objetiva o crescimento operacional da empresa e o intelectual de seus empregados, valorizando a entidade.

O Capital Intelectual da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) constituído por seu conhecimento, experiências aplicadas, relacionamentos externos e habilidades profissionais, tende a lhe oferecer a maior vantagem competitiva no mercado (opção preferencial como transporte coletivo) focalizando a oportunidade empresarial em conjunto com o aprendizado funcional executor.

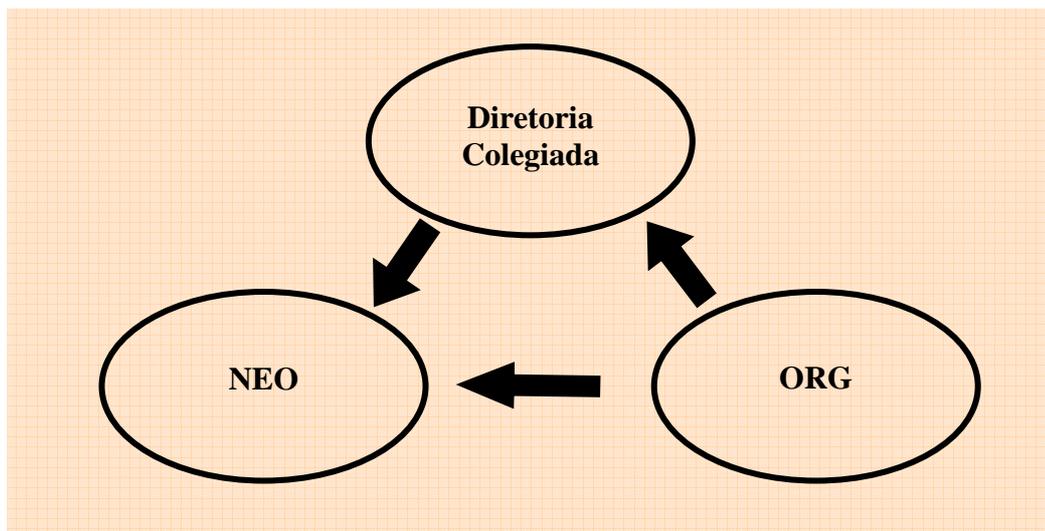
#### **4.6 – O CAPITAL ESTRUTURAL**

O Capital Humano é a alavancagem necessária para a construção e consolidação do Capital Estrutural, e quanto melhor o apoio deste capital, maiores as possibilidades de utilização e maximização em prol do usuário dos serviços prestados.

A CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), através de seu corpo gerencial, tem demonstrado que esse implemento entre função e execução será decisivo, com a criação e formalização de um novo modelo de gestão, voltado às necessidades - fim, **exploração de transporte coletivo sobre trilhos**, com o intuito de alicerçar os anseios sociais com os objetivos internos.

#### 4.7 – O NOVO MODELO DE GESTÃO DA CPTM

Implantado em 2001, o novo modelo de gestão empresarial da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) caracterizou-se pela constituição do Núcleo Executivo de Operações (NEO), que é subordinado à Diretoria Colegiada, responsabilizando-se por todas as atividades necessárias que possibilitem responder pelos grandes objetivos da Operação e do Órgão de Regulamentação e Gestão (ORG), que tem como principal missão, definir e controlar o cumprimento de padrões mínimos de serviços a serem prestados ao usuário.



FONTE: Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 136.

Quadro 14 – Modelo de Gestão da CPTM

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
<b>Cultura Organizacional</b> <b>Estrutura da Organização</b> <b>Propriedade Intelectual</b> <b>Processo de Capacitação de Conhecimento</b> <b>Filosofia do Negócio</b> <b>Processo de Reflexão Estratégica</b> <b>Processos de Apoio</b> <b>Mecanismos de Transmissão e Comunicação</b> <b>Tecnologia de Processo</b> <b>Tecnologia de Informação</b>	<b>Processos de Inovação</b>

**FONTE:** Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 136.

**Quadro 15 – Modelo de Gestão da CPTM**

## **4.8 – O CAPITAL RELACIONAL**

Com vistas a subsidiar o novo modelo de gestão, foi necessária a formulação de um modelo de prestação de serviço cuja abrangência envolve desde questões de regulamentação até instrumentos de controle de qualidade.

O modelo desenvolvido na CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) procura atender às necessidades e expectativas dos usuários através de um padrão de serviço monitorado por indicadores de desempenho operacional pré-estabelecidos.

O contato direto com o usuário, aliado à preocupação em prestar um bom serviço, tem potencializado a incorporação pela CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) de uma demanda efetiva maior. Por isso a empresa se referencia nos atributos dos serviços, que são os meios pelos quais o usuário percebe efetivamente a qualidade que está sendo ofertada. São eles: Segurança Operacional, Segurança Pública Operacional, Confiabilidade, Regularidade, Rapidez, Conforto, Atendimento, Utilidade e Preço.

A implantação de novas estações em 2001 foi acompanhada pela operação de serviços com características metroviárias, novos trens e nova filosofia operacional da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos). Afinal, o fortalecimento do sistema sobre trilhos é o elemento estruturado do sistema de transporte coletivo que se deseja para a Região Metropolitana de São Paulo, devido à sua alta capacidade de transporte.

