

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

MONIQUE SILVA DE BRITO

O CAPITAL INTELECTUAL NA ERA DO CONHECIMENTO:

Como identificá-lo e mensurá-lo?

RIO DE JANEIRO
2010

MONIQUE SILVA DE BRITO

O CAPITAL INTELECTUAL NA ERA DO CONHECIMENTO

Como identificá-lo e mensurá-lo?

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para avaliação na disciplina de Monografia, do curso de Administração de Empresas, turno da noite, da Universidade Federal do Rio de Janeiro orientado pelo professor José Albuquerque Costa.

RIO DE JANEIRO
2010

Dedico este trabalho:
Aos meus pais, Paulo e Regina que são os
meus tesouros.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a meus amigos protetores por serem tão zelosos e amigáveis e ampararem-me em todos os momentos, sempre me apoiando e provendo-me de forças para continuar na caminhada.

Aos meus familiares por estarem comigo em todos os momentos, fornecendo-me forças e coragem para me manter firme nesse propósito.

À UFRJ por me proporcionar esta oportunidade de aprendizado e complementação de carreira.

Resumo

Este trabalho como objetivo a constatação da transformação do conceito de capital para as organizações, produzindo uma análise da crescente importância do capital intelectual no contexto econômico e social. Como resultado desta análise, percebemos que aquele não representa somente o conhecimento, mas também, a combinação, a aplicação e a interação deste conhecimento com a estrutura física, com a organização e com processos da empresa e também de seus clientes. Por conta disso, viu-se que o capital intelectual pode ser dividido da seguinte forma: Capital Humano, Estrutural e dos Clientes. Na seqüência detalharam-se os modelos existentes para a identificação, mensuração e evidência dos aspectos intangíveis. Toda esta análise foi desenvolvida sob a ótica e influência da Era do Conhecimento, a qual teve os seus principais aspectos relacionados com o Capital Intelectual. Com relação aos procedimentos metodológicos adotados, o presente trabalho se classifica quanto à natureza, forma de abordagem do problema e objetivos, em pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica, estudo de caso singular, cujos sujeitos da pesquisa foram os componentes da coalizão dominante da Instituição.

Palavras-chave: Conhecimento; Intangíveis; Capital

Abstract

This work aimed at the realization of the transformation of the concept of capital for organizations, producing an analysis of the increasing importance of intellectual capital in the economic and social context. As a result of this analysis, we realize that the intellectual capital represents not only knowledge but also its combination, application and interaction with the physical structure, the organization and with business processes and their customers. Because of this, the intellectual capital can be divided among the following: Human Capital, Structural Capital and Client Capital. Following are detailed the intangible models for the identification, measurement and disclosure of intangible capital. All this analysis was developed from the perspective and influence of the Knowledge Age, which has its main aspects related to Intellectual Capital. Regarding methodological procedures, this work classifies the nature, manner of approach and objectives, in applied research, qualitative, and descriptive literature.

Keywords: Knowledge; Intangibles; Capital

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	10
1.2.	SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.3.	OBJETIVO DO ESTUDO	11
1.4.	METODOLOGIA	12
1.5.	BREVE COMENTÁRIO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO	12
2.	CAPITAL INTELECTUAL	15
2.1.	INTRODUÇÃO	15
2.2.	ORIGEM DO CAPITAL INTELECTUAL.....	15
2.3.	DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL	17
2.4.	EM TERMOS GENÉRICOS:.....	19
2.5.	CAPITAL HUMANO	20
2.5.1.	Introdução.....	20
2.5.2.	Descobrir o capital humano que gera valor	21
2.5.3.	Como usar mais intensamente o que as pessoas sabem?	22
2.5.4.	Como ter o capital humano?.....	25
2.6.	CAPITAL ESTRUTURAL.....	26
2.7.	CAPITAL DOS CLIENTES	29
2.7.1.	Introdução.....	29
2.7.2.	Como investir no capital dos clientes?.....	31
2.8.	EXEMPLOS REAIS DE EMPRESAS APLICANDO MODELOS DE AVALIAÇÃO, GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	
	34	
2.8.1.	Método desenvolvido pela NCI – Núcleo de Capital Intelectual - Exemplo da <i>Merck & Co</i>	34
2.8.2.	GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO NA UFRN.....	36
3.	ERA DO CONHECIMENTO.....	37
3.1.	INTRODUÇÃO	37
4.	MENSURAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL	40
4.1.	INTRODUÇÃO	40
4.2.	A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	40
4.3.	MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	40
4.3.1.	Diferença entre o valor de mercado e o valor contábil	41
4.3.2.	Modelo de Sveiby	41
4.3.3.	Modelo de Edvinsson & Malone – Modelo Skandia.....	44
4.3.4.	Modelo sugerido por Straiotto.....	48
4.3.5.	Valor intangível calculado (CIV – Calculated Intangible Value)	51
4.3.6.	Valor do capital conhecimento (KCV -Knowledge Capital Value).....	51
4.3.7.	Vaictm - coeficiente de valor agregado do capital intelectual	51
4.3.8.	Medidas segundo Stewart	52
4.4.	GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL	57
4.5.	EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	59
5.	CONCLUSÃO	60
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas	16
Quadro 02: Força de Trabalho	23
Quadro 03: Monitor de Ativos Intangíveis	42
Quadro 04: Características dos Ativos Intangíveis	43
Quadro 05: Exemplo de Balanço Patrimonial - Ativo	49
Quadro 06: Exemplo de Balanço Patrimonial – Passivo	50
Quadro 07: Indicadores para Medição do Capital Intelectual	56
Quadro 08: Grupos e Indicadores de Ativos Intangíveis	58

LISTA DE FIGURAS

Figura01: Estratégia do Conhecimento	38
Figura02: Condições Básicas para a Gestão do Conhecimento	39

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O ambiente econômico no decorrer dos tempos passou por grandes transformações. No momento atual, vivenciamos mais um importante período de transição, no qual as questões “imateriais” ou “intangíveis” nunca tiveram tanto destaque quanto tem atualmente em função da importância e representatividade que possuem no mercado, tornando a Gestão do Conhecimento um componente principal para a competitividade. Dessa forma, recursos como terra, mão-de-obra e recursos naturais, estão tendo sua participação e força diminuída na economia.

O progresso nas áreas das telecomunicações, informática, tecnologia da informação, entre outros é contínuo e fortemente influenciado pelo advento da globalização, o qual vem forçando as organizações a modificarem suas estruturas internas, impactando em suas atividades, tarefas, rotinas, produção e estratégia e tornando essa questão ainda mais fundamental.

O cenário ocorrido com a abertura da economia tem forçado e exigido cada vez mais uma posição competitiva das empresas e isto exigiu capacitação intelectual das mesmas. Assim, o conhecimento encontrado nos documentos, nas bases de dados, nos sistemas de informação, nos processos de negócio, nas práticas de trabalho cotidiano e na experiência acumulada pelas pessoas, tornou-se um dos fatores críticos da competitividade.

Devido a este fato, a visão das organizações com relação aos recursos humanos vem se modificando. Antes, estes eram encarados como despesas, hoje, são vistos como um investimento. Além disso, estão sendo reconhecidos como ferramenta principal na condução da estratégia. Por tudo isso, novas formas de aprendizado vão surgindo e tendo papéis mais relevantes na composição das empresas.

É perceptível, desde o início da globalização e continuamente na atual conjuntura da sociedade e do mundo, a utilização e disseminação do conhecimento como um “produto” negociável, passível de comercialização, pois seu valor tem crescido de maneira exponencial ao longo dos anos. Este movimento se tornou acelerado a partir da segunda metade do século XX e vem transformando fortemente as estruturas das sociedades, organizações e do próprio trabalhador em si.

As empresas estão cada vez mais interessadas na capitalização de inteligências, usando-a de modo mais refinado, já que o valor registrado nas demonstrações contábeis vem deixando de ser o verdadeiro valor de negócio.

Assim, segundo Stewart (1998), podemos dizer que o Capital Intelectual é a “soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva”. Aquele pode ser analisado como uma combinação de ativos intangíveis que transformam o conhecimento em valor.

1.2. SITUAÇÃO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Tomando como base a colocação de Stewart (2002, p.380) que afirma “[...] os ativos e atividades mais importantes hoje – o capital intelectual e o trabalho do conhecimento – não são avaliados nem demonstrados de forma adequada”, verifica-se que o grande desafio dos dias de hoje para as empresas, a sociedade, as pessoas, a economia e o mundo, é descobrir e mapear esse capital, medi-lo e gerenciá-lo de forma que funcione como arma competitiva.

Nesse contexto, Johnson e Kaplan (1996, p.197) afirmam que “o fundamento intelectual dos sistemas de contabilidade gerencial na maioria das organizações atuais ficou ultrapassado [...]”. Dessa forma, para amenizar o impacto dessa situação, é de extrema importância a complementação da avaliação do capital intangível através de métodos e modelos desenvolvidos especificamente para esse fim, que foram identificados e estudados nesse trabalho.

1.3. OBJETIVO DO ESTUDO

O Objetivo Geral deste trabalho é a investigação teórica dos conceitos relacionados à crescente importância e abrangência do Capital Intelectual nas empresas na Era do Conhecimento e evidenciação que as mesmas não estão preparadas para mensurá-lo.

Para atingí-lo, desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar os conceitos relevantes acerca de Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento;
- Mapear e identificar o desdobramento do Capital Intelectual na Era do Conhecimento;

- Apresentar teoricamente a dificuldade de mensurar o Capital Intelectual;
- Explicitar os modelos passíveis de aplicação para a evidenciação do Capital Intelectual.

1.4. METODOLOGIA

Quanto à forma do objeto de estudo, esta pesquisa caracteriza-se por ser não experimental e descritiva, conforme Martins (1992). Na pesquisa não experimental, a manipulação de variáveis não é possível porque as variáveis independentes chegam ao pesquisador como estavam e já exerceram seus efeitos, se os havia. É descritiva porque neste tipo de pesquisa o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis).

Em relação às etapas seguidas, inicialmente foi efetuada uma revisão bibliográfica acerca de estudos já efetuados sobre Capital Intelectual e Ativos Intangíveis, com a finalidade de proporcionar o melhor entendimento dos termos relacionados, por intermédio do embasamento teórico oriundo. Posteriormente o estudo visou identificar e mapear os modelos existentes de mensuração do Capital Intelectual e sua eficiência. Finalizando, foi efetuada a correlação com a Era do Conhecimento.

1.5. BREVE COMENTÁRIO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Pode-se defini-lo como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global da organização, com base no conhecimento.

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país.

O Gerenciamento do Conhecimento abrange muito mais do que simplesmente investir em tecnologia ou inovação. A questão é bem mais ampla. Enfatizando-se nas organizações,

estas devem compreender as características e demandas do ambiente competitivo, entender as necessidades, anseios e desejos dos seus clientes, além daquelas dos seus colaboradores.

