

UNISA - UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PESSOAS

CRISTIANO JOSÉ DE CASTRO

**A DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
NAS EMPRESAS**

SÃO PAULO
2009

CRISTIANO JOSÉ DE CASTRO

**A DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
NAS EMPRESAS**

“Trabalho de conclusão de curso de especialização ou MBA apresentado para obtenção do título de especialista *Lato Sensu* em gestão de pessoas da Universidade de Santo Amaro, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Teresinha Covas”.

**SÃO PAULO
2009**

CRISTIANO JOSÉ DE CASTRO

**A DEFINIÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL
NAS EMPRESAS**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em MBA do Curso de Executivo em Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro.

Data de Aprovação ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

**Teresinha Covas Lisboa
Doutorado em Administração
Universidade Mackenzie**

**Nome Completo
Titulação
Instituição**

**Nome Completo
Titulação
Instituição**

CONCEITO FINAL: _____

Este estudo é dedicado a algumas pessoas muito especiais que se tornaram imprescindíveis durante toda a minha trajetória acadêmica:

À minha mãe Azenaide, por suas constantes orações a Deus, buscando nele minha proteção, ânimo e vigor durante a longa caminhada.

Aos meus irmãos Simone e Daniel, sempre acreditando, sempre orando; compreendendo os momentos difíceis e me confortando em cada um deles.

À minha namorada Camila, por suas palavras de encorajamento e incentivo, sempre acreditando, sempre orando; compreendendo os momentos e me confortando em cada um deles.

Aos meus colegas de trabalho, por todo apoio nas horas em que mais precisei. Compreenderam os momentos de preocupação, incerteza e medo e me ajudaram a vencer cada um deles.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus, por ter me dado a oportunidade de estudar, propiciando todas as condições necessárias para que eu pudesse me dedicar, sempre guiando meus passos e me guardando de obstáculos e dificuldades.

Os meus mais profundos e sinceros agradecimentos a todos os meus colegas de curso que conheci ao longo da caminhada; por toda ajuda, força e estímulo.

Um agradecimento especial a todos os professores, que tanto contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos os meus amigos, que mesmo estando longe, sempre estiveram por perto.

Obrigado de coração, a todos!

*“Os meios de produção residem
nos cérebros dos indivíduos”.*

(Tor Dahl)

*“Nossos cérebros, ao invés de nossas
mãos, se tornarão a força motriz da
economia.”*

(Farhad Manjoo)

*“A essência da administração é o ser
humano. Seu objetivo é tornar as
pessoas capazes do desempenho em
conjunto, tornar suas forças eficazes
e suas fraquezas irrelevantes. Isso é a
organização, e a administração
é o fator determinante.”*

(Peter Drucker)

RESUMO

Muito se tem comentado que os relatórios fornecidos pela Contabilidade Financeira não retratam certas realidades das empresas atualmente, tendo em vista o fato de o valor contábil das ações estarem muitas vezes abaixo do seu valor de mercado. Esse contraste entre os dois valores vem sendo identificado como Capital Intelectual e apresentado como um novo conceito de administração de empresas que conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de gestão e novas formas de avaliação do valor da empresa. Este trabalho evidencia a verdadeira relação existente entre a Contabilidade e o Capital Intelectual. Os elementos intangíveis sempre foram abordados pela Contabilidade e, da mesma forma, como nunca se desprezou a sua importância, nunca se subestimou a sua complexidade. Portanto, a Contabilidade não é falha na divulgação das informações por ela registradas. Deve-se entender a finalidade de cada uma das Demonstrações Contábeis, bem como os Princípios subjacentes a elas. A falta de conhecimento, por vezes, conduz a conclusões precipitadas e errôneas. Por outro lado, qualquer que seja o rótulo atribuído aos elementos intangíveis, que sempre fizeram parte das organizações, entende-se e se aceita que hoje, cada vez mais, o conhecimento e o gerenciamento desses elementos são relevantes para a gestão das empresas, pois o momento atual é caracterizado pela ampla aplicação do recurso do conhecimento pelo homem, que se materializam em novas tecnologias, sistemas e serviços (entendidos como ativos intangíveis) que agregam valor às organizações. Este trabalho trata da problemática da mensuração e divulgação dos ativos intangíveis passíveis de serem apropriados como 'capital intelectual' das empresas. Além disso, abordam conceitos de alguns pesquisadores, respeitados no mundo acadêmico, em referência ao capital intelectual, sua composição, e um modelo de trabalho elaborado pelo Grupo Sueco Skandia. Apresenta-se também, uma análise de dados coletados por meio de um questionário fechado, encaminhado ao meio empresarial, que confirmou a importância da valorização do capital intelectual pelas organizações, por refletir nos resultados das empresas.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Ativos Intangíveis, Valorização e Mensuração.