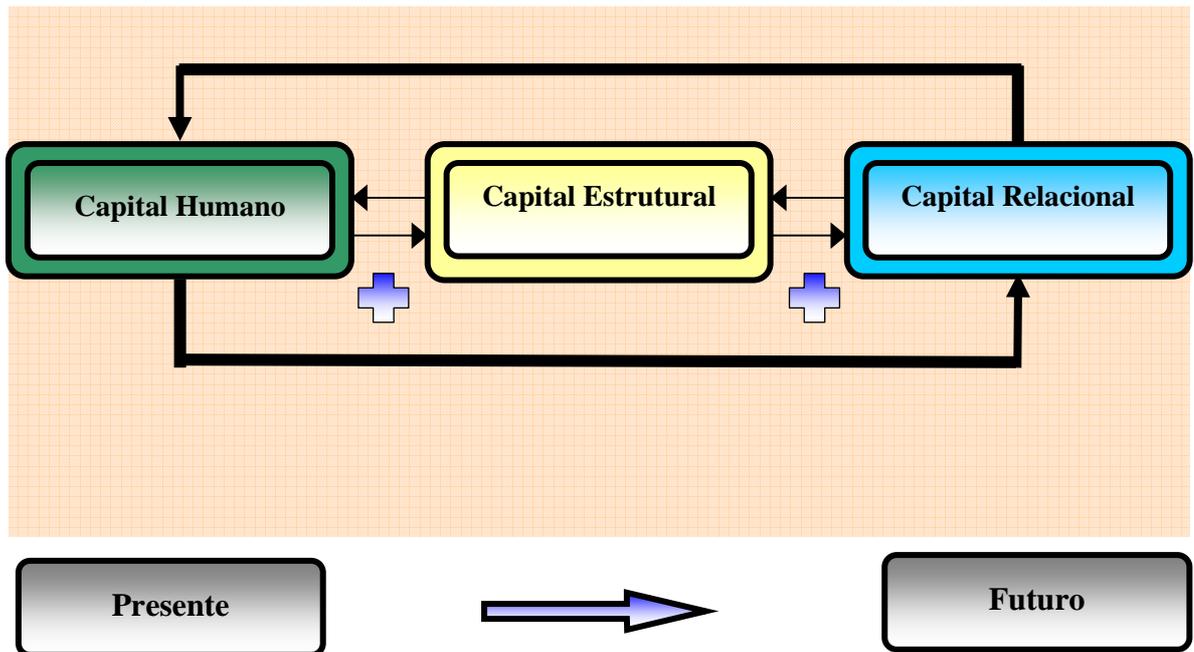
A criação de elos próximos com os usuários, com a inclusão de sistemas informatizados (internet) e atendimento ao usuário (telefone 0800), que são usados como instrumentos para avaliar a prestação de serviços, estão demonstrando a solidez com que a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) vem atingindo suas metas, fundamentadas em projetos de investimentos em andamento e futuros.

<b>PRESENTE</b>	<b>FUTURO</b>
<b>Base de Usuários Relevante</b> <b>Lealdade dos Usuários</b> <b>Intensidade de Relação com os Usuários</b> <b>Satisfação dos Usuários</b> <b>Processo de Serviços e Apoio aos Usuários</b> <b>População Lindeira</b> <b>Reputação/Nome da Entidade</b> <b>Alianças Estratégicas/Outros Modais</b>	<b>Capacidade de Exploração de Novos Usuários</b> <b>Relacionamentos Externos</b>

**FONTE:** Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 138.

**Quadro 16 – Capital Relacional**

O gráfico a seguir ilustra os três grupos de Ativos Intangíveis comuns a todas as entidades, inseridos no contexto operacional da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) e sobre os quais se estruturam o modelo de mensuração demonstrado no próximo bloco:



FONTE: Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 138.

Quadro 17 – Grupos de Ativos Intangíveis

## 4.9- MODELO DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA CPTM

### 4.9.1-VANTAGENS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

As informações contidas num relatório de Capital Intelectual são de interesse tanto dos gestores da empresa quanto dos usuários externos.

Com relação aos gestores internos, e considerando que as medições de Capital Intelectual bem gerenciadas contribuem para que a entidade possa se conhecer melhor e, conseqüentemente, contribuir para seu aprimoramento, a CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) vem demonstrando as vantagens de se evidenciar essa mensuração que é altamente viável, ajudando inclusive nas decisões de investimentos em treinamentos e outros eventos necessários para o serviço-fim.

Alguns itens do Balanço Intelectual compõem também o balanço social em que são divulgadas informações do elemento humano da empresa, a fim de destacar sua responsabilidade e compromisso com a sociedade (além de conter informações dos

investimentos realizados no âmbito social e na área ambiental e, também, o valor adicionado da empresa). A formulação do Capital Intelectual visa evidenciar os investimentos realizados no elemento humano mais o potencial deste recurso existente no quadro empresarial, objetivando a capacidade de geração futura de lucros.

Essa evidenciação do Capital Intelectual em Mensurar o elemento humano tem como meta gerenciá-lo e identificar tendências que contribuam para a melhoria do desempenho economico-financeiro da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), com enfoque na prestação de serviço voltada para o social, a partir da exploração de transporte coletivo sobre trilhos.

Cabe notar que o grau de subjetividade que alguns indicadores apresentam pode afetar os dados mensurados, e a comparação entre empresas. Ampliando a complexidade da questão, tem-se a variedade dos potenciais usuários interessados nas informações, e conclusivamente, o Relatório Suplementar do Capital Intelectual pode justificar, em parte, a diferença existente entre o valor contábil e o valor de mercado, mas não identifica objetivamente esta diferença, pois, com visto, apresenta-se de forma numérica índices e proporções que analisados conjuntamente denotam o momento atual e uma tendência (expectativa futura) da capacidade financeira da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

#### **4.9.2- LIMITAÇÕES À MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Até o momento, não se identificaram desvantagens, mas apenas algumas limitações, que podem ser consideradas temporárias, e algumas ponderações a serem feitas.