De acordo com o Dr. José, em seu artigo *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*, A Gestão do Conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Principais Iniciativas em Gestão do Conhecimento:

- Inteligência Competitiva
- Alianças Estratégicas
- BSC – Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Customer Relationship Management
- Gestão de Competências
- Páginas Amarelas
- Universidade Corporativa
- Comunidades de Prática
- Mapeamento de Processos
- Prêmio Nacional da Qualidade 2006

Práticas de Gestão do Conhecimento:

- Projetos de Portais de Conhecimento
- Sistemas de Inteligência Empresarial
- Projetos de Universidades Corporativas
- Programas de Aprendizagem Organizacional
- Desenvolvimento de Bases de Conhecimento
- Mapeamento de Competências
- Mensuração do Capital Intelectual
- Valoração de produtos e serviços com base nos ativos de conhecimento da organização

Principais Barreiras:

- A “Cultura Organizacional”
- A natureza do Ativo Conhecimento (intangível)
- A dificuldade em definir conhecimento
- A dificuldade em mensurar o conhecimento
- A necessidade de compartilhamento
- A “economia” do conhecimento
- A “transferência” do conhecimento
- Critérios diferenciados de reconhecimento
- A velocidade das mudanças

Todas essas questões tiveram como resultados:

- NOVAS formas de trabalho
- NOVAS formas de comunicação
- NOVAS estruturas e tecnologias
- NOVOS vínculos

E este presente trabalho convida você a conhecer e entender as principais modificações relacionadas a Era do Conhecimento e da Revolução da Informação e como isso se relaciona com a Gestão do Capital Intelectual.

2. CAPITAL INTELECTUAL

2.1. INTRODUÇÃO

Os desafios das organizações no cenário atual da economia combinado com as novas tecnologias desenvolvidas, principalmente nas áreas do conhecimento, o acirramento da concorrência e a diminuição do intervalo de tempo entre as inovações, forçam a adaptações para acompanhar a agilidade dos processos e solicitações dos clientes.

Com isso toda a atenção voltou-se para os ativos intangíveis das empresas, já que na conjuntura atual, são responsáveis pelo seu diferencial e a conseqüente agregação de valor. Elementos como: habilidade criativa e inventiva, valores, atitudes e motivação das pessoas e intuição são cada vez mais essenciais. Por isso torna-se necessário um estudo mais profundo sobre essa força invisível e culta da nova era do conhecimento. A este composição de variáveis dá-se o nome de Capital Intelectual.

2.2. ORIGEM DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com Antunes (2000), historicamente, estudos foram inicialmente desenvolvidos em torno de um dos elementos que compõem o capital intelectual: o capital humano. Alguns economistas, a partir do século XV, investiram esforços para encontrar uma forma de atribuir valores monetários ao ser humano, onde as pesquisas eram feitas com caráter econômico de estimar perdas com as guerras e com as migrações.

Um dos marcos nesta abordagem de valorização do conhecimento foi Peter Drucker com seu livro Sociedade pós-capitalista, o qual pregou o fim da era industrial e o início da era do conhecimento, mostrando a necessidade de mensurar-se o capital intelectual e sua influência no desempenho na empresa.

Segundo Antunes (1999) a primeira matéria que abordou o conceito capital intelectual foi editada por Thomas Stewart, na revista Fortune no ano de 1994 com o título “Your company’s most valuable asset: intellectual capital”. E então a partir desta matéria outros estudiosos começaram a discutir sobre o assunto e produzir artigos abordando inclusive as experiências dentro de algumas companhias.

Segundo Stewart (2002), a expressão capital intelectual surgiu em 1958. Na ocasião dois analistas financeiros referiam-se à avaliação de ações de determinadas empresas de pequeno porte e mencionaram que o capital intelectual dessas empresas fosse o seu elemento isolado mais importante.

De acordo com Schmidt (2002), a primeira organização a divulgar um relatório suplementar às demonstrações financeiras colocando o seu Capital Intelectual foi a Skandia.

Período	Progresso
Início dos anos 80	Noção superficial de valor intangível (geralmente chamado de <i>goodwill</i>)
Meados dos anos 80	Avanço da "era da informação" e aumento das diferenças entre valor contábil e valor de mercado
Fim dos anos 80	Primeiras tentativas de criação de contas para mensuração de Capital Intelectual (Sveiby, 1988)
Início dos anos 90	Iniciativas de mensuração e demonstração sistemática do Capital Intelectual. Surge, pela primeira vez, o cargo Diretor de Capital Intelectual (Skandia, 1990). Kaplan e Norton introduzem o Balanced Scorecard, dentro da filosofia "só pode ser gerenciado o que pode ser medido"
Meados dos anos 90	Estudos sobre criação de conhecimento (Nonaka e Takeushi, 1995). Skandia lança o suplemento "Visualizando o Capital Intelectual", anexo à sua demonstração pública de resultados (1994). Celemi estabelece uma "auditoria de conhecimento", apresentando acesso detalhado ao <i>status</i> de seu Capital Intelectual (1995) Os pioneiros na avaliação de Capital Intelectual começam a publicar livros (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1997; Sveiby, 1997)
Fim dos anos 90	Capital Intelectual constitui tema popular entre acadêmicos, pesquisadores e conferencistas. Alguns grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre Capital Intelectual, em Amsterdã

Quadro 01 – Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas
Fonte: Petty e Guthrie (2000)

2.3. DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS DO CAPITAL INTELECTUAL

Definir ou explicar o Capital Intelectual tem sido alvo de diversos pensadores.

Brooking (1996) conceitua capital intelectual como sendo “uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam o seu funcionamento”.

Para Duffy (2000), Capital intelectual é “a soma de capital estrutural e humano, indica capacidade de ganhos futuros de um ponto de vista humano. Capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior”.

Segundo Edvinsson & Sulivan (1996), capital intelectual é “conhecimento que pode ser convertido em valor”.

Define ainda Klein & Prusak (1994) como: “material intelectual que foi formalizado, capturado e alavancado para produzir um ativo de maior valor”.

Para Stewart (1998), a substituição de materiais e ativos físicos pelo conhecimento – a iniciativa dos mercados de trabalho em recompensar o trabalho baseado no conhecimento – nos diz que alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidades e idéias. Ou seja, está comprando capital intelectual e não capital físico. Ainda afirma que “capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro -, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

O mesmo autor defende também que “quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual”.

Baseando-se nesses conceitos, percebe-se que capital intelectual é o elemento vital de qualquer organização. Ainda segundo Stewart (1998) é de essencial importância localizar o capital intelectual dentro das organizações para que se possa gerenciá-lo, e os três lugares no

qual se deve procurar são: nas pessoas; nas estruturas e nos clientes. Assim, há uma divisão em três elementos principais nas organizações: o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes.

Capital Humano: Pode ser descrito como competências do funcionário, capacidade de relacionamento e valores. Conhecimento aportado pelos funcionários e utilizado para manter o funcionamento da empresa, no seu relacionamento com clientes e fornecedores. Em resumo, o talento que cada indivíduo tem pode contribuir de alguma forma para algum tipo de negócio, já que nenhum talento é igual ao outro, já que nenhuma pessoa é igual à outra. A empresa deve estar atenta para descobrir o “SEU” capital humano, ou seja, aquela pessoa certa, com o talento certo para desenvolver “aquela” tarefa, assimilar e expandir “aquele” conhecimento. Além de benefícios que o indivíduo proporciona para a organização, como expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, de forma coletiva e dinâmica e intuições. Um termo que começou a ser usado para caracterizar este tipo de capital chama-se “*Humanware*”.

Capital estrutural: O valor do que é deixado na empresa quando os funcionários – capital humano – vão para casa. Temos como exemplo as banco de dados (informações sobre os produtos da empresa, sobre os clientes, sobre os fornecedores, sobre os funcionários e os normativos que definem o modo como eles devem agir), lista de clientes, manuais, marcas e estruturas organizacionais, métodos e sistemas gerenciais e de informação, força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receitas e segredos de negócios. O capital estrutural tem como característica interligar o capital humano e o de clientes às informações, obtendo o máximo proveito desta interação.

Capital de Clientes: Caracteriza-se no investimento das empresas no sentido de fidelização e lealdade dos clientes, atendimento das suas necessidades e desejos, políticas de crédito e planos de pagamento que sejam atraentes, conhecer os negócios do cliente e dividir os ganhos com eles.

2.4. EM TERMOS GENÉRICOS:

O Capital Intelectual de uma organização é composto por variáveis pertinentes ao tipo de negócio e o respectivo setor da economia. A formulação de sua composição requer uma elaboração em etapas subseqüentes, que veremos abaixo:

Etapa 1: Devem-se identificar as variáveis que caracterizam a organização e que contribuem para o cumprimento de suas metas e missão.

Etapa 2: A variável deve estar relacionada, de modo a se obter um conjunto finito e priorizado.

Etapa 3: É fundamental, pois exige uma análise crítica desta seleção de variáveis quanto à avaliabilidade de mensuração. Esta análise inclui a avaliação das fontes de informação.

Etapa 4: Deve-se proceder à medição das variáveis que compõe o Capital Intelectual. Esta mensuração pode ser útil para a gestão de uma organização que trata do conhecimento como principal recurso de seu negócio.

2.5. CAPITAL HUMANO

2.5.1. Introdução

O homem é o personagem principal do “ativo intangível”, visto que é o motor que influencia que dá movimento ao patrimônio e assim impulsiona a intelectualidade e sua transformação em valor.

O conjunto de competências, habilidades, capacidades existentes, cultura, experiências, idéias e inovações, combinadas com os interesses estratégicos das empresas, vêm fortalecendo cada vez mais as relações das empresas com o capital humano, já que é do interesse dessas atraí-lo e retê-lo a fim de transformá-lo em gerador de eficácia, eficiência e riquezas. Por isso as organizações têm investido tanto na contratação de pessoas capacitadas, já que quanto mais qualificado for o capital humano, melhor resultado elas alcançarão.

Este retorno das empresas ao investir no capital humano se dá através do envolvimento das pessoas que trabalham na mesma. Quando os funcionários acreditam que realmente fazem parte daquela história, daquela cultura, quando se sentem parte integrante do time, suas atitudes mudam perante o seu trabalho. Seja contribuindo com idéias, dando palpites e opiniões, seja aprendendo novas tarefas, eles se tornam mais motivados, mais interessados e reconhecidos e tudo isto reflete em sua produtividade, extraindo-se ganhos do capital humano a partir do capital físico.

O funcionário se sente importante ao participar de uma reunião de *staff* com seu chefe e poder emitir suas opiniões sobre os processos de trabalhos e propor mudanças, sem sentir medo de ser demitido ou de acharem que está se “intrometendo onde não é chamado”.

Pode-se dizer que o Capital Humano, é considerado, hoje, o “elemento propulsor” da geração de conhecimento e de valor nas empresas.

Antunes (1999) observa que as empresas precisam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não mais no Recurso Humano da força braçal.

