



O alvorecer do capital intelectual

Darci Schnorrenberger *

Introdução. A maioria das pessoas sente-se desconfortável ao lidar com situações novas ou não-quantificáveis. Por esta razão, a busca pela certeza matemática foi a tônica da humanidade nos últimos séculos, tanto no campo pessoal quanto empresarial. Este talvez seja o principal motivo para que, apesar de todos reconhecerem a importância do capital intelectual nas empresas, tão pouco se tenha pesquisado e evoluído ao longo das últimas décadas neste campo. Porém, acreditando que a dificuldade de identificação e mensuração não se constituem motivos suficientes para ignorá-lo, é que neste artigo busca-se lançar um olhar sobre o que já existe sobre o assunto. Por esta razão, faz-se inicialmente um pequeno resgate histórico, para, em seguida, ingressar na investigação do que é que constitui o capital intelectual de uma empresa. Na seqüência, realiza-se uma imersão nos principais modelos já propostos para sua avaliação quantitativa e/ou qualitativa no todo ou em partes. Por fim, apresentam-se algumas das constatações feitas ao longo do artigo, bem como a opinião do autor sobre o assunto.

* é contador, professor e doutorando em Gestão de Negócios.

> Taylor dizia ao trabalhador como se tornar uma máquina. Hoje, a função dos facilitadores consiste em ajudar os engenheiros a encontrar formas de tornar a máquina mais humana.

> **Considerações iniciais.** Desde a aurora do século XX até meados da década de 1970, as empresas eram geridas com base em modelos matemáticos, visando a otimização dos resultados e as economias em escala. Isto se justificava, pois o ambiente em que atuavam era relativamente estável e pouco vulnerável às variáveis externas. Porém, a partir da segunda metade da década de 70, com o aumento da competitividade, dinâmica do mercado, volatilidade dos capitais, conscientização dos clientes, fornecedores, funcionários e comunidade em geral, as estratégias tradicionais já não mais atendiam às necessidades das empresas. Assim, os executivos defrontaram-se com uma situação na qual, por um lado, viram ameaçada sua obsessão pela certeza matemática, chegando a considerar impossível a tarefa de elaborar uma estratégia que contemplasse todas estas variáveis (Mitroff, 1999, p.11) e, por outro lado, estavam cientes de que simplesmente ignorá-los os deixaria ainda mais vulneráveis e a mercê dos seus concorrentes e do mercado (Porter, 1985, p.06-12).

Nesta transição, um componente até então relegado ao segundo plano passou a despontar no cenário empresarial: o capital intelectual. Neste sentido, Rezende (2001, p.24-32) argumenta que o diferencial entre as empresas não mais reside nas máquinas utilizadas e sim, no somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, nas habilidades criativas e inventivas, nos valores, atitudes e motivação das pessoas que integram a organização.

Este conjunto de atributos, na visão de Sveiby (2000, p.66-69), constitui-se nos ativos do conhecimento. Para ele, estes ativos devem ser tratados com cautela, pois seu impacto sobre o destino da organização pode ser imenso. Apesar de reconhecer que eles constituem-se na base das estruturas interna e externa das organizações, o autor ensina que eles estão associados à ação, e que variam de ator para ator, ou seja, possuem características peculiares a cada envolvido e, assim, a concentração e não-explicação do conhecimento, aliadas à dificuldade de mensuração,

tornam-se perigosas para a organização. Com isto, por estarem desprovidos de ferramentas que lhes permitam avaliar a importância contributiva destes aspectos, não raras vezes, os decisores acabam perdendo seus ícones intelectuais para a concorrência, pondo em risco a continuidade de seu empreendimento.

Por esta razão, neste artigo realiza-se um pequeno resgate histórico da evolução econômica e social das organizações e do seu capital, para, então, entrar na discussão de idéias relativas ao capital intelectual, indo desde a definição até os diversos modelos de avaliação.

> **Compreendendo o contexto.** O estágio atual da economia internacional, combinado com as novas tecnologias desenvolvidas, principalmente, nas áreas do conhecimento, faz com que sejam enormes as adaptações necessárias para acompanhar a agilidade dos processos e das solicitações dos clientes. Com isto, os holofotes se voltam para as habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes, motivação das pessoas, bem como os demais intangíveis das organizações. São eles que auxiliam e garantem sua manutenção e sobrevivência neste período turbulento.