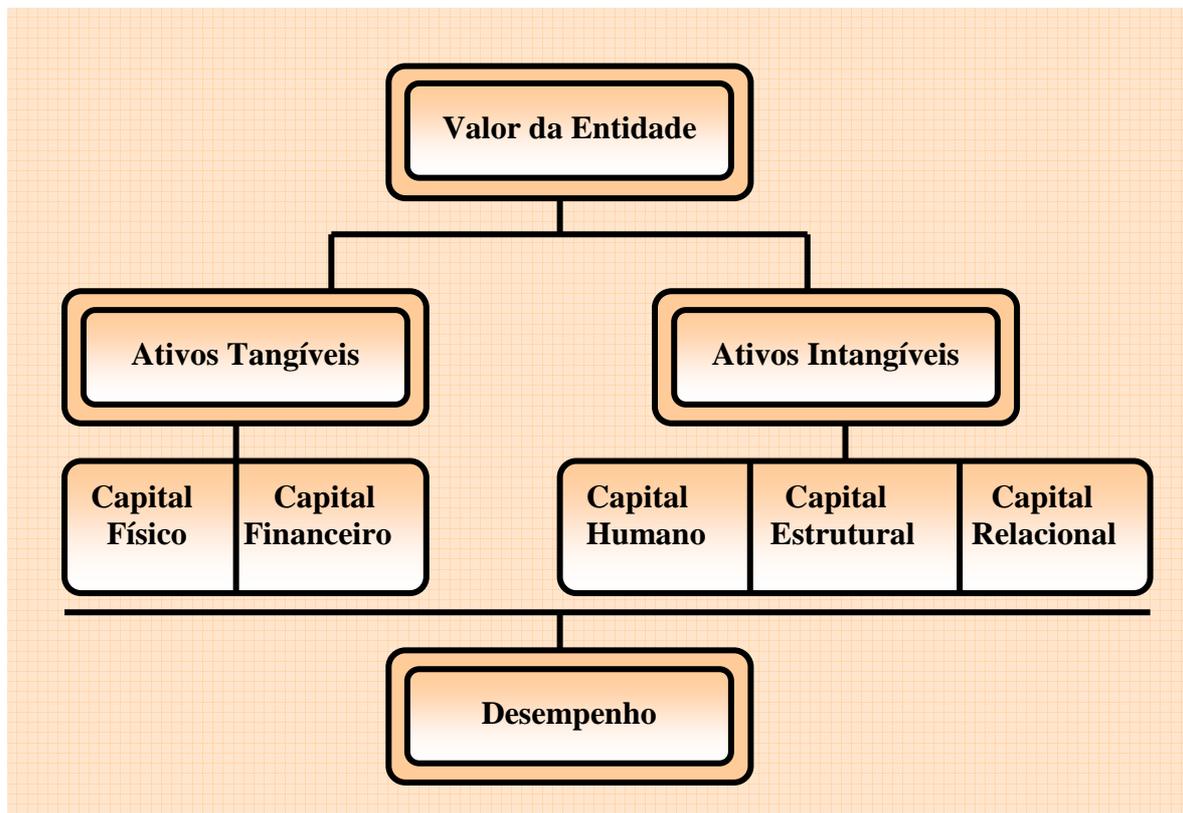
Considerando-se a idéia de um modelo possível, independente, tendo em vista a particularidade da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), esta sistemática apresentará um grande número de indicadores, tornando necessária a existência de um sistema de informação eficiente, para identificar os dados específicos, componentes subjetivos, que não apresentam uma unidade padrão de mensuração monetária.

O modelo a ser adotado pela CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos) com sua visualização e entendimento, de forma clara e objetiva, proporcionará a absorção de informações a todos os níveis do usuário.

Características:

- Envolve o Capital Intelectual com a estratégia da entidade;
- É um modelo que será personalizado às características da CPTM;
- É aberta e flexível;
- Mede os resultados e os processos que o geraram;
- Aplicável;
- Possui visão sistêmica da entidade;
- Combina diversas unidades de medida.

Para um melhor entendimento e visualização desses relacionamentos, apresentamos o esquema a seguir:



FONTE: Relatório Anual da Administração. São Paulo : CPTM, 2001. p. 142.

**Quadro 18 – Esquema de Mensuração do Capital Intelectual**

Os Ativos Intangíveis da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), principalmente os relacionados aos seus Recursos Humanos, o seu Capital Intelectual, agregam valor à sua atividade-fim, e devem ser evidenciados, e de alguma maneira

mensurados, utilizando-se as ferramentas e paradigmas que a contabilidade vem pesquisando, experimentando e desenvolvendo para que esses valores “ocultos” sejam demonstrados e agregados às Demonstrações Contábeis.

A desobstrução do conhecimento dos diversos agentes internos relacionados diretamente e indiretamente ao objetivo maior da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), que é a exploração de transporte coletivo sobre trilhos, vem evidenciando a capacidade técnica operacional do grupo de empregados envolvidos neste sistema.

A produção, elaboração e gestão dos itens enumerados, das metas alcançadas e dos objetivos, clarificam os caminhos do Ativo Intangível da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), paralelamente à eficiência social. O Balanço Patrimonial, juntamente com suas peças, demonstrará a qualidade deste sistema agregando valores Agente Intangível da Entidade – Seu Quadro de Empregados.