Straioto (2000) considera que o capital humano é um recurso empresarial e deve ser considerado um ativo, pois possui capacidade de gerar benefícios futuros para a empresa.

Além disso, Stewart (1998) comenta que o trabalhador rotineiro, que exige pouca habilidade, mesmo quando feito manualmente, não gera nem emprega capital humano para a

organização. Ele também diz que o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento do profissional é dedicada a atividades que resultam em inovações. O objetivo maior em investir no capital humano dentro das empresas é que ele possa gerar lucro. O capital humano aumenta na medida em que a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quanto maior for esse número de pessoas mais é absorvido para a organização. Porém a maior dificuldade das entidades na era do conhecimento reside no fato de que as empresas apenas podem alugar pessoas, e não podem possuí-las, neste contexto entra o capital estrutural.

Mas, uma questão importante e que merece destaque é a seguinte: será que todos os funcionários são realmente um bom investimento e se tornam um ativo valioso para a empresa? Com certeza sabemos que não. Temos noção de que alguns deles são apenas custos, não agregam valor nenhum. Então, é indispensável que a organização saiba descobrir quem é quem. E mais, depois de encontrar aqueles que realmente contribuem, como aumentar este capital humano? E ainda, já foi dito antes, este capital não pertence às empresas, então como tirar o máximo proveito dele?

2.5.2. Descobrimo o capital humano que gera valor

Durante muito tempo, a maioria das organizações referia-se a funcionários como simplesmente despesas e custos. Eles eram tratados meramente como um instrumento manipulável, no qual, ao primeiro sinal de má produtividade, de não atingimento das metas, eram substituídos por outros, sem o menor interesse quanto ao seu aprendizado, suas habilidades e capacidades. Segundo Stewart (1998), o principal problema das empresas, “é a dificuldade de diferenciar o custo de *se remunerar* os funcionários do valor *de investir* neles”.

Hoje, esta situação vem mudando e as empresas estão percebendo que os empregados têm valor agregado e que este é revertido para ela de diversas formas. Mas, muitas ainda o gerenciam de modo aleatório.

O mesmo autor ainda comenta sobre a diferença entre uma pessoa contratada e uma mente contratada. A primeira é facilmente substituível, realiza trabalhos rotineiros, manuais, usando pouca habilidade e raciocínio e o aprendizado é muito estreito também. O empregador não procura extrair nada deles. Enquanto que a segunda, há a geração de idéias, inovações, criatividade, questionamentos e tudo isso é combinado com o interesse do empregador de

extrair o máximo de conhecimento deles para gerar lucros. Dito isso, analisando sob a ótica organizacional, qual o volume suficiente de capital humano uma empresa deve empregar para agregar valor e gerar retornos positivos?

De acordo com Stewart (1998) o capital humano cresce de duas formas: uma é quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem, pois trabalhadores inteligentes trabalham de forma mais inteligente e a outra é quanto maior for o número de pessoas que sabem coisas úteis para a organização. E ainda complementa condicionando que se o principal objetivo do capital humano é a inovação, então esse será formado e ampliado quando maior parte do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a tarefas que resultam em inovação.

2.5.3. Como usar mais intensamente o que as pessoas sabem?

Depois de descobrir o capital humano, a empresa deve tirar o máximo proveito dele dentro da própria organização, pois, como já foi explicado antes, este capital não é propriedade dela. Como fazer isso?

Inicialmente, as companhias devem identificar nos seus processos diários aquelas atividades que consomem e desperdiçam muito tempo, minimizando trabalhos manuais em excesso, questões burocráticas e inúteis que apenas incham o fluxo de informações, atividades irracionais e as competições internas. Todo esse conjunto de situações ajuda a liberar o capital humano que já existe numa empresa.

O capital humano é equiparado à “Ouro Humano” e, por isso, na época atual em que vivemos as empresas que o possuem, não podem deixar de identificá-lo, tampouco de usá-lo de forma ineficiente.

Sendo assim, muitas empresas estão lançando mão de programas e projetos internos, como reuniões, gincanas, urnas e encontros mensais a fim de tornar mais intensa e constante a participação de todos nas tomadas de decisões, na sugestão de idéias e nas mudanças, pois muitas estão percebendo a grande importância de criar oportunidades para tornar o conhecimento privado em público.

É válido ressaltar que o capital humano não anda sozinho. Ele deve caminhar junto com o capital estrutural e o capital de clientes e ser concentrado nas áreas de pesquisas afins,

pois, caso contrário, terá forte tendência de se dissipar. Além disso, para ser melhor explorado e aproveitado, o capital humano deve ser amparado por um capital estrutural forte e adequado, proporcionando melhor proveito dos funcionários.

Stewart (1998) analisa a força de trabalho existente nas organizações e as classifica de acordo com a tabela a seguir:

B) Difícil de substituir Pouco valor Agregado	D) Difícil de substituir Muito valor Agregado
A) Fácil de substituir Pouco valor Agregado	C) Fácil de substituir Muito valor Agregado

Quadro 02: Força de Trabalho
Fonte: Stewart (1998)

Onde:

- A) Encontramos a mão-de-obra especializada e semi-especializada. O sucesso da organização não depende delas como indivíduos.
- B) Neste quadrante englobam-se as pessoas como os operários de fabricas especializados, secretarias experientes ou pessoas que trabalham com garantia de qualidade, auditoria e relações públicas da empresa. O conjunto de suas atividades é difícil, seu trabalho é importante, mas não tem destaque em relação aos clientes.
- C) Neste caso, os trabalhadores realizam tarefas que são valorizadas pelos clientes, mas como indivíduos são descartáveis, como por exemplo, programadores visuais.
- D) Por fim, neste quadrante, encontram-se aquelas pessoas que desempenham atividades insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis. Podem ser os químicos pesquisadores, representantes de vendas ou gerentes de projeto. É neste quadrante que está presente o Capital Humano de uma empresa, reunido nas pessoas cujo talento, capacidade e competência criam diferenciais nos produtos e serviços que resultam na escolha da organização pelo cliente e não a do concorrente.

Os outros três quadrantes, segundo o autor, são apenas custos de mão-de-obra.

As organizações inteligentes estão investindo cada vez mais na geração de trabalhos que os clientes valorizam, pois quanto mais elas gastam em capital humano, os produtos e serviços serão mais exclusivos e de melhor qualidade, podendo a empresa cobrar mais por eles, além de ficar menos vulnerável aos seus concorrentes.

Não estou defendendo que somente o quadrante do capital humano é importante e que este somente se encontra no (D). Os outros também são, mas contribuem muito menos. Existem empresas precisam e muito deles. O interessante a ser feito é adicionar valor aos outros quadrantes de modo que, ao passar do tempo, estes passem a colaborar mais com os clientes. Ou ainda, para o quadrante A, uma solução seria terceirizar o trabalho, pois dessa forma a empresa não se compromete com o investimento em *expertise* não-prioritária.

Uma frase interessante vista na mídia e em propagandas de muitas empresas dizendo “as pessoas são nosso ativo mais importante” nos parece muito familiar e nos dá a impressão de que a empresa como um todo reconhece valor em todos os seus empregados. Mas temos que observar, que na verdade, esse processo não é bem assim. Quando uma organização diz isso, ela está se referindo às pessoas que sabem como servir aos clientes a ponto de oferecer à empresa vantagem competitivas.

Ainda, de acordo com Stewart (1998), a propriedade das idéias e do *Know-How* não pertence às empresas, mas sim à “comunidade de prática”. O que isto vem a ser? Segundo a definição de Brook Manville, consultor da McKinsy & Co, elas correspondem a “um grupo de profissionais ligados informalmente uns aos outros por meio de exposição a uma classe de problemas comuns, à busca comum de soluções e que, em si, incorporam um conjunto de conhecimentos”. Podemos ainda dizer, assim como Stewart, que “as comunidades de prática são as oficinas do capital humano, o lugar onde as coisas acontecem”.

Suas características são: por desenvolverem-se ao longo do tempo, formam históricos de aprendizado; possuem empreendimento e não uma agenda, ou seja, é formado em torno de algo que todos participam e por ultimo, há o desenvolvimento de costumes, cultura e valores próprios.

Essas comunidades são responsáveis por si mesmas. Não há donos. As pessoas que tem afinidade com aquele tipo de comunidade, desta participam e realizam trocas de aprendizado. Os dois trabalhos principais que realizam para a formação do capital humano são a transferência do conhecimento e inovação.

Mas, já que essas comunidades não são possuídas por ninguém, como os gerentes devem agir para ajudá-las?

- Reconhecendo essas comunidades e sua importância;
- Dando-lhes os recursos de que elas precisam;
- Fertilizando o solo, mas não interferindo no crescimento;
- Realizar rodízios de funcionários entre as unidades de negócios.

2.5.4. Como ter o capital humano?

Percebemos um diferente movimento dos trabalhadores do conhecimento. Estes estão cada vez mais fieis e leais as suas profissões e comunidades de prática, mas não aos seus empregadores. Uma questão crucial do capital humano e que preocupa seriamente algumas empresas é o fato de este capital não poder ser possuído, mas no máximo ser “alugado”.

Se por um lado é possível proteger parte do conhecimento por meio de leis de propriedade intelectual, por outro a transferência da “propriedade” do capital humano a uma empresa tem de ser voluntária.

Stewart (1998) diz que “quando o conhecimento é o principal recurso e resultado - a entrada e saída, a matéria-prima e o produto acabado - a propriedade desse conhecimento torna-se indistinta, compartilhada: o trabalhador é parcialmente proprietário, assim como o capitalista e o cliente.

É necessário o investimento em *expertise* específica da empresa para que os recursos humanos desempenhem verdadeira importância no desenvolvimento e gestão do capital humano. Além disso, é imprescindível a melhoria dos executivos, que a interação entre gerentes e especialistas seja de alto potencial tecnológico e que haja sistema de recompensas para as melhorias dos processos que formam o capital intelectual da organização.

A mensuração do capital humano envolve a verificação do nível de formação, a competência, a participação e a motivação do grupo humano.

2.6. CAPITAL ESTRUTURAL

De acordo com Stewart (1998) o desafio do capital estrutural é conter e reter o conhecimento humano, para que ele se torne propriedade da empresa. Além disso, o autor compara o capital humano à seiva que flui da casca de uma árvore que produz inovação e crescimento, mas este se torna madeira maciça, parte da estrutura da árvore. E define que de uma forma mais simplificada é todo o conhecimento que não vai para casa após o expediente.

Leif Edvinsson, Diretor de Capital Intelectual da Skandia, afirmou, em 1992, em uma reunião sobre novas formas de medir e gerenciar o desempenho na Era do Conhecimento, que o capital estrutural era mais importante do que o capital humano. Edvinsson argumenta, ainda, que o capital estrutural coloca novas idéias para trabalhar e pode ser usado várias vezes para criar valor. Ele pode ampliar o valor do capital humano ordenando os recursos da corporação, a lista de clientes e os talentos de outros departamentos para sustentar e apoiar a nova idéia.