ABSTRACT

It has been said many times that the statements provided by Financial Accounting do not give a picture of certain realities of companies nowadays, considering the fact that, often, the accounting value of shares is below their market value. This contrast between the two values is being identified as Intellectual Capital and presented as a new concept of business administration that leads to the necessity of applying new strategies, a new management philosophy and new ways of company valuation. This article demonstrates the relation that actually exists between Accountancy and Intellectual Capital. The intangible elements have always been dealt with by Accountancy and, in the same way as their importance has never been disregarded, their complexity has never been underestimated. Therefore, Accountancy is not defective in its publication of the information it registers. The purpose of each of the Financial Statements must be understood, as well as the Principles on which they are built. Sometimes, the lack of knowledge leads to precipitated and erroneous conclusions. On the other hand, whichever the label attributed to the intangible elements, which have always been a part of organizations, it is understood and accepted that, nowadays, the knowledge about and administration of these elements are more and more relevant for company management, since the current time is characterized by the widespread application of the knowledge resource by man, which is materialized into new technologies, systems and services (understood as intangible assets) that add value to the organizations. This thesis deals with the problem of measurement and disclosure of intangible assets that are liable to be appropriated as "intellectual capital" of the firms. Besides, it boards concepts of some investigators, respected in the academic world, in regard to the intellectual capital, his composition, and a model of work prepared by the Swedish Group Skandia. It also presents an analysis of data collected through a questionnaire, set out for the business way, which confirmed the importance of the increase in value of the intellectual capital for the organizations, because of thinking about the results of the enterprises.

Key words: Intellectual Capital, Intangible Assets, Increase in value and Mensuration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS.....	16
3. AS ERAS E SUAS MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS.....	19
4. O PATRIMÔNIO INTELECTUAL DE UMA EMPRESA	20
5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
6. A PARCERIA ENTRE OS RECURSOS HUMANOS E A CONTABILIDADE.....	23
7. O ATIVO INTELECTUAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
8. CONCEITUAÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS.....	27
9. O ATIVO INTELECTUAL HUMANO COMO CAPITAL INTELECTUAL.....	30
10. CAPITAL INTELECTUAL.....	32
11. ESTRUTURA DO GERENCIAMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL.....	41
12. O CAPITAL INTELECTUAL NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL.....	43
13. A TECNOLOGIA ORMAÇÃO COMO ALAVANCA O CAPITAL INTELECTUAL.....	45
14. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	46
15. MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.....	48

16. ESTUDO DE CASO: A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA NATURA.....	53
17. CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo apresentará a definição do que é Capital Intelectual, a sua relação com a Contabilidade, o impacto causado nas organizações com o investimento em tecnologia da informação e capital humano, as suas características e vantagens. Com o avanço da tecnologia e a crescente globalização no mundo dos negócios, o capital humano mais do que nunca está alcançando índices de valorização e investimentos potencializados, tudo com vistas à alavancagem financeira e prosperidade mercadológica.

A principal finalidade é demonstrar como o diferencial competitivo identificado como Capital Intelectual agrega valor às organizações. Nas últimas décadas, a transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento gerou mudanças gradativas, tendo como o ápice a globalização. Até então, os recursos existentes valorizados e utilizados na produção eram a terra, o capital e o trabalho. Com o novo cenário, acrescenta-se aí o conhecimento, alterando, principalmente, a estrutura organizacional, de modo a valorizar o ser humano como recurso inovador e imprescindível no núcleo econômico.

O bom emprego do conhecimento vem causando impacto no valor das organizações. Com os recursos tecnológicos disponíveis, empregados como instrumentos impulsionadores e preparados para operar em um ambiente globalizado, produzem benefícios intangíveis que acrescentam valor às organizações.

Denominou-se a esse conjunto de benefícios intangíveis como sendo Capital Intelectual. O surgimento dessa nova idéia dirige à obrigação de se aplicar novas estratégias, novos conceitos em administração e novas formas de estimativas de valor da organização, em especial as que consideram o recurso humano, do conhecimento. Por outro lado, será evidenciada a verdadeira relação existente entre a Contabilidade e o Capital Intelectual no tocante à mensuração dos valores, os ativos intangíveis.