Vale ressaltar que esses valores não estão sendo traduzidos em capital monetário, todavia, as implementações internas vêm caracterizando essa valorização – que estudos e dados a serem levantados gerarão um futuro Balanço Intelectual evidenciando e mensurando o conhecimento da CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos).

## **CAPÍTULO 5**

# **GESTÃO E O REFLEXO DO CAPITAL INTELECTUAL NA VALORIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

### **5 – INTRODUÇÃO**

A transformação dos dados fornecidos pela contabilidade em informações úteis ao processo decisório é uma busca constante. Esta busca, tem sido dificultada diante da velocidade e variedade das mudanças que tem ocorrido no mercado.

Outra dificuldade encontrada pelos contadores, nas empresas da sociedade do conhecimento consiste em que “não só os princípios ativos (...) são intangíveis, como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles” (Stewart, 1998:29). Também, segundo o autor, é característico das empresas do conhecimento, eliminar de seus balanços os ativos fixos. Nessa organização virtual, “quanto menos ativos, melhor; desde que tenha Capital Intelectual, a empresa pode conseguir receitas sem a carga e as despesas de gerenciar os ativos e pagar por eles” (1998:31).

Por outro lado, os investidores de empresas da sociedade do conhecimento estão adquirindo um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias que correspondem a Capital Intelectual e não o capital físico. A contabilidade, na sua função maior, de informar eficientemente aos seus usuários, deve levar em consideração esses elementos quando da divulgação de seus relatórios.

## 5.1- CLASSIFICAÇÃO CONTÁBIL DO CAPITAL INTELECTUAL

Stewart (1998:56) destaca que *“quando uma empresa é comprada por valor superior ao seu valor contábil (...) essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais”*. Entretanto, para os contadores, essa diferença contabilmente vem sendo indevidamente denominada fundo de comércio.

Na sociedade do conhecimento, muitos princípios, conceitos, e normas contábeis necessitam ser reavaliados, como, por exemplo, o princípio do Registro pelo Valor Original, onde custo de aquisição e ajustes como depreciação e correção monetária, usualmente aceitos para avaliar os ativos da empresa, não se aplicam aos ativos intelectuais. Um sistema de custos contábeis que considere apenas o custo do material e da mão de obra não mais responde adequadamente à essa nova realidade, pois muitos dos componentes de custos de um produto referem-se aos ativos intelectuais. Stewart (1998:56) também adverte que *“pode-se argumentar contra a inclusão de medidas de Capital Intelectual nos livros contábeis da empresa (...), mas não há desculpas para ignorá-lo”*. O desconhecimento de sua existência poderá acarretar grandes perdas para as empresas.

Apesar da grande repercussão patrimonial desses intelectuais, a contabilidade não os tem levado em consideração, como o faz com os demais ativos, na avaliação patrimonial e divulgação de suas informações. Entretanto, várias iniciativas correm no sentido de buscar uma metodologia adequada para mensurar este tipo de capital.

Edvinsson e sua equipe de Capital Intelectual da Skandia AFS elaboraram um esquema pelo processo de redução. Primeiramente, verificaram o valor da empresa no mercado de ações, do qual diminuíram o seu capital financeiro. O saldo restante foi considerado o Capital Intelectual da empresa. A partir daí desenvolveram um processo para estudar o Capital Intelectual naquela organização, pois o Capital Humano e o Capital Estrutural não são visíveis no sistema contábil tradicional.

A contabilidade tradicional não oferece informações sobre as tradições e filosofias das empresas. As informações tradicionais contidas nas linhas de um balanço patrimonial, como máquinas, terrenos e estoques, não indicam muitas coisas sobre a competitividade atual ou o potencial de lucros futuros de uma empresa. Ela não diz quanto valem esses fatores nem

dispara alerta quando por meio de decisões administrativas ou dispensas de empregados, a empresa perde.

A dicotomia em contabilidade entre capital humano e não humano é fundamental: o último é reconhecido como um ativo e, portanto, registrado e divulgado nos relatórios financeiros, enquanto que o primeiro é totalmente ignorado pela legislação contábil brasileira. Entretanto, verificamos que a divulgação de valores de capital humano pelas empresas forneceriam aos usuários dos relatórios financeiros informações valiosas.

A atual prática contábil demonstra todos os gastos com desenvolvimento de recursos humanos como despesas em vez de ativos. Essa demonstração gera uma mensuração distorcida do retorno de uma organização sobre seus investimentos. Ela não expõe a realidade econômica da organização. Não são as pessoas os ativos humanos de uma organização, e sim, os investimentos em pessoas.

A aplicação dos princípios e convenções contábeis, traz uma série de dificuldades para qualquer tentativa de contabilização do Capital Intelectual. Algumas convenções contábeis, tais como a da Materialidade e do Conservadorismo, impõem restrições a qualquer tipo de evidenciação que esteja carregada de subjetivismo e que possa comprometer a confiabilidade e consistência exigida das demonstrações financeiras.

Os princípios e normas contábeis tendem a acompanhar as alterações que ocorrem nas organizações, orientando e atendendo as necessidades dos usuários da informação contábil. Mas, infelizmente, existem falhas na percepção das empresas entre a relação da evolução do valor de mercado e a realidade contábil.

As informações apresentadas nos Balanços Patrimoniais não demonstram com fidelidade o real desempenho das organizações e, conseqüentemente, não observam o diferencial que o Capital Intelectual agrega de valor a empresa.