Analisando esta afirmação, Stewart (1998) emite a seguinte opinião: "... ele está certo, pelo menos no que diz respeito à gerência", já que no seu entendimento a função da gerência é desenvolver os ativos da empresa.

Assim sendo, prossegue o autor, percebe-se que o capital estrutural pode ser classificado como a transformação do conhecimento das pessoas em ativo da entidade, através de melhoria, inovação e da experiência e criatividade compartilhada. Aliado a isso, estes devem ser estruturados com o auxílio da tecnologia da informação e das telecomunicações, bancos de dados, descrição de processos e manuais, para que dessa maneira a empresa através destes instrumentos, possa reter todo o conhecimento do indivíduo para ela, evitando que este desapareça quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados, esses elementos tornam-se parte do capital estrutural das empresas. Esse processo diminuiu o tempo transcorrido entre o aprendizado e a distribuição de conhecimento, além de aumentá-lo em termos coletivos.

Tudo isso comentado acima são grandes motivos para se gerenciar o capital estrutural, já que este é muito mais difícil de determinar e encontrar, e ainda tem a tendência de desaparecer em frações mínimas de tempo.

Stewart (1998 p.100) ainda nos traz a tona o raciocínio de que existe um estoque e um fluxo de conhecimento e que “o segredo da gerência das estruturas do conhecimento da empresa é lembrar-se de que o capital organizacional é, antes de mais nada, capital”. Iniciado pelas empresas de consultorias, os sistemas de banco de dados de conhecimento vem se difundindo e muitas organizações já começaram a investir alguns milhões de dólares para reunirem o seu capital intelectual, fazer seu levantamento e facilitarem a sua utilização.

Arian Ward, da Hughes Space and Communications enfatiza que “é extremamente importante alavancar o que aprendemos a fim de fazer o trabalho melhor e mais rápido da próxima vez”.

Stewart (1998) indaga ainda que existam três itens que justificam o investimento na criação dos bancos de dados de conhecimentos:

1. Páginas Amarelas das Empresas – Tem como um dos objetivos conectar quem pergunta a um especialista, proporcionando assim, a economia de tempo e a redução de erros.
2. Lições Aprendidas – Checklists do que deu certo e do que deu errado, junto com diretrizes para outros que realizam projetos similares, evitando retrabalhos.
3. Inteligência do Concorrente – As empresas organizam muito mal as informações sobre seus fornecedores, clientes e concorrentes. Em algumas, os sistemas não são integrados e quando o são as informações não se encontram padronizadas. Por isso, é tão importante conhecer seus concorrentes, pois assim as empresas passam a conhecerem elas próprias também.

Em análise sobre o exposto, Stewart cita ainda a colocação de Harry Lasker, co-presidente da Renaissance Solutions, uma empresa de consultoria de Lincoln Massachusetts, que diz “você não deve mapear o conhecimento de sua organização se não puder ligá-lo à estratégia ou ao desempenho que impulsiona a estratégia”. Dessa forma percebemos a grande importância das três aplicações citadas acima.

Outra questão passível de comentários observada pelo auto é referente ao Fluxo do Conhecimento. Este, quando classificado e aprofundado, leva ao aumento da produtividade da gerência. A idéia principal é aprender a ‘mecânica’ do conhecimento e aprender a gerenciar a ‘mecânica’ da produção. É enfatizado ainda o pensamento de que existem formas sociais de

capital estrutural, como descobrir e compartilhar os melhores negócios, sendo tão reais e eficazes quanto um circuito eletrônico.

O autor exemplifica também o comportamento de Dick Baumbusch, que trabalha identificando nos melhores funcionários de seus clientes quais são os segredos de trabalho, na tentativa de reproduzir e distribuir esse conhecimento.

Finalizando este raciocínio, vemos que a tecnologia não é o único meio de obter conhecimento, embora percebamos que a tecnologia da informação ajuda a gerenciar a informação. O importante é o esforço executado para descobrir um conhecimento útil, engarrafá-lo e passá-lo adiante.

Continua ainda o autor, observando que o capital estrutural pertence à empresa como um todo. Além disso, defende que ele pode apresentar-se de duas formas: categoria de capital estrutural que detém direitos legais de propriedade, como: tecnologias, invenções, dados e processos, visto que estes podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas (pode-se vendê-los e processar qualquer um que os utilize sem permissão) e ativos que são mais extensos e valiosos do que os decodificados, como: estratégia, cultura, estruturas e sistemas, rotinas e procedimentos organizacionais.

Logo, as empresas perceberam que seria necessário adaptarem a sua mecânica organizacional, ou seja, o seu capital estrutural, para assim aumentarem a velocidade da movimentação do conhecimento na empresa. Além disso, estão começando a reconhecer que tudo aquilo que as pessoas conhecem e que utilizam em seu trabalho é tão importante quanto qualquer outro equipamento.

Nisto resultará, maior agilidade na distribuição do conhecimento, aumento progressivo de conhecimento coletivo, diminuição no tempo de espera e aumento de produtividade.

Outro comentário importante que Stewart (1998) faz, é a comparação que, da mesma forma que os estoques podem ser substituídos por informações, as estruturas organizacionais também podem ser pelo capital estrutural.

Mas, como gerenciar o conhecimento? Quem seria o responsável por esta tarefa?

Para responder esta pergunta, analisando todo o exposto até o presente momento, percebemos que é de suma importância que exista um Gerente do Conhecimento, pois o fluxo

de informações é muito rápido, atualizável e inconstante, os processos e lições aprendidas precisam ser documentados e gerenciados e as idéias e estrutura precisam ser organizadas. Dessa forma é imprescindível a figura dessa pessoa que gerencie todas estas variáveis, senão o caos poderá ser instalado, com informações desencontradas, sem necessidade, sem sentido, sem formatação, enfim, desorganizadas. Este profissional é a chave do sucesso da Gestão do Capital Intelectual como um todo, mas principalmente do capital estrutural.

Um exemplo de aplicação desta idéia, podemos perceber na British Petroleum, onde os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios e uma equipe se encarrega de disseminar essas práticas na intranet da empresa. Na Ernest e Young, as equipes publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de *knowledge containers* para serem apreendidas, entendidas e aplicadas pelos outros funcionários. Dessa forma, os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente.

Muitas empresas vêm implementando métodos de estímulo ao desenvolvimento e crescimento do seu capital intelectual como um todo, como investir pesado em pesquisa e desenvolvimento, encorajar interações interpessoais com clientes e outros funcionários, além de relações de troca entre departamentos e unidades de negócios.

2.7. CAPITAL DOS CLIENTES

2.7.1. Introdução

Sobre este tema, Stewart (1998) é bem claro e direto. Afirma que toda organização que tem clientes tem capital de clientes. E entre os três ativos intelectuais – capital humano, capital estrutural e capital dos clientes – o de clientes é o mais importante e valioso, pois são eles que geram valor e renda para as empresas. Enfatiza ainda o fato de que muitas destas não pensam dessa forma, já que apesar de sua inevitável importância ele se encontra como sendo um dos ativos intangíveis mais mal administrados dentro das mesmas. E mais impressionante ainda, diz que muitos negócios sequer conhecem os seus clientes.

As organizações ainda não se deram conta de que hoje elas precisam muito mais do cliente do que o cliente delas, por isso o capital gerado por estes não pode ser tratado de

qualquer maneira. Com os clientes as empresas aprendem a inovar, a criar, a gerar riqueza e valor. Os comportamentos dos clientes em termos de serem fiéis às organizações os tornam valor para as mesmas e é isso que elas precisam entender e administrar.

Dessa forma, é imprescindível que as companhias busquem aproximarem-se cada vez mais dos seus clientes, conhecerem seus anseios, necessidades, desejos, pensamentos, indagações, vontades, ou seja, fiquem mais próximos, tornar essa relação mais estreita, pois assim vão conseguir captar informações, expectativas, interesses e gostos mais completos e individuais, atingindo um nível maior de conhecimento do seu capital de clientes, já que estes estão possuindo mais informações do que antes, sendo este fato crucial para a sobrevivência das organizações no contexto atual.

Quanto mais as entidades aprenderem com os clientes e vice-versa, o capital do cliente tende a aumentar e isso será muito benéfico para aquelas.

O cliente mais consciente quanto ao atendimento, qualidade do meio patrimonial e preço buscará certamente a empresa que lhe proporcionará o que ele precisa para satisfazer sua necessidade, já que as informações estão cada vez mais disponíveis para eles, o que altera o equilíbrio do poder. Com isso, a organização que estiver com o pessoal melhor preparado e que possuir a mercadoria ou serviço que satisfizer o cliente, o conquistará.

É crescente também, observa Stewart (1998), as alianças estratégicas entre clientes e fornecedores, o que facilita a obtenção de informações por parte desses, aumentando o seu poder de negociação, principalmente em relação a preços.

Stewart (1998) comenta ainda sobre o caso das indústrias farmacêuticas, onde o capital estrutural e humano gerado por empresas como a Merck (pesquisa e desenvolvimento de novas químicas e drogas para medicamentos) estava sendo superado pelo capital de clientes de outras como a Medco (tinha profundo conhecimento sobre o seu consumidor final. Ao perceber a vantagem competitiva que estava embutida nesse negócio, a Merck comprou a Medco por um valor muito maior do que aquele que realmente ela valia. Essa atitude foi muito criticada na época, porém um dos seus principais executivos financeiros, Judy Lewent, afirmou que não estavam comprando um sistema de distribuição ou um fluxo físico, mas sim comprando o acesso ao fluxo de informações, ou seja, um banco de dados e uma capacidade de serviço ao cliente.

Por esse processo, percebeu-se que a Merck reconheceu a mudança dos ativos intangíveis que controlavam o mercado.

Ainda segundo Stewart (1998), o capital humano e o capital de cliente crescem quando as pessoas sentem-se responsáveis por suas partes na empresa e o capital de cliente e capital estrutural aumentam quando a organização e seus clientes aprendem mutuamente.

Continua dizendo que um dos princípios da gerencia do capital intelectual é o fato de que “quando a informação é poder, o poder flui rio abaixo, na direção do cliente”.

Hoje quem detém o conhecimento, pode controlar o negócio.

É importante, ressalta Stewart, que os gerentes busquem responder as seguintes perguntas, com relação à cadeia de valor:

- 1) Que informações impulsionam o negócio?
- 2) Quem as tem?
- 3) Para quem elas valem mais?

2.7.2. Como investir no capital dos clientes?

De acordo com Stewart, o capital de clientes tem tanto poder de inovação assim como o capital humano. Ele explica que independentemente de quem seja o seu comprador, ele também deseja obter o máximo dos clientes dele. Deve-se procurar atender aos interesses de ambos.