A contabilidade deve estar capacitada e preparada para apurar esses novos valores da sociedade, demonstrando esses ativos “invisíveis” em seus relatórios contábeis.

Apresentação do Problema

As Demonstrações Contábeis não evidenciam o real valor das empresas. Essa afirmação provoca uma série de discussões sobre o assunto entre defensores da contabilidade tradicional e os interessados na informação contábil que demonstre os ativos intangíveis de uma empresa, como por exemplo, e, foco desse trabalho, o capital intelectual.

Os defensores da contabilidade tradicional defendem que os métodos de mensuração dos ativos intangíveis se adaptam aos princípios e postulados contábeis, já outra corrente sugere métodos de mensuração do ativo intangível que nem sempre obedecem aos princípios da contabilidade.

Diante da discussão será limitado aqui este fato, apenas tomando conhecimento da discussão, ou seja, não nos aprofundaremos quanto a este ponto teórico, pois foge do objetivo do trabalho.

O fato relevante para esse trabalho é o de que cada vez mais as empresas migram de uma fase mais industrial para outra cada vez mais usuária do conhecimento.

Uma evolução, no momento, não acompanhada pela contabilidade; podendo com isso, estar deixando de evidenciar o real valor de uma empresa em seus demonstrativos. Porém ainda não existe a possibilidade da contabilidade escriturar em valores monetários algo que não foi mensurado em termos monetários.

Existe sim a possibilidade de evidenciar os esforços feitos para enriquecer o conhecimento das pessoas que trabalham em determinada empresa; tudo através de Notas Explicativas, Balanços Sociais ou outros demonstrativos auxiliares aos da Contabilidade tradicional; o que é diferente de reconhecer monetariamente o valor do capital intelectual no Balanço Patrimonial.

Diferente da contabilidade, ao que parece, o mercado reconhece o valor dos intangíveis. Em exemplo simples, quando uma grande empresa familiar (onde o fundador é chefe da família e o restante da direção são seus descendentes) com milhões em ações na bolsa de valores informa a morte do seu presidente o valor de suas ações tende a cair.

Atualmente é necessário deixar de lado o extremismo de reconhecer somente a parte financeira de uma empresa. Algo que já vem acontecendo e sofrendo aumento gradativo devido aos estudos para fugir desse extremismo e adaptar a contabilidade ao mundo real, onde o valor dos ativos intangíveis está ocupando um espaço significativo dentro das empresas ao serem reconhecidos pelos gestores e investidores quanto à existência.

Se for pensado em quanto uma empresa é avaliada a partir de ativos intangíveis é possível dizer que o modelo tradicional da Contabilidade que descreveu com tanto brilho as operações das empresas durante meio milênio, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios (RAUPP, 2001, p. 41).

Ainda nas palavras deste autor, os demonstrativos contábeis das grandes empresas mostram-se, cada vez mais, estáticos e obsoletos para acompanhar a organização moderna. Apesar da crítica, ressalta-se que a contabilidade foi e continua sendo o sistema de medição de resultados financeiros, uma visão do passado da empresa.

Entretanto, um sistema que meça e reconheça o capital intelectual é imprescindível para que se possa divulgar para os vários usuários da informação o real valor de um empreendimento, voltado para o valor da organização em termos presentes e futuros, cuja base fundamental pode ser encontrada nos critérios contábeis.

Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é realizar um levantamento e uma análise da visão dos contabilistas sobre a problemática da mensuração, avaliação e divulgação dos ativos intangíveis das organizações, notadamente daqueles que se referem a capital intelectual, por meio das demonstrações contábeis, como instrumento de apropriação de inovações tecnológicas na gestão de negócios.

Posteriormente realizar uma confrontação dos resultados obtidos com os resultados da pesquisa teórica acerca do estado da arte relativo ao capital intelectual. Como objetivos específicos, este estudo pretende:

- mostrar como a classe contábil brasileira vê a validade da mensuração, divulgação e do registro contábil do valor dos intangíveis das organizações;
- identificar exemplos de instrumentos que permitem a mensuração e a divulgação do valor do capital intelectual das organizações;
- contribuir com sugestões de temas e problemas para que outras pesquisas possam aprofundar as questões relativas ao capital intelectual.