Diante disto, torna-se imperiosa a busca da adaptação do trabalho ao homem e não do homem ao trabalho. Esta também é a opinião de Stewart (1998, p.47), ao dizer que houve uma evolução "crucial" das idéias Tayloristas para as atuais. De acordo com o autor, Taylor dizia ao trabalhador como se tornar uma máquina. Hoje, a função dos facilitadores consiste em ajudar os engenheiros a encontrar formas de tornar a máquina mais humana.

Esta mudança de postura, aliada a toda uma gama de outros aspectos, constitui-se no capital intelectual das empresas. Por isto, Stewart (1998, p. 59-62) ensina que o capital intelectual constitui-se na soma do conhecimento de todos em uma empresa, sendo o fator que lhe proporciona vantagem competitiva, mesmo sendo de difícil mensuração.

Esta discrepância entre as formas de mensuração dos capitais tradicionais e os intangíveis faz com que a Contabilidade rapidamente esteja deixando de suprir as necessidades informacionais de seus usuários. Por isto, Rezende (2001, p.24-32) coloca que a quantificação do intangível constitui-se, atualmente, no grande desafio da Contabilidade, especialmente nas empresas que detêm elevado conhecimento técnico.

Neste sentido, Stewart (1998, p. 67-70) ensina que os primeiros ensaios para a avaliação dos ativos intangíveis das empresas aconteceram numa empresa de seguros financeiros da Escandinávia. Nela, este aspecto começou a ser objeto de estudo a partir de 1991 (também definido pelo autor como sendo o ano um da era do conhecimento), e se materializou, pela primeira vez, em 1995, por meio da publicação em anexo às demonstrações contábeis da empresa Skandia.

Neste relatório, o capital intelectual era composto pelos capitais humano e estrutural. Mais tarde, segundo Stewart (1998, p. 67), definiu-se que era composto por três partes distintas de capital: o humano, o estrutural, e o do cliente. O autor chama a atenção para o fato de que ainda existe muita confusão com relação aos significados e amplitudes de cada termo.

Ao falar sobre o assunto, Duffy (2000, p.72-78) alerta que os conceitos de capitais intelectual e humano estão intimamente relacionados e são facilmente confundidos. Porém, o primeiro é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos, ou seja, é o somatório de todo o capital intangível da organização composto pelos capitais estrutural, humano e do cliente.

Por outro lado, o capital humano possui uma visão mais focada e constitui-se no valor acumulado de investimentos em treinamento, competências e futuro de

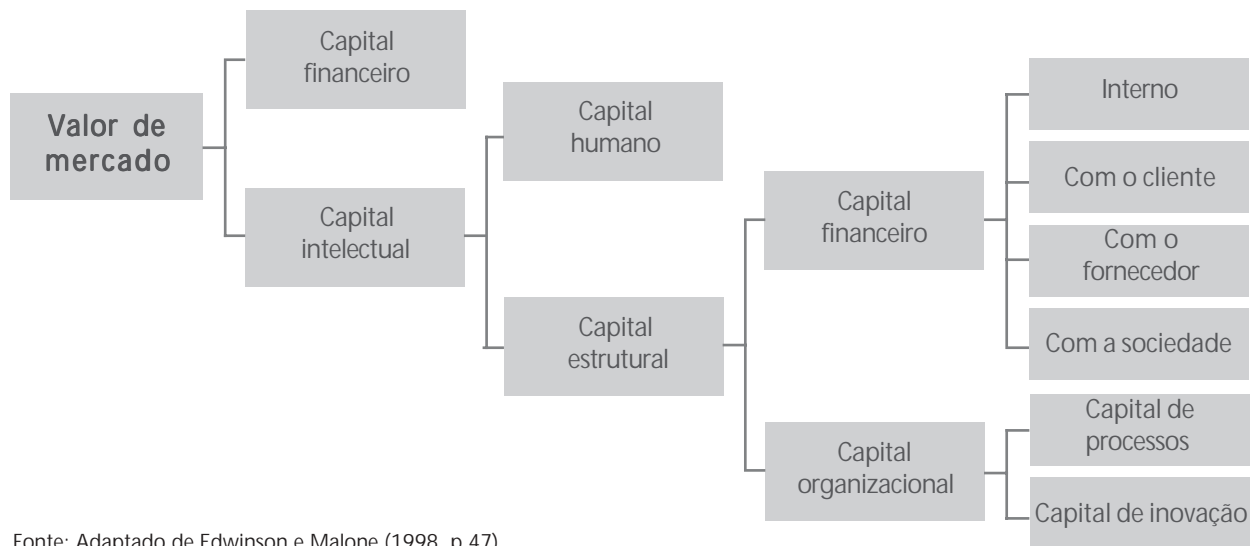
um funcionário, sua capacidade de relacionamento e seus valores, ou seja, é o ponto de partida, pois a informação encontra-se atrelada ao agente propulsor do fenômeno: a mente humana. Pela percepção, estabelece prioridades, busca motivação para sua satisfação e lhe atribui um valor imaterial e subjetivo. É ele que representa a capacidade das empresas para oferecer soluções aos clientes, capazes de encantá-los e, assim, fidelizá-los. Dele dependem os ganhos futuros a partir da capacidade contínua de criar e proporcionar valor de qualidade superior.