O autor comenta também sobre a tendência das empresas que investem seus clientes em *empowerment*, ou seja, buscar economias de custo e intimidade ao mesmo tempo, fazer os clientes interagirem uns com os outros e a própria empresa, através de fóruns, chats, ou sistemas integrados onde eles pudessem verificar quase todas as informações da empresa, como estoques, produtos lançados, quantidade vendida etc.

Tudo isso ajuda na diminuição de custos com suporte técnico, na disseminação da imagem da empresa, melhoria dos serviços, riqueza de novas idéias e gera informações valiosas para a organização. Porém para que todo esse sistema funcione, Stewart (1998) analisa que se deve concentrar-se nos clientes como indivíduos, ou seja, atender com flexibilidade suas necessidades e exigências. Além disso, alerta o autor, que as empresas devem libertassem das mentalidades preconcebidas do mercado de massa e da produção em massa.

Reforça também que ao invés de correrem e se preocuparem tanto com a participação no mercado, as entidades deveriam focar atenção em conseguir maior participação no negócio de seus melhores clientes. Comenta também que quanto mais as empresas souberem sobre o negócio do cliente melhor poderão servi-los. O contrário também é importante na economia da informação.

É um grande diferencial para atrair clientes, a empresa que se preocupa com ele e fornece um serviço vital para o mesmo.

Ao final, o autor analisa os capitais humano, estrutural e de clientes e propõe dez princípios importantes da gerencia do Capital Intelectual. São eles:

1. As empresas não possuem o capital humano e do cliente; elas compartilham a propriedade desses ativos, no caso do capital do cliente, com fornecedores e clientes. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que uma empresa pode gerenciar e lucrar com essas 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 práticas e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as estrelas das empresas, assim como as estrelas do cinema precisam ser gerenciadas como os negócios de alto risco que elas são. As equipes interdisciplinares captam, formalizam e capitalizam o talento, pois ele passa a ser compartilhado e menos dependente de qualquer individuo. Mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece.
3. Para gerenciar e desenvolver o capital humano, as empresas devem reconhecer que alguns funcionários, embora inteligentes e talentosos, não são ativos.
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. Aquilo que você precisa deve estar prontamente disponível e 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 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 - frequentemente fornecendo serviços de gerencia – 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 – desde as 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 o fluxo de materiais. Se estiver analisando o capital humano, estrutural ou do cliente, ou suas interações.
10. O capital humano, estrutural e de cliente trabalham juntos. Não basta investir em pessoas, sistemas e clientes separadamente. Eles podem apoiar uns aos outros; eles podem subtrair uns aos outros. Segue abaixo alguns exemplos dessas interações.
 - a. Quando a gerencia utiliza formas de incentivo e recompensas e valoriza a agilidade, há o entrosamento do capital humano com o capital estrutural. Mas o outro lado desta moeda, ou seja, quando a interação entre ambos não trás benefícios, ocorre quando a administração da empresa tenta controlar o comportamento e não a sua estratégia.

- b. O crescimento do capital humano aliado ao capital de clientes é determinante quando os indivíduos sentem-se peças importantes nas organizações, sendo responsáveis por suas tarefas, interagindo diretamente com os clientes.
- c. Por fim, o capital de clientes e o capital estrutural ampliam-se quando a empresa e seus clientes aprendem uns com os outros. Porém se essa interação se tornar apenas rotineira, simplista e sem agregação de valor, não vale a pena.

Para concluir este capítulo e a idéia de capital intelectual, sugiro para as organizações e para os trabalhadores: Torne-se indispensável! Forneça um serviço que o diferencie de outrem e assim você será de vital importância para seus clientes.

2.8. EXEMPLOS REAIS DE EMPRESAS APLICANDO MODELOS DE AVALIAÇÃO, GERENCIAMENTO E MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

2.8.1. Método desenvolvido pela NCI – Núcleo de Capital Intelectual - Exemplo da *Merck & Co*

Um método para atribuir valor monetário a ativos intangíveis foi desenvolvido pela NCI *Reserarch* em *Evanston, Illinois*, afiliada da *Kellogg School of Business* na *Northwestern University* segundo relata Stewart (1988). “A motivação para o método foi a necessidade em ajudar novas empresas que fazem uso intensivo do conhecimento, pois os investidores hesitam em investir em empresas que possuem pouco ativo tangível como caução”.

Apresenta-se a seguir o método desenvolvido pela NCI utilizando o exemplo da *Merck & Co*, indústria farmacêutica que faz uso intensivo em conhecimento.

- a. Calcule as receitas antes da tributação referentes aos três últimos anos. No caso da *Merck*: US\$ 3,694 bilhões;
- b. Consulte o balanço patrimonial e obtenha a média de ativos tangíveis no final do ano referente aos três anos: US\$ 12,953 bilhões;
- c. Divida as receitas pelos ativos para obter o retorno sobre ativos: 29% (um bom negócio).

$$\text{US\$ 3,694 bilhões} / \text{US\$ 12,953 bilhões} = 0,29 \times 100 = 29\%$$

- d. Para o mesmo período de três anos, obtenha o retorno médio sobre os ativos do setor. A NCI usou valores do *Annual Statement Studies* da Robert Morris Associates para empresas com o mesmo código da *Standart Industrial Classification*. Para a indústria farmacêutica, esse índice é de 10%. Se o retorno sobre os ativos da empresa for inferior à média, pare: o método NCI não funcionará;
- e. Calcule o “retorno em excesso”. Multiplique o retorno sobre o ativo (10%) pela média dos ativos tangíveis da empresa (US\$ 12,953 bilhões). O resultado mostra o ganho médio que uma empresa farmacêutica deveria ter com esse valor de ativos tangíveis. Agora subtraia esse valor das receitas antes da tributação dessa empresa, que obtivemos no primeiro item (US\$ 3,694 bilhões). No caso da *Merck*, o excesso é de US\$ 2,39 bilhões. Esse é o valor adicional das receitas da *Merck* provenientes de seus ativos em relação à média da indústria farmacêutica;

$$\text{US\$ 12,953 bilhões} \times 0,10 = \text{US\$ 1,295,30 bilhões}$$

$$\text{US\$ 3,694 bilhões} - 1,295,3 \text{ bilhões} = \text{US\$ 2,398,70} = \text{US\$ 2,39 bilhões}$$

- f. Pague o imposto. Calcule o percentual médio de imposto de renda no período de três anos e multiplique esse valor pelo retorno em excesso. Subtraia o resultado do retorno em excesso para obter o valor após a tributação. Esse é o prêmio a ser atribuído aos ativos intangíveis. No caso da *Merck* é de US\$ 1,65 bilhão (percentual médio de imposto de renda: 31%).

$$\text{US\$ 2,39 bilhões} \times 31\% = \text{US\$ 0,74 bilhão}$$

$$\text{US\$ 2,39 bilhões} - \text{US\$ 0,74} = \text{US\$ 1,65 bilhão}$$

- g. Calcule o valor presente líquido do prêmio. Para isso, divida o prêmio por um percentual apropriado, por exemplo, o custo de capital da empresa. Utilizando um índice percentual escolhido arbitrariamente de 15%, o resultado, no caso da *Merck* é de US\$ 11 bilhões.

US\$ 1,65 bilhões / 0,15 = US\$ 11 bilhões
--

Como se pode observar, o cálculo dos ativos intangíveis foi elaborado com base em variáveis históricas, atuais e futuras, considerando os índices do setor farmacêutico.

2.8.2. GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO NA UFRN

Indicadores Gerenciais

- Capacidade de planejamento
- Capacidade de coordenação e controle das atribuições
- Capacidade de realização dos objetivos da unidade ou sub-unidade
- Articulação e participação político-técnica
- Capacidade de negociação
- Cumprimento de compromissos
- Relacionamento interpessoal
- Apoio institucional às ações
- Condições materiais
- Recursos humanos
- Conhecimento técnico-institucional
- Frequência nas reuniões de trabalho
- Pontualidade nas reuniões

Indicadores Técnico/Operacionais

- Atendimento aos colegas
- Atendimento aos superiores
- Atendimento aos clientes externos
- Cooperação
- Resultado geral do trabalho (qualidade)
- Volume de trabalho (quantidade)
- Cumprimento de prazos
- Responsabilidade no exercício do cargo

- Relacionamento interpessoal
- Estilo de liderança do chefe
- Condições das instalações físicas
- Equipamentos e materiais
- Conhecimento técnico
- Reconhecimento pelo trabalho
- Remuneração compatível
- Frequência
- Pontualidade

3. ERA DO CONHECIMENTO

3.1. INTRODUÇÃO

O que é “Dado”?

Podemos defini-lo como qualquer elemento, identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação (símbolos, ícones, etc.) e não nos dá entendimento completo da mensagem.

O que é “Informação”?

É um conjunto de dados, arranjados e trabalhados de forma a permitir a compreensão de uma determinada realidade, fato ou situação. É o conjunto de dados que permite a tomada de decisões sobre uma dada realidade!

O que é “Conhecimento”?

Seguindo os Pensamentos de Platão: “Crença Verdadeira Justificada”

A partir das definições descritas acima, cria-se a necessidade de uma análise mais criteriosa sobre algumas questões, como:

- Conhecimento é algo importante para a vida humana?
- Porque somente a partir do final do século XX começou-se a abordar a questão da Gestão do Conhecimento como atributo estratégico para o ser humano e organizações?

Para a devida compreensão do significado do recurso do conhecimento deve-se fazer a distinção entre dois tipos de conhecimento apontados por Nonaka & Takeuchi como: Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito. O primeiro consiste no conhecimento adquirido formalmente nas academias, nos livros, periódicos etc. e é empregado como sinônimo de informação. O segundo consiste no processo em que o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, mais a visão que possui do mundo e que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação criando valor, ou seja: transformando seu conhecimento explícito em tecnologia, novos produtos e serviços, sobressaindo-se de alguma forma.