Justificativas e Finalidades

Como justificativas e finalidades para esta pesquisa, levou-se em conta que, se a hipótese geral de trabalho for corroborada, um dos resultados práticos decorrentes será o encaminhamento, em nível nacional, aos órgãos responsáveis pela análise dos problemas abordados e dos conseqüentes estudos institucionais a serem realizados, de sugestões para que se criem normas técnicas de modo à disciplinar a apropriação dos ativos intangíveis e à conseqüente divulgação destes nas demonstrações contábeis.

Pretende-se, também, o encaminhamento de sugestões no sentido do desenvolvimento de processos de treinamento e de capacitação profissional voltados à mensuração, avaliação e divulgação do capital intelectual das empresas, assim como de proposta de alteração/inclusão, nos currículos dos cursos de formação, das questões detectadas e pertinentes ao tema em foco.

Do mesmo modo, pode-se considerar que a justificativa inicial deste trabalho foi atestada pela identificação da necessidade de quebra ou mudança de alguns elementos do paradigma tradicional que orienta a classe contábil em relação ao processo de contabilização dos ativos empresariais, atualmente centrados apenas no capital físico-financeiro.

Metodologia

Ao nos propormos explicar algo ainda pouco conhecido e pesquisado aqui no Brasil, não temos a pretensão de acrescentar fatos novos ao conhecimento mundial já existente. A idéia básica é analisar o que já é conhecido em outros países, pois o assunto em exame Contabilidade de Recursos Humanos, com enfoque principal em **ativo humano** é bastante pesquisado e estudado, particularmente nos Estados Unidos; mas praticamente inexistente nos meios profissionais e acadêmicos brasileiros.

Como nos propomos a explicar a origem e evolução da Contabilidade de Recursos Humanos, houve a necessidade de um estudo profundo em **material bibliográfico** de origem nacional e internacional. Logo, o **método bibliográfico** foi o mais indicado.

O método bibliográfico *.trata-se do estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.*

2. AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

Toda organização é formada basicamente por pessoas. Sem elas, a organização não existe. Delas dependem para o seu sucesso, prestígio e continuidade.

A unidade básica das organizações é composta por pessoas.

Atualmente nos recursos humanos, o foco possui duas vertentes para considerar as pessoas: pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações, personalidade e objetivos), e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para o desempenho da tarefa organizacional).

Ao avaliar as aptidões e capacidade das pessoas na organização, torna-se fundamental a valorização do funcionário como indivíduo e o correto direcionamento de sua função, de acordo com as qualidades demonstradas em sua atuação. Torna-se, portanto, fundamental compreender que um funcionário não é uma peça descartável que apenas executa operacionalmente o serviço, mas que, como pessoa, compõe a força evolutiva da empresa, agregando valores através de suas experiências, crenças, cultura e vivências organizacionais, que com idéias, ousadias e transformação, suplantam regras e teorias.

Parte do trabalho do executivo é dirigir e coordenar pessoas, além de planejar, organizar, liderar e controlar. Ao dirigir as atividades dos funcionários, motivá-los, escolhendo os mais adequados canais de comunicação, proporcionando ferramentas apropriadas para o desempenho das suas funções ou resolvendo conflitos entre as pessoas, estão exercendo sua liderança.

Ao executar os seus vários papéis, o executivo desenha as características básicas que definem e descrevem as suas tarefas. No campo do relacionamento interpessoal, direciona, motiva os subordinados, mantém redes externas de contato que favorecem a organização.

Nos papéis de informação, monitora, busca a informação e as dissemina, e, nos papéis de decisão, empreende, identifica as oportunidades, inicia os projetos de mudanças, tomando decisões organizacionais significativas.

Competências Essenciais do Gestor

De acordo com o pensamento de Robbins (2002), citando Robert Katz, para atingir os seus objetivos de forma eficaz, os executivos precisam reunir três competências essenciais:

1. Habilidades Técnicas: capacidade de aplicar os conhecimentos ou especialidades específicas, adquiridas no exercício de suas funções.

2. Habilidades Humanas: capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as, motivando-as, delegando tarefas e administrando conflitos.

3. Habilidades Conceituais: capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas, tomar decisões, processar e interpretar racionalmente as informações.

Essas habilidades demandam competência pessoal para serem postas em ação com sucesso. A competência é a qualidade de quem é hábil de analisar uma circunstância, oferecer soluções e resolver assuntos ou dificuldades e, é o maior patrimônio de um administrador.