## **5.2- GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

A transformação dos dados fornecidos pela Contabilidade em informações úteis ao processo decisório é uma busca constante.

Essa tarefa tem sido dificultada diante da velocidade e variedade com que as mudanças que tem ocorrido.

Segundo Drucker (1995:69), *“a Contabilidade tornou-se a área intelectualmente mais desafiadora no campo gerencial e a mais turbulenta”*.

Gestão do Capital Intelectual (conhecimento), eficaz com tendência ao crescimento e a ser competitiva nas mudanças gradativas que ocorrem na sociedade, são transformações que acabam sugerindo a interpretação da sociedade como um todo, aplicando o conhecimento que para as organizações produz benefícios intangíveis, agregando valor às mesmas. Neste conjunto de intangíveis surge a necessidade de se aplicar novas estratégias, nova filosofia e novas formas de avaliar o valor das empresas.

O Capital Intelectual veio como um novo conceito, com capacidade de justificar a diferença existente entre o valor de mercado e o valor patrimonial.

Em 1970, Peter Drucker (Apud Antunes, 2000:23), escreveu a obra *Uma Era da Descontinuidade*, quando já percebia tendências que levariam ao que intitulou a sociedade do conhecimento. Nesta obra, o autor admite que as novas tecnologias gerariam mudanças drásticas nas filosofias das indústrias e que a renovação seria rápida. O conhecimento tornaria-se o capital principal e os detentores do poder seriam os homens. Essas tendências do conhecimento, hoje, são uma realidade e o grande marco da nova sociedade do conhecimento.

É importante ressaltar que o conhecimento é considerado fator de produção, juntamente à terra, ao capital e ao trabalho, estabelecendo uma relação de interdependência entre eles. As conseqüências do recurso do conhecimento e da tecnologia para as organizações, a globalização exercendo pressões sobre as empresas em termos de necessidade de flexibilidade, inovação, depende do valor do conhecimento especializado, presente no processo organizacional.

É natural que as organizações dedique esforços para identificar pessoas que podem otimizar a relação de causa e efeito, dedicando-lhes investimento para o desenvolvimento, ou seja, colocar a pessoa certa no lugar certo, considerando suas habilidades. Os empregados não necessitam estar concentrados fisicamente para a realização do trabalho, podendo acessar os clientes e fornecedores via internet.

Empresas que investem no desenvolvimento de novas tecnologias necessitam tê-las patenteadas, a fim de possibilitar a avaliação real da própria empresa.

Se considerarmos que o conhecimento de uma força de trabalho poderá contribuir para o resultado da empresa, o sucesso das empresas estará dependendo muito mais da administração dos recursos intelectuais do que a coordenação física de quem trabalha na produção.

O Capital Intelectual é conceituado por um conjunto de benefícios intangíveis que agrega valor às empresas, sendo composto por Ativos de Mercado (relação que a organização possui, relacionados à marca, clientes, franquias), Ativos Humanos (tudo visto de forma coletiva, benefícios que os colaboradores da organização possuem, habilidades, criatividade, conhecimento), Ativos de Propriedade Intelectual (ativos que necessitam de proteção legal, banco de dados, patentes).

Na atual sociedade, o sucesso das organizações está em destacar o potencial desses Ativos que, conseqüentemente, trará às organizações lucratividade e para nós contadores, um desafio para demonstrar aos empresários como medir e reconhecer esses valores.

Embora as empresas possuam todas as características das organizações voltadas ao conhecimento e domínio tecnológico, o tratamento contábil do Capital Intelectual é algo ainda muito recente. Os critérios para mensurar e registrar as informações do Capital Humano/Estrutural com vistas a um processo de gestão é algo que ainda tem a necessidade de uma sistematização, refletindo nas Demonstrações Contábeis a sua importância. Isso fará com que os gestores possam efetivamente utilizá-los como um diferencial competitivo no processo de gestão, devendo fazer parte dos relatórios gerados para a tomada de decisões.

As informações contidas em um Relatório de Capital Intelectual são de interesse tanto dos gestores como dos usuários externos, principalmente dos acionistas.

Edvinsson e Malone (1998, p.197) afirmam que, *“em vez de substituir o sistema atual de medições financeiras, produto de gerações, a mensuração do Capital Intelectual na realidade o complementa e o amplia”*.

Brooking (Apud Antunes, 2000:122) enfatiza que:

*O conhecimento do Capital Intelectual é uma fonte rica de informações sobre a organização em sua totalidade e, em particular, um instrumento valioso para os aspectos a seguir relacionados:*

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

Esses aspectos ressaltam as vantagens de se identificar o Capital Intelectual de uma organização, melhorando as informações contábeis para fins de gestão, considerando que o conhecimento do Capital Intelectual identifica os recursos necessários em ativos intangíveis, cujo desconhecimento por vezes, impede a boa consecução de um planejamento estabelecido. Por meio de conhecimento do Capital Estrutural, irá se distinguir a diferença entre criar

patentes, novos produtos e novos *designs*, e assim destacar as vantagens competitivas que cada um desses elementos possui. O conhecimento do Capital Humano também contribui para a decisão de investimentos em treinamentos, direcionados às necessidades identificadas em seus ativos humanos. Para o conhecimento do capital estrutural, contribui para a decisão de investimento em tecnologia da informação. A massificação, propagação da tecnologia de informações, tem levado empresas a investirem grandes quantidades de dinheiro em novos sistemas de informações.

Toda empresa pode comprar as mesmas tecnologias e ferramentas, mas não o mesmo conhecimento e experiência – este você precisa criar, adquirir, investir e manter.