Porém, para compartilhar, transmitir, alavancar e reter este conhecimento concentrado no capital humano, faz-se necessária a existência de uma estrutura de ativos intelectuais estruturais como sistemas de informação, laboratórios, conhecimento dos canais de mercado, foco gerencial, entre outras. Para Stewart (1998, p. 69), é justamente esta alavancagem e compilação do conhecimento humano em capital intelectual estrutural que permite às organizações adaptarem-se rapidamente às novas necessidades do mercado.

Por fim, o capital do cliente é entendido como sendo o valor dos relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes. Este constitui-se num aspecto fundamental, pois toda organização está voltada para o resultado que, por sua vez, está intimamente ligado ao relacionamento com o cliente.

Porém, mesmo ciente deste aspecto, percebe-se que a utilização da terminologia de capital do cliente desconsidera uma série de aspectos, tais como os relacionamentos da empresa internamente, com os fornecedores e a sociedade. Por esta razão, acredita-se que a utilização da terminologia "capital de relacionamentos", composta pelos relacionamentos da empresa internamente, com os clientes, fornecedores e a sociedade, seria mais apropriada para captar e relevância e amplitude desta informação. Assim, o valor da organização poderia ser assim representado:

> O capital do cliente é entendido como sendo o valor dos relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes.



Fonte: Adaptado de Edwinston e Malone (1998, p.47)

Nesta forma de representação, pode-se visualizar que na parte superior encontra-se o capital financeiro, objeto das demonstrações contábeis tradicionais. Na outra parte, encontra-se o capital intelectual, objeto deste artigo. Com isto, consegue-se visualizar aquilo a que Edwinston e Coleman (1998, p.9-10) se referem ao utilizar a metáfora da árvore. Nela, de acordo com os autores, os demonstrativos contábeis trimestrais, as notas explicativas e outros relatórios constituem-se no tronco, galhos e folhas da árvore, ao passo que o capital intelectual constitui-se em suas raízes.

Destarte, apesar de o objetivo final ser a obtenção de uma árvore forte e vistosa que produza frutos bonitos e saborosos, isto se torna utópico se as raízes estiverem mortas.

Todos estão cientes da relevância dos capitais intelectuais para as organizações. Todos estão de acordo que sua quantificação e inclusão nos relatórios contábeis é imperiosa para que a Contabilidade possa atender a sua função maior de prover suporte aos decisores na tomada de decisão. Todos concordam, também, que esta quantificação e inclusão nos relatórios contábeis é difícil e subjetiva. Por isto, considerando sua representatividade dentro do cenário atual, questiona-se: a dificuldade da sua mensuração constitui-se motivo suficiente para ignorá-la?

Adepto às idéias de diversos pesquisadores, defende-se aqui que estes “ativos” devem ser urgentemente estudados e quantificados. Por esta razão, serão vistos na seqüência

os principais estudos já desenvolvidos sobre o assunto.

> **O que existe sob o sol?** Pelo exposto, percebe-se que existe uma preocupação muito grande com o assunto e, conforme será visto, inúmeras são as tentativas de avaliar os ativos intangíveis das organizações. Isto demonstra a relevância do tema. Por outro lado, dada a imensa dificuldade encontrada em avaliar e mensurar o capital intelectual de uma organização, esta não se constitui numa questão trivial, justificando, desta forma, os esforços despendidos na sua investigação.