A combinação dessas habilidades é relevante na função do executivo, independente da condição hierárquica em que se encontre. Contudo, à medida que aumenta o nível gerencial atenua a obrigação de habilidades técnicas e majora a obrigação de habilidades humanas e conceituais.

Como é visto neste conjunto de habilidades, os executivos capazes de alcançar a eficácia e eficiência são os que desenvolvem sua percepção para recursos que administrem e fomentem o conhecimento, a comunicação e informação.

A era contemporânea está desafiando as organizações a mostrarem as suas competências. As funções que são exercidas e desempenhadas na rotina organizacional exigem cada vez mais um alto grau de conhecimento e inteligência.

Com o mercado cada vez mais exigente, torna-se necessário os executivos buscarem o diferencial: o investimento, desenvolvimento e treinamento de si mesmo e de seus liderados. O executivo que ainda não percebeu essa realidade não terá chance de alcançar o sucesso e tornar competitiva a organização que gerencia.

3. AS ERAS E SUAS MUDANÇAS SIGNIFICATIVAS

A sociedade como é conhecida por todos, está esboçada por três períodos ou etapas distintas entre si, em que alterações significativas aconteceram tanto para a administração quanto para a contabilidade, em suas técnicas de informações e registros:

A era agrícola

Período em que a terra era a base da economia. A energia despendida era muscular humana e animal, cada comunidade produzia a maior parte de suas necessidades, a produção era artesanal, os estoques de matéria-prima limitados, e praticamente inexistentes os meios de transporte e comunicação.

A era industrial

Tendo a Revolução Industrial como marco histórico, a economia passa a ser movida pela maquinofatura, como propulsora da produção.

As bases da economia são as fontes energéticas não renováveis e os meios de transporte e comunicação são melhores desenvolvidos (telégrafo, telefone, ferrovias, transporte aéreo).

Começam a surgir os trabalhadores especializados. A separação entre produtor e consumidor é mais acentuada - o mercado passa a compor o cenário.

A era do conhecimento

Período atual em que vivemos, iniciando na década de 50 do século XX. É a base da economia globalizada – os meios de transporte e comunicação aproximam os consumidores dos meios de produção. Os estoques são virtuais; a produção personalizada.

4. O PATRIMÔNIO INTELECTUAL DE UMA ORGANIZAÇÃO

É a gestão do conhecimento, e o que hoje se designa capital intelectual, ou seja, uma combinação de ativos intangíveis – competências, informações estratégicas, relacionamentos, patentes, propriedade intelectual, experiências -, que trazem benefícios qualitativos e quantitativos, resultado das grandes mudanças nas áreas da tecnologia da informação e das telecomunicações.

Muito bem colocado por Antunes (2000), ao reconhecer esse fator econômico, o recurso “conhecimento”:

Admitir o Conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram seu patrimônio.

Com o conhecimento sendo a principal base valorização nas organizações de hoje, é patente o valor adicional que ele traz à organização. A mensuração e divulgação do capital intelectual melhoram a imagem e atraem novos investimentos, segundo Almeida & Hajj (1997), pois a economia embasada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados, onde a criação de conhecimento é a fonte de inovações contínuas, de competitividade e sobrevivência.

Compete, portanto, sobretudo aos profissionais contábeis, a demarcação desses paradigmas de mensuração, abastecendo seus usuários de informações e conceitos proveitosos, claros e concisos, que muito será empregado pelo o administrador dos tempos atuais.

As pessoas como o principal capital

Atualmente na economia, em que as novidades são suplantadas quase que diariamente, é patente que o instrumento de máxima importância de uma entidade é o seu capital humano, que é composto pelo conjunto de distintas características como, por exemplo, conhecimento, habilidades individuais, valores, cultura, filosofia da empresa, ou seja, a totalização de diversos ativos intangíveis.

E por terem essa peculiaridade de intangibilidade, podem ser perdidos pelas entidades com muita facilidade.

Muitos tipos de investimentos no desenvolvimento dos profissionais são realizados, trazendo uma afinação constante do corpo funcional da entidade, adicionando valor ao seu capital humano, e conseqüentemente agregando valor ao negócio. Ao mesmo tempo, devem ser capazes de criar estruturas que preservem esse precioso patrimônio, pois em momento algum a entidade pode considerar-se possuidor desse capital. Precisamente por ter a peculiaridade de ser constituído de pessoas, esse capital está subordinado às oscilações do mercado, às melhores categorias e ofertas de trabalho, extremamente instável em sua compreensão.