A informação é a matéria-prima do processo de gestão e, por outro lado, o gasto que as empresas tem no seu intangível humano, com treinamentos, aperfeiçoamento e especialização certamente será um investimento no futuro da empresa.

É notório que as empresas precisam gerenciar da melhor forma suas capacidades intelectuais, consideradas hoje em dia o grande diferencial a qualquer organização. A influência desse intangível é significativa no resultado do Patrimônio da empresa.

Quando a empresa começar a valorizar e refletir sobre como disponibilizar recursos financeiros para que futuramente esses recursos sejam o seu indicador de retorno sobre seus investimentos, sem dúvida manterá seu intangível intelectual atualizado, preparando-o e capacitando-o constantemente, pois é esse diferencial que irá manter a empresa no mercado globalizado cada vez mais competitivo.

### **5.2.1- DEZ PRÍNCÍPIOS PARA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL**

Para Stewart (1998:145), ao analisarmos o capital humano, estrutural e do cliente, constatamos vários princípios importantes na gerência do Capital Intelectual:

1. As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital humano, com seus funcionários; e, no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que uma empresa pode gerenciar e lucrar com esses ativos. Relacionamentos antagonistas com os funcionários e com os fornecedores e clientes

podem gerar economias ou lucros no curto prazo, mas corre-se o risco de destruir a riqueza.

2. Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades de prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as “estrelas” da empresa, assim como as estrelas de cinema, precisam ser gerenciadas como os negócios de alto risco que são. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer indivíduo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece. Se a empresa fornece o local da aprendizagem – se for um ninho de desenvolvimento de uma idéia nova ou conhecimentos especializados em qualquer área - será a maior beneficiária da aprendizagem no campo, mesmo que alguma idéia “vaze” para outras empresas.
3. Para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer sem sentimentalismos que alguns funcionários, embora inteligentes ou talentosos, não são ativos: a riqueza organizacional é criada em torno de habilidades e talentos que são (1) proprietários, no sentido de que ninguém faz melhor do que eles e (2) estratégicos, no sentido de que o trabalho que fazem cria o valor pelo qual os clientes pagam. As pessoas com tais talentos são ativos nos quais investir. Outras são custos a serem minimizados, até onde interessa a seu negócio; as habilidades poderiam ser ativos para outra pessoa.
4. O capital estrutural é o ativo intangível que as empresas possuem completamente; é, portanto, o que os gerentes podem controlar com maior facilidade. Paradoxalmente, no entanto, é o que menos importa para o cliente - que é de onde vem o dinheiro. Assim como o melhor governo é o que menos governa, as melhores estruturas são as que menos obstruem. Gerencie sua empresa, portanto, de forma a facilitar ao máximo possível o trabalho conjunto com seus clientes.
5. O capital estrutural serve a dois propósitos: acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho que os clientes valorizam e acelerar o fluxo de informação dentro da empresa. Os fabricantes aprenderam que estoques just-in-time são melhores que armazéns

repletos de mercadorias; o mesmo acontece com o conhecimento. Aquilo que você precisa deve estar prontamente disponível; o que deve precisar deve ser fácil de conseguir.

6. Informação e conhecimento podem e devem substituir os ativos financeiros e físicos; toda empresa deve examinar seus gastos de capital e perguntar: será que fatores intangíveis de baixo custo podem fazer o trabalho de ativos físicos caros?
  
7. O trabalho do conhecimento é o trabalho customizado. As soluções produzidas em massa não podem render lucros altos. Mesmo em um negócio há muito caracterizado pela produção em massa, existem oportunidades de criação de relacionamentos especiais – freqüentemente fornecendo serviços de gerência - que gerarão valores e lucros para ambos, você e seu cliente.
  
8. Toda empresa deveria reanalisar a cadeia de valor do setor do qual participa – em sua totalidade, das mais toscas matérias-primas ao usuário final – para ver que informação é mais importante. Geralmente, para o trabalho do conhecimento, ela será encontrada “rio abaixo” próximo aos clientes.
  
9. Focalize o fluxo de informações, não fluxo de materiais. Se estiver analisando capital humano, estrutural ou do cliente, ou suas interações, não confunda economia “verdadeira” com economia “intangível”. Aquela informação costuma apoiar o “verdadeiro” negócio; agora, ela é o verdadeiro negócio.
  
10. O capital humano, estrutural e do cliente trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem apoiar uns aos outros; eles podem subtrair uns aos outros; vale a pena listar algumas das formas pelas quais essa interação acontece.

### **5.3- AS CONSEQUÊNCIAS DO RECURSO DO CONHECIMENTO DA TECNOLOGIA PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Os avanços tecnológicos decorrem das mudanças nas estruturas organizacionais, principalmente a evolução nos sistemas de informações e comunicações, observadas nas últimas décadas. Com a tecnologia da informação e da telecomunicação, surgiu a globalização da economia, criando-se um novo cenário e alterando o ambiente externo das organizações, em termos geográficos e produtivos.

O mercado desintegrou-se à medida que seus clientes perceberam a grande diversidade de opções de produtos e serviços que eram oferecidos. De fato, a concorrência aumentou devido produtos semelhantes serem vendidos em diferentes mercados pelo mundo, com o término das barreiras comerciais que foram substituídas pela formação de blocos de comércio e que estabeleceram bases competitivas distintas, oferecendo também produtos fabricados em menor tempo.