Segundo Davenport & Prusak (1998, p.25-28), os aspectos intangíveis que adicionam valor aos produtos e serviços são todos baseados em conhecimento: habilidade técnica (*know-how*), projeto de produto, apresentação de *marketing*, criatividade, inovação..., ou seja, os ativos intelectuais.

Ao contrário de ativos materiais que se depreciam à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento são ilimitados, pois crescem quando estimulados e utilizados. Idéias discutidas geram novas idéias, e o conhecimento compartilhado gera releituras ainda mais ricas. Este também é o entendimento de Stewart (1998, p.152-154) ao dizer que o conhecimento pode ser usado sem ser consumido. Para ele, há pelo menos três aspectos que diferenciam este tipo de recurso do tradicional. O primeiro consiste na sua existência independente do espaço, ou seja, um bem material pode ser possuído somente por

uma pessoa, ao passo que o conhecimento pode ser compartilhado simultaneamente por um infinito número de pessoas sem diminuir seu valor, pelo contrário. O segundo aspecto está relacionado à sua abundância. Enquanto os bens econômicos convencionais aumentam seu valor à medida que ficam mais raros, o conhecimento percorre o caminho inverso. Por fim, ele aponta para a estrutura de custo radicalmente diferente da tradicional, ou seja, o custo do conhecimento está concentrado na produção e não na multiplicação.

Desta forma, considerando estes aspectos, na seqüência apresentam-se, sucintamente, os principais modelos de avaliação de intangíveis atualmente existentes, bem como suas idéias centrais. Para tanto, inicialmente serão vistos os modelos que se propõem a avaliar o capital intelectual como um todo. Em seguida, serão abordados os modelos propostos para avaliação dos capitais humano, estrutural e do cliente.

> Modelos de avaliação de todo capital intelectual. Entre as proposições apresentadas para avaliação de todo o capital intelectual, podem-se destacar seis: diferença entre o valor de mercado e o valor contábil; razão entre valor de mercado e valor contábil; o Q de Tobin; cálculo do valor intangível; o modelo sveiby; e o modelo heurístico. A seguir serão vistas as principais idéias de cada proposição.

Diferença entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil

Este, de acordo com Góis (2000, p. 105-110), é um dos indicadores mais utilizados para medir o Capital Intelectual. Nele as demonstrações contábeis auditadas são a base. O valor do capital intelectual de uma empresa é determinado pela diferença entre o valor contábil e o valor de mercado (valor unitário da ação x nº de ações) de uma empresa. Como o valor contábil do capital próprio é o residual nos ativos depois de pagos todos os passivos, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado se destina a remunerar o valor dos ativos intangíveis, isto é, o capital intelectual. De acordo com o autor, a simplicidade característica do modelo talvez se constitua na maior virtude, já que, se o valor de mercado de uma empresa é maior que o valor contábil, faz sentido atribuir a diferença

ao Capital Intelectual.

Porém, para Stewart (1998, p.201-202), tal modelo se apresenta frágil quando variáveis exógenas interferem no mercado, ou seja: se uma alteração nas taxas de juros (determinada por órgão governamental) e as decorrentes influências no mercado de ações ocasionarem uma queda de 30% na cotação das ações negociadas em bolsa e, por conseqüência, de determinada empresa, isso denotaria que o valor do seu capital intelectual também decresceu no mesmo nível? Ou, ainda: no caso em que uma empresa é negociada abaixo do seu valor contábil, isso indicaria que ela não possui ativos intelectuais? Outra fragilidade do modelo consiste em que tanto o valor contábil quanto o de mercado podem estar sub ou superestimados afetando, assim, o resultado. Além disto, o valor de mercado atual representa unicamente a percepção que os investidores do mercado acionário têm do valor da empresa naquele momento, em função de critérios por eles adotados. Tais critérios podem ou não estar corretos ou, ainda, podem sofrer grandes alterações, interferindo de forma substancial na avaliação da entidade.

Fica claro, ainda, que neste modelo, o valor da empresa é atribuído pelo comprador e não pelo proprietário, e que, pela sua metodologia de cálculo, somente pode ser aplicado em grandes empresas que possuem ações negociadas em bolsa. Por estas razões, Stewart (1998, p. 201) afirma que esta forma de medida é a mais simples de ser aplicada, porém, a pior.