Por isso, as entidades criam princípios que contemplam remuneração por competência, sendo medido o valor que o empregado adita ao empreendimento, criando produtos e serviços de qualidade, fatores que leva os clientes a procurarem a entidade e não seus competidores.

Tanto os profissionais contábeis quanto os administradores estão em busca constante de novos paradigmas, se compelindo na solução dessa distinção existente nas entidades, buscando os instrumentos que possibilitem uma provável mensuração e evidenciação desses fatores intangíveis e que agregam valor a qualquer empreendimento.

5. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Não obstante todo progresso tecnológico percorrido, os computadores guardando enormes quantidades de informações em meio eletrônico, permitindo a circulação da informação local ou mesmo global, até o atual milênio, o fator humano continua a corroborar as qualidades na gestão do conhecimento, tanto no meio social quanto organizacional.

As pessoas vivem e se desenvolvem em ambientes organizacionais, sejam estes com o intuito de obter lucro, religião ou outros. Do mesmo modo, como as pessoas são responsáveis pela produção e manutenção das organizações, estabelecendo e determinando esta como tal, na Era do Conhecimento, um dos papéis principais da elevada administração é a definição de "Áreas de Conhecimento".

Nas organizações que ousam mais, que buscam inovações, há uma afinidade direta com o aumento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade, com seu sucesso e competitividade na economia globalizada. Esse novo panorama está criando novos conflitos e mudando o equilíbrio de poder nas organizações. Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma contrapartida financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal.

Diversamente do que ocorria na sociedade industrial, em que a educação era disponibilizada por períodos restringidos e a preocupação maior era apenas a alfabetização e o oferecimento de treinamentos técnicos, nessa nova sociedade do conhecimento, a educação é universal e os graus de educação crescem para as novas áreas de conhecimento que demandam mais treinamento e atualização para o seu aproveitamento, pois é muito célere como o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos nos tempos atuais. A remuneração intelectual é tão gratificante quanto à remuneração financeira, sendo que a primeira enriquece o íntimo, trazendo satisfação pessoal própria, que é, naturalmente, explicitada à atividade produtiva da entidade.

6. A PARCERIA ENTRE OS RECURSOS HUMANOS E A CONTABILIDADE

A contabilidade tradicional aborda os diversos recursos econômicos e financeiros disponíveis nas entidades, seu grupo de ativos, evidenciando-os em seus relatórios contábeis. Porém, o capital humano adquirido ou desenvolvido na empresa é ignorado em seus registros e evidenciações. As entidades esgotam recursos para recrutar, selecionar, contratar e treinar seu corpo de empregados. Investem em cursos de treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento que cooperam para a concepção do seu capital humano, contudo, todos esses "investimentos" não são reconhecidos, pois como são contabilizados como despesas, não agregam valor ao empreendimento.

Com a valorização cada vez extensa dos recursos humanos, percebendo que eles são considerados bens de capital relevantes, são agentes produtivos, responsáveis pela administração, produção de bens e principalmente na prestação de serviços, faz-se necessário examinar particularmente a prática atualmente utilizada quanto ao item "despesa", para os investimentos em "Recursos Humanos", pois evidentemente que este resultado desvirtua sensivelmente os relatórios gerenciais, não explicitando aos tomadores de decisão a real dimensão de um empreendimento.

A evidenciação desses investimentos em capital humano, assim como o valor econômico do indivíduo, pode colaborar para o desenvolvimento e sucesso dos negócios da entidade, consentindo que os usuários internos e externos das informações contábeis tomem conhecimento do potencial de geração desses resultados. Outro ponto que também podemos destacar na contabilidade de recursos humanos é a presença inovadora de gestão de empresa, podendo ser descrita como um processo para mensurar e relatar dados sobre recursos humanos, disponibilizando essas informações aos usuários interessados, seja, através de relatórios que as empresas obrigatoriamente publicam, ou por relatórios internos de uso do corpo gerencial das entidades, úteis na identificação e utilização das potencialidades dos recursos humanos internos.

7. O ATIVO INTELECTUAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A estrutura antiquada existente no passado, em que as entidades estavam delineadas para comandar, calcada em pequenos grupos, seu elevado escalão, não mais sobrevive num mercado segmentado e muito mais exigente. A mão-de-obra tornou-se muito mais qualificada e aparelhada, tornando-se fator importante e fundamental na agregação de valor aos empreendimentos.