As empresas que garantiam monopólio apenas com longos anos de mercado, necessitavam da aplicação do conhecimento de *know-how* tecnológico para se adaptarem as novas exigências de mercado, da nova situação econômica, e assim sobreviverem. Caso contrário, seriam eliminadas no novo mercado competitivo.

A utilização da tecnologia da informação e das telecomunicações, e a necessidade de uma força de trabalho dependente da *expertise* e da tecnologia, fazem com que as empresas passem a aplicar métodos e habilidades muito diferentes dos até então empregados para atenderem seus consumidores e provê-los de bens e serviços.

A força de trabalho avaliada pelo seu conhecimento, pelo que ela pode acrescentar no resultado da empresa, e o investimento associado ao treinamento dessa força; tornou-se indispensável para a continuidade da empresa, bem como um agregador de valor à mesma.

Conseqüentemente, o sucesso das empresas dependerá mais da administração dos recursos intelectuais à coordenação física dos empregados que trabalham na produção.

#### **5.4- O REFLEXO DO RECURSO DO CONHECIMENTO NA CONTABILIDADE.**

Morgan Stanley, cita que “o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes seu valor contábil e, nos Estados Unidos o valor de mercado de uma empresa varia normalmente de duas a nove vezes”( Apud Edvinsson & Malone, 1998:5).

É muito comentado que os valores das empresas no mercado em bolsas de valores, está muitas vezes acima de seu valor contábil, sugerindo então, falha da contabilidade em mensurar este valor.

Antunes (2000:63) cita que alguns autores justificam a diferença entre o valor patrimonial das ações e seu valor de mercado pela introdução de novos valores em Capital Intelectual.

Esta é uma maneira simples para explicar o fato de que, quando o assunto é a função das Demonstrações Contábeis, especificamente do Balanço Patrimonial, não se entende que o Capital Intelectual possa ser o único responsável por tal diferença.

É de suma importância entender sobre o valor da empresa e valor contábil da empresa. Deve-se considerar como fatores relevantes aqueles que influenciam no valor do mercado das ações, levando-se em conta, ainda, as características do mercado acionário, bem como as Normas e Princípios Contábeis praticados no país.

Pode-se definir valor da empresa como sendo valor ao qual o adquirente se dispõe a pagar pela compra do Patrimônio Líquido de uma empresa, ou seja, é um valor de negociação.

É uma prática comum na América do Norte que o valor de Bolsa é o valor da empresa, pois as ações da empresa estão disponíveis para negociação em Bolsa, e se houver liquidez para as ações, o valor de mercado de cada ação multiplicado pelo número total de ações poderia ser tomado como valor de mercado da empresa, apesar de ser diferente no Brasil.

Pode ser desprezada a dinâmica que apresenta o comportamento das ações negociadas em Bolsa de Valores, pois o preço das ações em bolsa é fruto de condições de oferta e demanda que reflitam as condições da empresa e de seu setor econômico.

É correto afirmar que as cotações estão sujeitas a vários fatores externos das empresas e também os fatores internos que poderão repercutir no Capital Intelectual.

As alterações nos ambientes externos das organizações são percebidas mundialmente, causando grande impacto devido a globalização.

O mercado de ações brasileiras é influenciado por fatores de curto prazo (política e economia), pelo fato da instabilidade que vivenciamos nas áreas citadas.

A avaliação contábil utilizada não foi feita para medir o valor de venda de uma empresa, e sim para apurar o resultado de suas atividades.

O valor de uma empresa associa-se a seu valor futuro, ou seja, a capacidade que seus ativos tem para gerar lucro.

Mediante isso, fica claro que a mensuração das transações que envolvem o Patrimônio de uma empresa é muito complexa e os responsáveis por esta função são os contadores.

A realidade nos mostra que os elementos do Capital Intelectual agregam valor às empresas. Esta evolução da sociedade deve ser acompanhada pela contabilidade, fornecendo informações necessárias, considerando os ativos intangíveis e os evidenciando, mas este ainda, não é o objetivo do Balanço Patrimonial.

A contabilidade precisa gerar informações, permitindo a adaptação ao momento atual, considerando sua função e abordando as modificações nas estruturas das organizações que lhe agreguem valor.

A contabilidade é um sistema de informação e avaliação com o objetivo de proporcionar a seus usuários as análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade relacionados a entidade.

Os Sistemas de Informações Contábeis (SIC) tem limites, sua função está na guarda e no registro das informações e não apresentam muita força na tomada de decisão.

Wu (Apud Antunes, 2000:66) afirma que *“a fraqueza mais óbvia dos Sistemas de Informações Contábeis é a eficiência em fornecer informações para um planejamento estratégico gerencial”*.

O SIC tem raízes do passado e não visualiza o futuro e para que este último ocorra temos que lidar com o intangível.

Em síntese as organizações precisam investir grandes somas no ser humano, detentor do conhecimento, e em sistemas de informação que é matéria-prima para aplicação do conhecimento. Infelizmente esses dois aspectos não são divulgados pela contabilidade tradicional.

## CONCLUSÃO

Desde os primórdios, a economia sofre sérias e importantes transformações. Passou-se pela Era Primitiva, Agrícola, Industrial até chegar à atual, a do Conhecimento, que exige agilidade, habilidade e competência para se obter sucesso no mercado competitivo e globalizado.

As principais transformações ocorreram à partir da década de 80, quando a economia passou a ter a necessidade de intensificar o uso da tecnologia e, conseqüentemente, do Capital Intelectual.

Foi neste período que destacaram-se empresas onde o valor de mercado era infinitamente superior ao valor contábil, sendo esta diferença atribuída ao ativo intangível, principalmente o conhecimento.