Razão entre o Valor de Mercado e o Valor Contábil (ou Market-to-Book)

Esta medida foi apresentada pela primeira vez por Kaldor, em 1966. De acordo com Baruch (2000, p.34-40), o Valor Market-to-Book (ou Razão M/B) é o resultante da divisão do valor de mercado das empresas pelo valor de seus ativos líquidos (somatório dos bens e direitos subtraídos das obrigações com terceiros, ou seja, o patrimônio líquido), constantes em seus balanços patrimoniais.

Este modelo apresenta a mesma fragilidade do anterior. Assim, além dos aspectos já apontados nos dois cálculos, ocorre uma simplificação devido à maioria dos ativos estarem representados no Balanço Patrimonial pelos seus custos históricos e não de reposição.

> Se o valor do intangível calculado apresentar um baixo desempenho ou um comportamento decrescente, indica que a empresa está gastando demais em ativos tangíveis em detrimento aos intangíveis.

O quociente "Q" de Tobin

Desenvolvido pelo economista e ganhador do prêmio Nobel James Tobin, este método foi apresentado pela primeira vez em 1968. Ele constitui-se, segundo Famá & Barros (2000, p.42-52), na relação entre o valor de mercado de uma empresa e o de reposição de seus ativos físicos. Ou seja, compara o valor de mercado de um ativo com seu custo de reposição.

A forma de cálculo consiste na divisão do valor de mercado pelo custo de reposição de ativos fixos. Desta forma, ensina Stewart (1998, p.202), se o Q for menor que 1, (valor de um ativo for menor que seu custo de reposição), tudo indica que a empresa não comprará novos ativos. Por outro lado, se o Q for maior que 1 (valor de um ativo maior que o custo de reposição), provavelmente a empresa investirá em novos ativos desta natureza.

De acordo com Stewart (1998, p.202-203), apesar deste método ter sido desenvolvido para aplicação em decisões de investimentos da empresa independentemente de influências macroeconômicas como taxas de juros, ele utilizou-se de ativos específicos. Assim, mesmo não tendo sido desenvolvido para medir o capital intelectual, ao comparar o valor de mercado da empresa com o custo de reposição de seus ativos, configura-se como bom referencial. Esta também é a opinião do diretor presidente do Federal Reserve, Alan Greenspan, ao observar que por meio deste e da razão entre o valor de mercado e o contábil, pode-se verificar o nível de investimentos em tecnologia e capital humano.

De acordo com Wernke (2001, p. 15), o ponto favorável deste em relação aos modelos acima talvez resida no fato de que, ao considerar o custo de reposição dos ativos da entidade, acaba-se com as distorções oriundas das dispare formas de avaliação e depreciação a que eles podem ser submetidos. Porém, da mesma forma como os dois modelos já mencionados, também está vulnerável aos efeitos do mercado. Este modelo, segundo Stewart (1998,

p. 203), mostra-se mais esclarecedor quando empregado em empresas semelhantes por vários anos.

Cálculo do valor intangível

Em função da resistência de algumas instituições financeiras em conceder linhas de crédito a empresas com poucos ativos tangíveis, James Peterson, presidente da NCI Research, ligada à *Nothwestern University*, de Illinois, em conjunto com sua equipe de pesquisa, desenvolveram este modelo. Nele, parte-se do princípio de que o valor de mercado das empresas é superior ao registrado contabilmente, logo, esta diferença constitui-se em seus ativos intangíveis. Então, conforme ensina Stewart (1998, p.203-205), a partir de um método utilizado para avaliar as marcas, eles propuseram um conjunto de sete passos para apurar o valor do capital intelectual das empresas.

Este método, segundo Stewart (1998, p. 204-205), indica a "habilidade de uma empresa de usar seus ativos intangíveis para superar o desempenho de outras empresas do setor", tornando-o, desta forma, num número de interesse de todos os gerentes.

Se o valor do intangível calculado apresentar um baixo desempenho ou um comportamento decrescente, indica que a empresa está gastando demais em ativos tangíveis em detrimento aos intangíveis. Por outro lado, se o comportamento for crescente, poderá dar indicativos, antes que o mercado o perceba, de que a empresa apresenta um bom potencial de gerar fluxos futuros de recursos muito promissores.