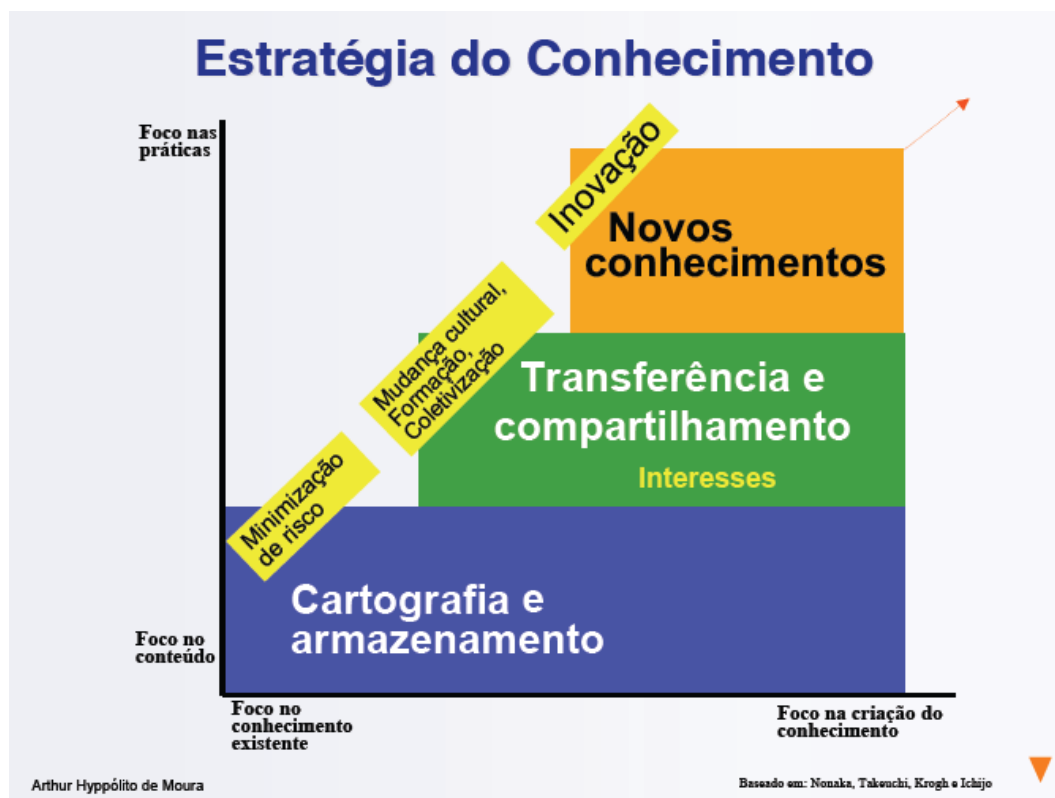


Figura 01: Estratégia do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi

Atualmente no mundo há a criação, transmissão, veiculação e produção de todo e qualquer tipo de informação. Por conta disso, a grande dificuldade hoje é selecioná-las e sintetizá-las de modo que consigamos estar sempre atualizados e dentro do tempo hábil para utilizá-las.

Dessa forma, as pessoas, as organizações, a sociedade, a economia, enfim, todas as variáveis envolvidas na atual conjuntura, estão buscando meios e métodos para gerenciar toda essa gama de conhecimento que vêm sendo gerada ao longo dos anos.

Devido à eliminação de fronteiras, das barreiras comerciais, da disseminação da tecnologia da informação, facilitando e democratizando o acesso às informações e agregando valor às mesmas, o tempo de reação entre um acontecimento e outro, entre uma inovação e outra, está cada vez menor e isso exige maior adaptabilidade de todas as variáveis citadas acima a esta nova realidade.



Figura 02: Condições Básicas para a Gestão do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi

“Aquilo que não se consegue medir, não se consegue melhorar” (Carlito Kerling)

4. MENSURAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

4.1. INTRODUÇÃO

Para que se possa ter um capital intelectual bem avaliado e mensurado, a empresa deve procurar conhecer bem os seus ativos intangíveis, além do seu capital humano, estrutural e de clientes, já que variam de negócio para negócio, de modo que estejam estruturados e assim os resultados para as organizações sejam satisfatórios.

A mensuração do “capital intelectual” talvez seja um dos mais difíceis desafios a serem vencidos pela contabilidade, já que o seu papel de fornecer informações às pessoas interessadas está consistindo apenas na demonstração de valores de ativos físico-financeiros.

4.2. A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A mensuração do Capital Intelectual gera informações úteis para os gestores, possibilitando uma detalhada verificação da competência dos profissionais geradores de receitas da organização, proporcionando auxílio para a tomada de decisões a respeito de clientes, pessoal e investimentos. Além disso, poderá atuar na complementação e enriquecimento da contabilidade, já que esta necessita de demonstrações contábeis com informações atuais de natureza intelectual, humana, ecológica e social.

4.3. MODELOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Alguns modelos e técnicas têm sido utilizados na tentativa de mensurar o capital intelectual e demonstrá-lo monetariamente. Entre os métodos mais difundidos entre os autores e estudiosos se destacam:

4.3.1. Diferença entre o valor de mercado e o valor contábil

Neste modelo, o mais simples, comum e rápido de se calcular, o valor do capital intelectual é obtido através da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado (valor de cotação em bolsa) de uma empresa.

$$CI = VM - VC$$

Onde:

CI = Capital Intelectual

VM = Valor de Mercado (preço por ação multiplicado pelo número total de ações do capital da empresa)

VC = Valor Contábil (valor registrado no Patrimônio Líquido da entidade).

Segundo Góis (2000) este é um dos indicadores mais utilizados para medir o capital intelectual.

Este modelo é um tanto frágil em relação às influências do mercado, pois se algum dos valores estiver sub ou supertimados, dependendo de como o mercado acionário estiver se comportando, irá ocorrer interferências na avaliação do valor do capital intelectual.

4.3.2. Modelo de Sveiby

Sveiby (1998) desenvolveu uma metodologia para mensuração em forma de perspectiva do conhecimento, no qual utilizou das seguintes medidas de avaliação dos ativos intangíveis: Competência das pessoas, Estrutura Interna e Estrutura Externa. Essas medidas foram criadas para compor um monitor de ativos intangíveis, o qual é composto por relevantes indicadores, dependendo da estratégia da empresa e que deve ser integrado ao sistema de gerenciamento de informações. Temos a seguir a sua visualização:

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

Quadro 03: Monitor de Ativos Intangíveis

Fonte: Sveiby, Karl Erick (1998)

É fundamental que as avaliações contemplem comparações, por exemplo, ao ano anterior ou a orçamento. Deve ser dado prosseguimento às avaliações de modo a cobrir pelo menos três ciclos de avaliação antes de tentar avaliar os resultados, sendo as avaliações repetidas anualmente.

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

Quadro 04: Características dos Ativos Intangíveis
Fonte: Sveiby, Karl Erick (1998)

A finalidade desta avaliação é cobrir todos os ativos intangíveis, a fim de que cada empresa possa selecionar os indicadores mais representativos para si. Os fatores mais importantes a serem analisados são: crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Este modelo visa a avaliar a evolução do capital intelectual sem avaliar financeiramente o conhecimento.

4.3.3. Modelo de Edvinsson & Malone – Modelo Skandia

O Grupo Skandia vem despertando o interesse dos meios acadêmico e empresarial e da mídia por ter sido o primeiro grupo a divulgar um relatório contendo dados sobre a avaliação do Capital Intelectual de suas empresas. Esse relatório foi distribuído aos acionistas em 1995, como suplemento das Demonstrações Financeiras referentes a 1994.

O ponto central deste modelo fundamenta-se na idéia de que o valor real do desempenho de uma empresa está em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir desta, podia-se determinar certos “fatores de sucesso” que deveriam ser maximizados.

Em setembro de 1991, foi criada a função de Capital Intelectual (CI), à semelhança das demais áreas funcionais de uma organização. A missão dessa nova função pode ser resumida nos seguintes aspectos:

- Incentivar o crescimento e desenvolver o CI da empresa como um valor visível e permanente que complementasse o Balanço Patrimonial;
- Estabelecer um elo entre a função de CI e as demais funções da empresa;
- Desenvolver novos instrumentos para avaliação e medição do CI
- Implementar programas para acelerar a disseminação do conhecimento na organização.

Para dar vida a esta nova função e validar a proposta de mensuração do CI, o grupo desenvolveu um instrumento de medição denominado Navegador Skandia.

Suas funções são:

- Investigar minuciosamente as mensurações: o modelo não pode ser apenas um repositório de índices. Estes devem ser agrupados de modo coerente em uma categoria;
- Olhar para o alto, em direção a medidas mais abrangentes: o modelo deve processar todas as informações num patamar mais elevado de abstração. Isso

significa alinhar todos os dados visando à criação de um pequeno número de números globais, possibilitando comparações e comunicação entre os grupos;

- Olhar para fora, em direção ao usuário: o modelo deve preocupar-se tanto com a transparência da informação quanto com a facilidade de visualização e entendimento do usuário.

Estes estudiosos definiram um conjunto com índices e indicadores, agrupados em áreas distintas. Para cada área, foi estabelecido indicadores para medir o desempenho a fim de estabelecer um número a valor do capital intelectual. Veremos a estrutura conceitual do modelo:

Áreas:

1. Foco Financeiro.
2. Foco Clientes.
3. Foco Processo.
4. Foco Renovação e Desenvolvimento.
5. Foco Humano.

Para cada um desses focos foram estabelecidos indicadores que permitem medir o seu desempenho.

A combinação dessas cinco áreas culminou em um relatório diferente, pois elas apontam para diversos aspectos que dão o caráter dinâmico, por isso o relatório foi denominado Navegador.

Cada área descrita acima é composta por um grupo de indicadores:

Foco Financeiro

1. Ativo total (\$).
2. Ativo total/empregado (\$).
3. Receitas/ativo administrados (%).
4. Lucros/ativo total (\$).
5. Valor de mercado (\$).
6. Faturamento/Empregado (\$)

7. Rendimento Direto (%)

Foco Clientes

1. Participação de mercado (%).
2. Número de clientes.
3. Vendas anuais/cliente (\$).
4. Economia de gastos/contrato (\$).
5. Índice de satisfação do cliente (%).
6. Número de pontos de venda.
7. Número de contratos.

Foco Processo

1. Despesas administrativas/receita total.
2. Equipamentos de informática adquiridos.
3. Meta corporativa de qualidade.
4. Conhecimento de informática dos empregados.
5. Despesas com TI/Empregado (\$)
6. Empregados trabalhando em casa/Total de empregados (%)
7. Contratos redigidos sem erros.

Foco de Renovação e Desenvolvimento

1. Despesas com o desenvolvimento de competência/empregado (\$).
2. Índice de satisfação dos Empregados.
3. Despesas de Marketing/Cliente (\$).
4. Porcentagem das horas de treinamento (%).
5. Despesas de treinamento/despesas administrativas (%).

6. Porcentagem das horas de desenvolvimento (%).

7. Crescimento do prêmio líquido (%)

Foco Humano

1. Índice de Liderança (%).

2. Índice de Motivação (%).

3. Rotatividade dos empregados (%).

4. Idade média dos empregados.

5. Duração média dos contratos.

6. Número de empregados.

7. Número de gerentes.

Edvinsson & Malone (1998, p.166) definiram a seguinte fórmula:

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

Onde: C = Valor monetário do Capital Intelectual

i = Coeficiente de Eficiência

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, como por exemplo:

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.

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 (%).

Verifica-se que a fórmula apresentada pela Skandia mede o Capital Intelectual em função da quantidade de investimentos, mensurados em termos monetários, feito nos elementos que podem ser medidos objetivamente, no qual, por exemplo, alguns indicadores podem impactar na satisfação dos clientes ou não.

Assim sendo, pode-se concluir que a medida de Capital Intelectual apresenta-se, à primeira vista, como um número, portanto, uma mensuração aparentemente objetiva, mas dada a própria natureza de alguns índices, é composta por certo grau de subjetividade.