As máquinas e equipamentos, as instalações e a estrutura física já não representam o grande diferencial entre as empresas, como acontecia em épocas anteriores ao advento da globalização. Os ativos humanos sim, constituindo-se no motor que empurra as organizações, fazem a grande diferença e determinam o sucesso ou fracasso de seus empreendimentos.

A evolução das empresas nos últimos anos não se deve somente ao simples processamento de informações. O conhecimento passou a ser âmago de sua operação.

A Contabilidade tem sido durante séculos, a ferramenta mais poderosa no registro das contas, mas ainda levará anos para que seja adaptada, tanto no modelo de Capital Intelectual, como nos instrumentos necessários à sua apresentação.

O valor real de uma empresa está se deslocando de edifícios, estoques, equipamentos para a Era Intelectual, exigindo cada vez mais a reformulação da Contabilidade tradicional, para que assim possa avaliar com mais objetividade os ativos intangíveis e proporcionar às empresas uma maior realidade, visto que para o sucesso das organizações da era do Conhecimento, os intangíveis são mais relevantes do que os ativos físicos e tangíveis.

Se os ativos e as capacidades intangíveis da empresa pudessem ser avaliados dentro do modelo de contabilidade atual, e as organizações aumentassem esses ativos, poderiam

verificar um benefício maior em toda a sua estrutura organizacional na qual envolve fornecedores, acionistas, funcionários e até mesmo a própria sociedade.

Considerando-se as grandes mudanças ocorridas no mundo dos negócios, percebeu-se claramente a grande necessidade de buscar meios para que o valor dos recursos intelectuais sejam definitivamente registrados como ativo, inversamente do que se considera hoje, pois os investimentos em recursos humanos são tratados como despesa.

O elemento humano sozinho não é sinônimo de Capital Intelectual como a princípio se pode imaginar. Capital Intelectual é a somatória de capital humano e capital estrutural.

Contudo o capital humano tornou-se o divisor de águas entre empresas que querem apenas sobreviver e aquelas que almejam a prosperidade sustentável.

Com relação às tentativas de mensuração, pode-se dizer que está muito próximo de se tornar realidade. Alguns autores completam ainda que, talvez, não exista um modelo padrão, mas sim, diversos modelos baseados numa única essência, de acordo com as características individuais das empresas.

Os modelos atuais de mensuração mostram informações qualitativas, porém os usuários necessitam de aspectos quantitativos, pois é óbvio que após a tomada de decisão, o gestor quer saber o quanto de riqueza foi gerado.

Através do estudo de caso, a empresa CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), expressa com clareza o esforço investido na elaboração de um modelo de mensuração e as etapas que são necessárias percorrer para que o intangível possa ser evidenciado.

Esforços como este, tem-se multiplicado em empresas de diversos setores e ramos de trabalho, e isto é o que difere as empresas, revelando o grau de competição e respectivo destaque no mercado.

O modelo de gestão deve basear-se no desenvolvimento de conhecimentos teóricos, habilidades ou competência e na premissa de que é preciso mudar sempre para se adequar a um cenário em constante mutação.

A competitividade do mercado, faz com que os empresários invistam em programas de treinamentos voltados a aumentar o potencial de seus recursos humanos e outros programas que objetivam atrair talentos formando assim profissionais com persistência, iniciativa, visão e, acima de tudo, liderança.

Com isto, volta-se para os novos desafios competitivos em um mercado marcado pelas mudanças e pelas inovações contínuas.

Os resultados desse novo direcionamento refletem diretamente na competitividade e no lucro.

A empresa CPTM percebeu que seus colaboradores precisavam ter competência, qualificação e que o trabalho em equipe geraria melhores resultados. Investiu na reformulação da política de pessoal e em treinamentos. Percebeu também que seria necessário investimento em equipamentos e tecnologia para oferecer agilidade e conforto aos usuários.

O resultado da valorização do Capital Intelectual em nosso estudo de caso foi a satisfação dos clientes na utilização dos transportes e serviços oferecidos, bem como o aumento da utilização desse meio de transporte, além da conscientização e o comprometimento por parte de seus funcionários.

Entendo que o Capital Intelectual hoje, agrega maior valor à empresa do que seu ativo tangível e a Organização que consegue entender, assimilar, investir, evidenciar e mensurar esse intangível será e deterá um diferencial competitivo no mercado em que está inserida.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo : Atlas,2.000.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. Tradução Luciana Gouveia. São Paulo: Atlas,1.994.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós Capitalista**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Ed. Pioneira, 1.999.

\_\_\_\_\_. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Ed. Pioneira, 1.999.

EDVINSSON, Leif , MALONE, Michael. **Capital intelectual**. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Makron Books,1.998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2.000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2.000.

LIMA, Walcir Gonçalves de. **Capital Intelectual e a Contabilidade**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade. São Paulo, nº 16, p.22-29, Junho, 2.001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1.998.

PADOVEZE, Clóvis L. **Aspectos da Gestão Econômica do Capital Humano**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade. São Paulo, nº 14, p.5-20, Dezembro, 2.000.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila M. Celeste. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1.998.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda.** Tradução João Távora. 23ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1.998.

XAVIER, Ricardo de A Prado. **Capital Intelectual: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas.** São Paulo: Ed. STS, 1.998.

WERNKE, Rodney. **Mensuração de Custos Intangíveis.** Revista do conselho Regional de Contabilidade. São Paulo, nº 16, p.30-41, Junho, 2.001.