Modelo de Sveiby

Lopo *et al.* (2001, p.170-198) mencionam que Sveiby, preocupado com a não-evidenciação nos relatórios contábeis tradicionais de uma importante riqueza das empresas, propôs a inclusão de um novo grupo de itens patrimoniais. Assim, Sveiby (1998, p.105-110) propôs medidas para os ativos intangíveis, classificando-os em

três grupos: *a*) competência das pessoas; *b*) estrutura interna; e *c*) estrutura externa. Para tanto, utiliza o Monitor de Ativos Intangíveis, que é um formato de apresentação que exibe de maneira simples uma série de indicadores relevantes, cuja escolha depende da estratégia adotada pela empresa. Este modelo, segundo Lopo *et al.* (2001, p.198-199), constitui-se de itens difíceis de serem gerenciados e mensurados, como relações com clientes, fornecedores, imagem e reputação da companhia, etc.

Modelo Heurístico

Apresentado por Joia (2001, p.54-63), este modelo considera o vínculo entre o capital intelectual e a estratégia empresarial, de modo que se avaliem os ativos intangíveis da empresa ao longo do tempo, segundo a estratégia de negócios implantada. O autor centra o modelo em dois pontos principais: primeiro, considera possível inferir que a atribuição de valores ao capital intelectual corporativo e seus componentes só vale a pena se houver uma ligação com a estratégia empresarial; o segundo ponto considera que se deve aplicar algum peso derivado da estratégia empresarial para definir o capital intelectual em seu todo. Espera, então, encontrar uma correlação estatística entre os valores dos capitais intelectual e de mercado, à medida que o tempo avança. Sabe que os efeitos dos investimentos em capital humano e inovação levam algum tempo para serem sentidos, enquanto os de capitais estruturais são rapidamente percebidos pelo mercado. E este efeito assíncrono, diferentemente da maioria dos outros modelos, considera o fator tempo como parâmetro importante. Esta talvez seja sua maior inovação, pois as objeções feitas aos métodos tradicionais da Contabilidade também se aplicam a este caso.

Além dos métodos de avaliação do capital intelectual total das empresas aqui discutidos, existem outros, porém de menor expressão ou divulgação. Na seqüência, serão discutidos os métodos propostos para avaliar os elementos constituintes deste capital.

> **Modelos de avaliação do capital humano.** Entre as proposições apresentadas por Stewart (1998, p. 205-210) para avaliar o capital humano, pode-se destacar: inovação; atitudes dos funcionários; posição, rotatividade, experiência e aprendizado; e o banco de conhecimentos. A seguir serão vistas as principais idéias de cada proposição.

Inovação

Neste item, busca-se identificar não a quantidade de inovações e sim a qualidade. Esta qualidade é percebida pela avaliação da margem bruta de novos produtos em relação aos velhos. Quanto maiores forem estas margens, maior a qualidade da contribuição.

Atitudes dos funcionários

Inúmeros estudos já foram publicados mostrando que a satisfação do funcionário reflete-se nas suas atitudes e no seu desempenho. Desta forma, busca-se por esta medida identificar o grau de satisfação e comprometimento das pessoas na empresa. Vale lembrar que para efeitos de quantificação deve-se buscar identificar medidas mais pontuais como eventual enquadramento em escalas ordinais ou cardinais de valores.

Posição, rotatividade, experiência e aprendizado

Por esta medida, busca-se identificar o nível médio de manutenção de funcionários qualificados dentro da organização. Para tanto, pode-se fazer uso de diversos indicadores como: tempo médio de experiência na profissão; senioridade dos especialistas; valor agregado por especialista; percentual de novatos....

Banco de conhecimentos

De acordo com Alan Benjamin, em Stewart (1998, p. 208), o banco de conhecimentos de uma empresa, e não seus prédios, são a razão pela qual as pessoas investem nelas. Por este motivo, propôs a avaliação do banco de

> **O banco de conhecimentos de uma empresa, e não seus prédios, são a razão pela qual as pessoas investem nelas.**

conhecimentos da empresa. Assim, por meio da reclassificação contábil de diversos itens, obteve este valor.