4.3.4. Modelo sugerido por Straiotto

Este modelo inclui os recursos humanos no ativo, os gastos de investimentos em ativos humanos e sua amortização no Balanço Patrimonial, que poderá ser elaborado pela Contabilidade juntamente com o departamento de administração de recursos humanos da empresa, conforme demonstrado a seguir:

BALANÇO PATRIMONIAL – EMPRESA X	
(Incluindo os itens relacionados a Contabilização dos Recursos Humanos)	
1 – ATIVO	
- Ativo Circulante	
- Ativo Realizável a Longo Prazo	
- Ativo Permanente	
- Ativo Imobilizado	
Estrutura de apoio aos RHs	
Depreciação Acumulada	
- Ativo de Investimento	
Investimentos em RHs	
Avaliação	
Reavaliação	
Desvalorização	
- Ativo Diferido	
Gastos de Investimentos em RHs	
Amortização de gastos em RHs	

Quadro 05: Exemplo de Balanço Patrimonial - Ativo
 Fonte: Straiotto (2000)

Sugere-se, também, outro modelo através de uma fórmula de mensuração do valor agregado ao valor da empresa em todos seus níveis de acordo com o grau de escolaridade dos funcionários, ou seja, o Capital Intelectual aplicado de cada nível ao produto ou serviço nas fases do ciclo operacional da empresa. Para isso, necessita-se abrir a conta salários no plano de contas da Contabilidade em níveis, como pode ser visualizado abaixo:

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

Quadro 06: Exemplo de Balanço Patrimonial - Passivo
 Fonte: Straiotto (2000)

O próximo passo é calcular o quanto cada nível agrega de valor à empresa em cada fase do processo produtivo. Isto envolve o cálculo do seu valor total do valor agregado, o que significa a receita total da mesma (faturamento com vendas e/ou serviços) menos todos os impostos e despesas de compras. Em seguida, é necessário subtrair o valor agregado dos acionistas, que é o valor total do capital dos mesmos multiplicado pela taxa de juros referente a esse capital. Este valor agregado compreende os juros que os acionistas teriam direito se aplicassem o dinheiro em outro investimento com a mesma taxa de risco que corresponde ao Custo de Oportunidade.

Alguns fatores ainda deverão ser deduzidos, como custos operacionais e administrativos, obtendo-se, assim, o valor da contribuição de cada nível ao valor agregado. Estes custos referem-se à folha de pagamento e à depreciação.

Assim, este modelo tem o intuito de contribuir para o gerenciamento do capital intelectual, tornando-se uma ferramenta muito útil, pois além de evidenciar o custo e a necessidade de níveis de escolaridade para as diversas funções na empresa, determina a necessidade de treinamento em relação ao nível de tecnologia empregada, o custo dos funcionários para verificar se é ou não maior que o valor que agregam à empresa, a

visualização de quais níveis de gerenciamento são realmente necessários e a comparação entre os investimentos feitos em educação e treinamento e o retorno sobre esses investimentos.

4.3.5. Valor intangível calculado (CIV – Calculated Intangible Value)

Outro método de mensurar o capital intelectual, de aplicação mais complexa, é o Valor Intangível Calculado (CIV – Calculated Intangible Value).

O *CIV* busca medir, utilizando uma metodologia adaptada do cálculo de valor de marcas, o impacto econômico dos intangíveis através do cálculo da diferença entre, o retorno que a empresa obtém sobre os seus ativos tangíveis e um concorrente médio com ativos semelhantes

4.3.6. Valor do capital conhecimento (KCV -Knowledge Capital Value)

Outra proposta para calcular o valor dos ativos intangíveis, considerada bastante robusta na sua capacidade de predição, é o “Valor do Capital Conhecimento” (KCV - *Knowledge Capital Value*), desenvolvida por Baruch Lev.

De acordo com Kannan e Aulbur (2004), esta metodologia considera a diferença entre os ganhos totais das ações (*total earnings*), ajustados para os movimentos da economia, e o lucro líquido proveniente dos ativos tangíveis (“*financial earnings, from tangible assets*”). Esse resultado é então descontado à “taxa de desconto do capital do conhecimento” (*knowledge capital discount rate*) definida como sendo a lucratividade média (lucro após impostos) dos setores de software e biotecnologia (estimada em 10,5%).

4.3.7. Vaictm - coeficiente de valor agregado do capital intelectual

Conceito desenvolvido por Ante Pulic e outros colaboradores, no Centro Austríaco de Pesquisas de Capital Intelectual, que propõe uma métrica para o nível de valor adicionado pelo capital intelectual da organização.

Verificamos em Public (2000) que esta métrica foi construída sobre os modelos conceituais do “Navegador Skandia” (*Skandia Navigator*) e da rentabilidade dos ativos, o VAIC™ analisa a performance atual da empresa, definida como a sua capacidade de gerar valor, em relação às “classes” de capital por ela utilizados: *capital financeiro*, *capital humano* e *capital estrutural*. O autor considera este método como base de análise para se averiguar se empresa gera valor

O índice é composto de três sub-índices principais: VACA, VAHU e STVA que relacionam o *valor adicionado total* (VA) da empresa, com as *classes* de capital empregado. A soma algébrica desses três coeficientes resulta no VAIC™ da empresa que, dessa forma, se constitui num indicador do nível de eficiência da empresa como um todo.

Esta medida uma vez calculada é então confrontada com o capital físico/financeiro e com o capital intelectual empregado pela empresa.

Pulic (2000) propõe, ainda, que, uma medida objetiva do capital humano de uma empresa é o volume total que organização despense através de salários e demais benefícios a seus profissionais já que, trata-se da compensação oferecida por toda a competência, criatividade e motivação destes.

Em se tratando do capital estrutural, a literatura define o mesmo como sendo inversamente proporcional ao capital humano. Seu valor pode então ser obtido através da diferença entre o “capital intelectual total” e o “capital humano”. Expandindo essa definição, o VAIC™ propõe o cálculo do valor do capital estrutural da empresa através da diferença entre o “valor adicionado total” (VA) e o “capital humano”

4.3.8. Medidas segundo Stewart

As medidas do Capital Intelectual, segundo STEWART, se dividem em três tipos: capital humano, capital estrutural e capital de cliente, as quais incluem informações quantitativas e qualitativas, além de propor a mensuração de quanto vale um cliente leal.

Capital Humano

Podemos definir como medidas de capital humano, aquelas que se referem aos funcionários especializados ou às atividades que executam. A inovação, atitudes de

funcionários, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultado do capital humano que podem ser medidos.

Temos abaixo alguns exemplos de medidas que permitem avaliar o nível de conhecimento das pessoas de uma organização:

- O número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões;
- A rotatividade de especialistas;
- Senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa);
- Valor agregado por especialista e por funcionário;
- Percentual de clientes que “aumentam a competência”. Estes clientes devem ser entendidos como aqueles que propõem projetos que desafiam a competência dos funcionários da empresa e que são valiosos porque os funcionários aprendem com eles;
- Percentual de novatos (com menos de dois anos de experiência).

Pode-se ainda categorizar e mensurar fontes de informações que resultem em dados qualitativos sobre o capital humano, como as questões que se seguem:

- Quais são as habilidades que os clientes mais valorizam dentre as diversas habilidades que os funcionários possuem? Por quê?
- Que habilidades e talentos são mais admirados pelos funcionários da empresa? Quais contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam?
- Que tecnologias ou habilidades emergentes poderiam minar o valor do conhecimento proprietário da empresa?
- A que área da organização os gerentes de maior potencial preferem ser designados? Onde eles menos gostam de trabalhar? Como explicam sua preferência?

- Que percentual de gerentes conclui planos para treinamento e desenvolvimento de seus sucessores?
- Os concorrentes contratam os funcionários da empresa?
- Por que os funcionários deixam a empresa e aceitam cargos em outras organizações?

Capital Estrutural

Podemos definir como medidas de capital estrutural, aquelas que visam retratar ativos intelectuais estruturais, classificados em dois tipos: medidas do valor acumulado dos estoques de conhecimento da empresa e medidas de eficiência organizacional, ou seja, até que ponto os sistemas da empresa ampliam e aprimoram o trabalho pessoal.

Os ativos intangíveis podem ser classificados em três grupos, segundo Stewart:

- Conjunto técnico: segredos comerciais, fórmulas, resultados de testes proprietários, etc;
- Conjunto de marketing: direitos autorais, nome e logotipo da empresa, garantias, propaganda, design e direitos autorais de embalagens, registros de marca registrada, etc;
- Conjunto de habilidades e conhecimento: banco de dados, manuais padrões de controle de qualidade, processo de gestão de ativos, sistemas de segurança, cláusulas de exclusividade, sistemas de informações gerenciais proprietárias, etc.

Capital do Cliente

Podemos definir como medidas de capital do cliente, aquelas que a organização avalia a satisfação do cliente corretamente na medida em que é possível demonstrar a ligação entre o aumento da satisfação do cliente e melhores resultados financeiros. Clientes satisfeitos exibem pelo menos três características mensuráveis: lealdade, maior volume de negócios e a não suscetibilidade ao poder de persuasão de seus rivais (tolerância de preço).

Quanto vale um **Cliente Leal**?

A lealdade de um cliente pode ser medida a partir da avaliação do relacionamento estabelecido entre a organização e o cliente. A partir do desenvolvimento de um método por Frederick Reichheld, economista da Escola de Administração de *Michigan*, pôde-se verificar o seguinte: O método se baseia na idéia de que “um aumento na retenção de clientes de cinco pontos percentuais aumenta o valor médio de um cliente de 25% a 100%”. Segue a sugestão do cálculo:

- A) Determine um período de tempo significativo como base de cálculos. Esse período variará dependendo dos ciclos de planejamento e negócio;
- B) Calcule o lucro do cliente – é o lucro que seus clientes geram normalmente a cada ano que sua empresa consegue mantê-los. Controle várias amostras – alguns novos clientes, alguns com histórico prolongado – a fim de descobrir o volume de negócios que proporcionam à empresa anualmente e o custo de servi-los;
- C) Trace um gráfico da “expectativa de vida” usando valores específicos para descobrir a base de clientes a cada ano e o índice de retenção de clientes;
- D) Calcule o valor presente líquido de um cliente. Escolha uma taxa de desconto – se desejar um retorno anual sobre os ativos de 15%, use esse percentual, pois o capital do cliente é um ativo.

Essas informações podem gerar benefícios, como, por exemplo, descobrir quanto gastar para atrair clientes, analisar os clientes por segmento e identificar quais clientes a empresa deve almejar e quais clientes devem-se dispensar maior atenção e investimento, descobrir suas maiores necessidades e desejos, entre outros.

Na tabela abaixo, resumimos um conjunto de indicadores que podem ser apropriados para a medição e valoração do capital intelectual.