> **Modelos de avaliação do capital estrutural.** Entre as proposições apresentadas por Stewart (1998, p.210-214) para avaliar o capital estrutural destacam-se a avaliação dos estoques de conhecimento; a rotatividade do capital de giro; a avaliação da lentidão burocrática; e a avaliação da administração. No entanto, para fazê-lo, são necessários dois tipos de dados: valor acumulado dos estoques de conhecimentos da empresa e nível de contribuição para melhoria do trabalho, dos sistemas da empresa. A seguir, serão vistas as principais idéias de cada proposição.

Avaliação dos estoques de conhecimento

Nesta medida, por meio da atribuição de valores relativos aos itens que compõem os estoques de conhecimento da empresa e da posterior identificação dos valores no

mercado seguido da comparação com outros ativos de mesma natureza, busca-se identificar seu valor. Com isto, obtêm-se tanto um *benchmarking* com os principais concorrentes, como a quantificação destes intangíveis.

Rotatividade do capital de giro

O recurso aplicado em estoques excessivos representa a imobilização em vez de estar ajudando e suprindo as necessidades de capital de giro da empresa. Por esta razão, George Stalk, do Boston Consulting Group, desenvolveu uma medida que identifica o número de vezes no ano que o capital de giro circula na empresa. Assim, ele soma as contas a receber ao estoque e subtrai as contas a pagar, obtendo a média anual que será dividida pelas vendas anuais. Desta forma, quanto maior o valor, menos dinheiro terá sido comprometido para gerar as vendas.

Avaliação da lentidão burocrática

Nesta medida, por meio de indicadores como sugestões feitas *versus* implementadas; tempo de lançamento de um produto no mercado; teste da relação de receitas e gastos administrativos; tempo de preparação e tamanho mínimo do lote lucrativo busca-se identificar se os sistemas e a forma de gerenciamento estão afetando seu pessoal.

Avaliação da administração

Desenvolvida por Thomas Housel e Valery Kanevsky, esta medida está focada no valor agregado. Para eles, o valor agregado é igual a mudança. Assim, quanto maior a mudança, maior o valor agregado. A partir desta informação, pode-se calcular o retorno sobre o investimento em um processo intangível ou a eficiência na utilização da informação. Esta técnica não pode ser utilizada para processos criativos ou redação de textos.

> **Modelos de avaliação do capital do cliente.** Entre as proposições apresentadas por Stewart (1998, p.214-217) para avaliar o capital do cliente, destacam-se a satisfação do cliente, a avaliação de alianças e o valor da lealdade de um cliente. A seguir, serão vistas as principais idéias de cada proposição.

Satisfação do cliente

Nesta medida, por meio do volume de negócios e da



insuscetibilidade ao poder de persuasão da concorrência, busca-se identificar o retorno proporcionado por cliente. Se o incremento nos resultados financeiros não for positivo, esta medida estará com problemas, ensina seu criador, o professor de contabilidade David Larcker.

Avaliação das alianças

O capital do cliente pertence à empresa e a seus clientes. Por esta razão, dados sobre qualidade, poupança em processos compartilhados e disponibilidade podem ser utilizados para avaliar o valor das alianças. Outro bom indicativo para verificar este aspecto está na relação do crescimento do teu aliado com o incremento nos negócios da aliança.

Valor de um cliente leal

Todos concordam que o cliente é a razão de ser do negócio. Se ele for leal, maior ainda o seu valor. Por isto, nesta medida, busca-se identificar o valor de cada cliente. Para tanto, associa-se o retorno proporcionado anualmente por cliente ao tempo estimado do relacionamento. Assim, quanto maior o retorno e/ou o tempo de relacionamento, maior o valor do cliente.

> Formas de representação do capital intelectual. Da mesma forma como acontece com as proposições para avaliação do capital intelectual ou parte dele, na hora de definir as formas de representação e registro, também emergem diversas abordagens. Porém, serão discutidas somente duas: uma com enfoque gerencial visando a compreensão do todo, e a outra voltada à forma de registro nas demonstrações contábeis.

Uma visão gerencial

Para Stewart (1998, p.217-219), ao analisar o capital intelectual deve-se considerar o desempenho da empresa sob diversas perspectivas. Assim, devido a esta variabilidade de informações a considerar, ele sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Esta forma de representação tem a vantagem de agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos, etc.) num mesmo quadro e possibilitar a análise de vários elementos concomitantemente. Com isto, facilita a visualização e o acompanhamento da evolução do desempenho da empresa. Por outro lado, para que sejam



adequados à estratégia empresarial adotada, deve haver cuidado especial na escolha dos índices.

Uma visão contábil

Se a representação e quantificação do capital intelectual das empresas são importantes, também o é seu registro nas demonstrações contábeis. Por esta razão, Lopes (2001, p.91-94) apresenta uma proposição de classificação contábil. Nela, o autor propõe que estes recursos devam ser registrados no Ativo dos Balanços Patrimoniais sob a rubrica "Recursos Ativos Estimados – CI", tendo como contrapartida o Patrimônio Líquido sob a rubrica "Recursos Passivos Estimados – CI".

> Considerações finais. Ao longo deste artigo, constatou-se que o reconhecimento da relevância do capital intelectual nas organizações, principalmente, naquelas que utilizam intensivamente o conhecimento, constitui-se na

> Da mesma forma como acontece com as proposições para avaliação do capital intelectual ou parte dele, na hora de definir as formas de representação e registro, também emergem diversas abordagens.

tônica geral. Porém, constatou-se também que, apesar de inúmeras serem as tentativas de sua avaliação e quantificação, este ainda é um assunto muito recente e repleto de dúvidas, devendo, portanto, ser objeto de muita pesquisa e discussão por parte de todos os envolvidos (contadores, economistas, administradores, empresários e sociedade em geral).

Por esta razão, discutiu-se, ao longo deste artigo, as mais diversas proposições feitas buscando contribuir na resposta a esta questão. Porém, apesar de a maioria das iniciativas de avaliação aqui discutidas se proporem a desenvolver um método generalista capaz de ser aceito e aplicado às mais diversas situações, defende-se que: por constituir-se num tema crucial, não somente para a Contabilidade, mas para toda a economia; por ser

relativamente novo e pouco investigado; e, principalmente, por envolver aspectos intangíveis e peculiares a cada situação, inicialmente, estas avaliações devem ocorrer no campo gerencial, ou seja, cada organização deve procurar encontrar uma forma que melhor represente seus intangíveis, a partir da percepção, juízos de valor dos envolvidos e peculiaridades de cada situação, sempre visando o suporte ao processo de tomada de decisão, que, por si só, constitui-se num ato peculiar. A partir das iniciativas bem sucedidas no campo gerencial, acredita-se ser possível a extrapolação gradativa, com as devidas adaptações, para outras organizações, para, então, vir a tornar-se um procedimento geralmente aceito.

Esta e outras proposições certamente devem tornar-se objeto de pesquisas seguidas de aplicações futuras.



**CRESÇA COM MAIS FACILIDADE
NOS SEUS NEGÓCIOS.**

Com o programa Domínio
Contábil Plus você e sua
empresa têm mais facilidades
e agilidade, pois ele é prático e
super acessível a suas necessidades.

Por isso confira no site www.domsis.com.br e
descubra como é fácil crescer sem muito esforço.

domsis
DOMÍNIO SISTEMAS
www.domsis.com.br

Bibliografia

BARUCH, Lev. **A matemática da nova economia**. HSM management, Barueri, São Paulo, nº 20, p.34-40, mai./jun. 2000.

DAVENPORT. T. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUFFY, D. **Uma idéia capital**. HSM management, Barueri, São Paulo, nº 22, p.72-78, set./out. 2000.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FAMÁ, R. BARROS, L. A. B. de C. **"Q" de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.7, nº4, out./dez. 2000.

GÓIS, C. G. **Capital intelectual: o intangível do século XXI**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7, 2000, Recife, Anais. Recife: UFPE, ago. 2000.

JOIA, L. A. **Medindo o capital intelectual**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, nº 2, abr./jun. 2001.

LOPES, João Francisco. **Capital intelectual: contribuições à sua mensuração e classificação contábil**. Itapetininga: AEI, 2001.

LOPO, A. *et al.* **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. FIPECAFI, Eliseu Martins (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MITROFF, Ian. **Tempos difíceis, soluções inovadoras**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

REZENDE, Y. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Caderno de Pesquisas em Administração — FEA/USP, São Paulo, v.8, nº 1, jan./mar. 2001.

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

SVEIBY, Karl E. **O valor do intangível**. HSM management, Barueri, São Paulo, nº 22, p.66-69, set./out. 2000.