Capital Humano

- Educação Formal
- Espírito Empreendedor
- Conhecimento Técnico
- Know-how / Experiência
- Habilidade de Liderança
- Espírito de Time
- Estabilidade
- Habilidade de Planejamento
- Satisfação / Motivação
- Investimento em Treinamento
- Baixa Rotatividade
- Quantidade de Funcionários com Dedicção Exclusiva

Capital Estrutural

- Uso Efetivo do Conhecimento Existente
- Mecanismos de Transmissão do Conhecimento
- Alinhamento do Conhecimento com a Estratégia
- Cultura Corporativa / Organizacional
- Propriedade Intelectual
- Marcas e Patentes
- Ativos de Infra-estrutura
- Filosofia da Gestão
- Processos
- Situação Financeira
- Sistemas de Informação
- Custo do Erro Administrativo
- Investimento em Tecnologia da Informação
- Eficiência da Estrutura Organizacional

Capital do Cliente

- Marcas
- Lealdade dos Clientes
- Canais de Distribuição
- Parcerias
- Franquias
- Clientes
- Market share
- Faturamento
- Duração do Relacionamento com Clientes
- Satisfação de Clientes
- Investimento em Pós-venda
- Ranking de Clientes
- Relacionamento com Fornecedores
- Alianças Estratégicas

Quadro 07: Indicadores para Medição do Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Stewart pelo autor

Outros modelos de mensuração

Além das metodologias construídas com base nos indicadores financeiros e não – financeiros mencionadas anteriormente existem outros modelos, como:

- Monitor de Ativos Intangíveis (*IAM – Intangible Asset Monitor*)
- Índice de Capital Intelectual (*IC-Index*)
- Citações Ponderadas de Patentes (*CWP - Citation-Weighted Patents*)
- Valor Econômico Adicionado (*Economic Value Added – EVA*)
- Valor de mercado adicionado (*Market Value Added - MVA*)

Após a demonstração destes modelos de mensuração do capital intelectual, com suas vantagens, desvantagens e características, observa-se que são várias as tentativas de mensurar este “novo” capital, e cabe aos profissionais da contabilidade pesquisar cada vez mais, aprofundando as pesquisas na tentativa de encontrar um modelo único que possa agregar valor às empresas e que atenda às exigências do mercado. Porém é importante perceber a grande diversidade das organizações, sendo necessárias adaptações no conjunto de indicadores, pois estes podem variar de uma para outra. O importante é que possa partir de algo para mensurar e avaliar melhor o Capital Intelectual, utilizando-o como vantagem competitiva e de diferenciação.

4.4. GERENCIAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

De acordo com a visão de Sveiby (2000), o gerenciamento das empresas deveria concentrar-se nos ativos intangíveis, pois estes são muito mais valiosos do que ativos tangíveis.

Segundo o mesmo autor, porém em referência à edição de (1999), pode-se propor medidas para os ativos intangíveis, classificando-os em três grupos:

a) competência (do pessoal): escolaridade, experiência etc.;

b) estrutura interna: a organização e sua cultura, gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, pesquisa e desenvolvimento, softwares etc.;

c) estrutura externa: imagem, marca, relações com clientes e fornecedores.

Ativos Intangíveis	Indicadores de Avaliação
Competência	Crescimento/Inovação
Estrutura Interna	Eficiência
Estrutura Externa	Estabilidade

Quadro 08: Grupos e Indicadores de Ativos Intangíveis
Fonte: Adaptado de Mourão (1999)

Para Diehl (1997) é de fundamental importância o conhecimento da composição dos gastos associados aos recursos intangíveis, tanto para permitir uma avaliação correta do retorno gerado, como para possível o gerenciamento do processo.

Petrash, apud Almeida e Hajj (1997), traz a lume um conjunto de passos que pode contribuir para administrar o ativo intelectual:

- A) Definir a importância do investimento intelectual para o desenvolvimento de novos produtos;
- B) Avaliar a estratégia dos competidores e o ativo do conhecimento;
- C) Classificar o seu portfólio: o que você tem, o que você usa, onde eles estão alocados;
- D) Analisar e avaliar o valor do portfólio: quanto eles custam, o que pode ser feito para maximizar o seu valor, se deve mantê-los, vendê-los ou abandoná-los;
- E) Investir: baseado no que se apreendeu nos passos anteriores, identificar espaços que devem ser preenchidos para explorar conhecimento, defender-se da concorrência, direcionar a ação da empresa ou avançar na tecnologia; e
- F) Reunir o seu novo portfólio de conhecimento e repetir a operação *ad infinitum*.

4.5. EVIDENCIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Com a intenção de evidenciar o capital intelectual, Pacheco (1996) propõe a elaboração de demonstrações financeiras suplementares, nas quais o balanço incluiria o registro de ativos denominado “valor dos recursos humanos”, a demonstração do resultado incluiria, também, uma “amortização do valor dos recursos humanos” e o relatório de origem e aplicações de recursos incluiria “investimentos em recursos humanos”. Ainda, as notas explicativas a essas demonstrações financeiras adicionais descreveriam e justificariam os métodos de avaliação e de amortização utilizados, identificariam o valor dos gastos que foram registrados com investimento em recursos humanos e indicariam se foram auditados ou não.

Em outro sentido, Paiva (2000) destaca que a contabilização do capital intelectual não justifica o abandono ou desprezo da contabilidade financeira. Enfoca na preocupação em proporcionar informações mais consistentes acerca do patrimônio da empresa, principalmente por assumir que inúmeros fatores de ordem intangível contribuem para o valor de mercado da mesma. Finaliza argumentando que “enquanto a contabilidade ‘tradicional’ destaca elementos do passado, o capital intelectual viaja para o futuro”.

Vale ressaltar que não cabe pensar ou dizer que a contabilidade atual esteja totalmente errada em relação aos procedimentos contábeis atualmente vigentes em relação ao capital intelectual. Fazer isso seria desconhecer e desmerecer injustamente todo o desenvolvimento científico e normativo que a doutrina contábil teve até os dias atuais e que tem contribuído significativamente para o desenvolvimento empresarial.

Por outro lado, a mensuração do valor do capital intelectual não conta, ainda, com metodologia consolidada. Mas o atual momento empresarial deixa clara a necessidade de apurar-se o valor dos recursos intelectuais mantidos pela empresa, pois eles têm um valor e, portanto, devem ser objeto de estudo da ciência contábil.

Mas a contabilidade já caminha em direção da mensuração de ativos intangíveis, pelo menos no que tange a sua definição ou a sua intenção de relacioná-lo a algum nome. Estou me referindo ao termo que a ciência contábil determinou de *Goodwill* (fundo de comércio). Este é a contabilização da diferença entre o valor contábil e o valor pago na compra de uma empresa. Em outras palavras, se diz que *Goodwill* é uma espécie de ágio, de um valor agregado que tem

a empresa em função da lealdade dos clientes, da imagem, da reputação, do nome da empresa, da marca de seus produtos, do ponto comercial, de patentes registrados, de direitos autorais, de direitos exclusivos de comercialização, de treinamento e habilidade de funcionários, etc.

5. CONCLUSÃO

O mundo está em constante transformação. Mudanças ocorrem a todo instante ao nosso redor, sejam essas tímidas ou revolucionárias. Sabemos que todo processo de modificação exige adaptações, entendimentos, estrutura e, principalmente, conhecimento. Portanto, esse conhecimento precisa ser acessado, apreendido, compartilhado e aplicado ao negócio das Organizações, de todos os tipos, a fim de promover o seu desempenho e continuidade.

É imprescindível saber que todas as variáveis comentadas neste trabalho – sociedade, economia, organização, trabalhador, contabilidade – sofrem influências de todos esses acontecimentos e por isso precisam estar aptas, no contexto atual, a enfrentarem a Era do Conhecimento. Uma precisarão de mais tempo, como no caso da contabilidade, na qual, o processo científico de estudiosos e pesquisadores demandará mais esforço no conceito de revolucionar o sistema contábil no que tange ao reconhecimento do verdadeiro valor de uma empresa, visto que os relatórios contábeis atuais não estão conseguindo mais atingir este objetivo suficientemente.

O Capital Intelectual não se enquadra nos modelos tradicionais. Para avaliar adequadamente as empresas, da sociedade do conhecimento, é necessário reavaliar muitos princípios, conceitos e normas. É um grande desafio para a contabilidade a sua valoração.

Neste trabalho foram mostrados alguns dos métodos utilizados para a sua mensuração, tentando desta forma diminuir a distância de se avaliar o valor e a performance da empresa moderna.

Em particular, compreendemos que a ascensão do capital intelectual e influência do conhecimento sobre este é inevitável. Vimos que quanto mais investimento for feito no sentido de aumentar a qualidade da inteligência mais valor efetivo de riqueza e eficácia uma organização conseguirá obter.

Podemos perceber a valorização do conhecimento individual, Capital Humano, na composição do conjunto da organização. Isso significa ter gente pensando mais, criando mais, agindo mais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. 1999. Dissertação (Mestrado) – FEA, Universidade de São Paulo.

BROOKING, A. **Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise**. Boston: Thomson, Publishing, 1996.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DIEHL, Carlos Alberto. **Proposta de um sistema de avaliação de custos intangíveis**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DUFFY, D. **Uma idéia capital**. HSM Management, São Paulo, n.22, set./out. 2000.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Markron Books, 1998.

GRUPO SKANDIA. **Visualizando o Capital intelectual na Skandia**. Suplemento do Relatório Anual. Estocolmo, 1994.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **A relevância da contabilidade de custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

JOSÉ CLÁUDIO C. Terra, Dr. BSC e a Gestão do Conhecimento. Biblioteca Terra Fórum Consultores. www.terraforum.com.br. Acessado em 22/05/2010

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, Vicente. **Mensuração e Divulgação do Capital Intelectual nas Demonstrações Contábeis: Teoria e Empírica**. Tese (Doutorado em engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

PAIVA, S. B. Capital intelectual: um novo paradigma para a gestão dos negócios. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 16., 2000, Goiânia, **Anais...** Goiânia: CFC, 2000

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprise**. New York: Trh Free Press, 1992.

ROGERS, D.M.A. **Knowledge management gains momentum in industry**. Research Technology Management. May/June, 1996.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002

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

STRAIOTO, Dilza Maria Goulart. A contabilidade e os ativos que agregam vantagens superiores e sustentáveis de competitividade – o capital intelectual. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, ano 29, n. 124, p. 33-42, jul./ago. 2000.

SULLIVAN, Patrick H. **Value Driven Intellectual Capital** – how to convert intangible corporate assets into market value. New York: John Wiley & Sons Inc., 2000, 265p.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho - Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THUROW, C. Lester. **O futuro do capitalismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. Biblioteca Terra Fórum Consultores. www.terraforum.com.br. Acessado em 23/05/2010

_____. **Desafios da Produtividade na Era da Informação e do Conhecimento**. 05/06/2006. Biblioteca Terra Fórum Consultores. www.terraforum.com.br. Acessado em 24/05/2010