Os ativos intelectuais tornaram-se os componentes mais importantes no mundo dos negócios. A necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é muito maior agora do que era no passado.

Cada vez mais, líderes e consultores de empresas discorrem acerca do conhecimento como o principal ativo das organizações e como o acionador da vantagem competitiva.

Essa competitividade das organizações passou a ser motivada por idéias, experiências, descobertas e especializações, ou seja, está cada vez mais dependente do seu capital intelectual humano.

No compasso em que os eventos e as organizações evoluem, faz-se necessário que os empregados obtenham novas fontes de conhecimento e experiências e, se preocupem em aprender pelos próprios empenhos e esforços. A decorrência mais importante deixou de ser o capital financeiro e passou a ser o conhecimento.

Obviamente, o capital financeiro ainda tem a sua representatividade na organização, visto que a finalidade de um empreendimento é a obtenção de lucro. Todavia, é o capital humano que criará competências essenciais exclusivas e produzirá resultados melhores e constantes.

Antunes explicita muito bem (2000, p. 94):

A capacidade de adquirir e desenvolver o recurso do Conhecimento é inerente ao ser humano, isto diferencia o recurso do Conhecimento dos demais recursos, em alguns aspectos importantes considerados a seguir:

- *É um recurso ilimitado, pois a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve, (...);*
- *Está contribuindo para minimizar o consumo de outros recursos, (...);*
- *É propagável e utilizado para gerar progresso, (...);*
- *Está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza, (...);*

Vantagens competitivas

A utilização do ativo intelectual humano em sua plenitude e contemplando todas as suas facetas, além das vantagens relatadas anteriormente, agregam diversas outras vantagens competitivas às entidades:

- Melhora o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade pela administração do seu ativo intelectual;
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade;
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos;
- Estimula a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos;

Para sustentar os funcionários de alto desempenho, as empresas têm de lidar com as seguintes tendências, se não desejarem perder seus ativos mais importantes, - "Gente Que Pensa" - o seu ativo intelectual humano, acrescentando outras remunerações além da financeira:

- Dar reconhecimento;
- Dar oportunidade de desenvolvimento e envolvimento no processo;
- Adotar um plano de compensações ousado;
- Criar uma política de Recursos Humanos, de classes e salários funcionais;
- Criar cursos técnicos internos para melhor desenvolvimento dos trabalhos.

Os itens acima listados não seriam a salvação das entidades e nem dos funcionários, mas podemos enfatizar que alguns desses mecanismos, inseridos nas organizações, por certo permitirão comprovar melhores atuações funcionais e organizacionais. As informações sobre o capital intelectual serão consideradas básicas e imprescindíveis para se conhecer a veracidade sobre uma entidade.

Muitos princípios, conceitos e normas contábeis, na sociedade do conhecimento, precisam sofrer reavaliações, entretanto, não podemos deixar de focalizar essa situação, confiando que num futuro próximo, as informações sobre o capital intelectual estarão modificando a compreensão do Balanço Patrimonial e da Demonstração dos Resultados do Exercício.

8. CONCEITUAÇÃO DE ATIVOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS

Os recursos de uma organização podem ser classificados em duas classes: tangível ou intangível. Os tangíveis são encontrados na organização em forma de maquinário, dinheiro, prédios etc. Os intangíveis são encontrados nas pessoas (propriedade intelectual), auxílios do mercado, como fidelidade do cliente etc.

Para entender a abordagem conceitual do tangível e do intangível, primeiramente conceituaremos o que vem a ser Ativo. De acordo com Marion (1998):

Ativos são todos os bens e direitos de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa.

Para que seja assim, o ativo deve atender a todas as características mencionadas, em destaque a característica que representa os benefícios presentes ou futuros, por dar a noção da utilidade do ativo para a organização.

Para Ludícibus (1993, p. 56), a característica fundamental dos ativos:

É a sua capacidade de prestar serviços futuros à entidade que os têm como propriedade individual ou conjuntamente, com outros ativos e fatores de produção, capazes de transformar, direta ou indiretamente, em fluxos líquidos de entrada de caixa. Esta característica, que em outras palavras poder ser entendida como o potencial de geração de resultados à organização, é comum tanto aos ativos tangíveis como os intangíveis.

Diante dessas colocações, conclui-se que o principal atributo de um componente do ativo é a potencialidade de gerar benefícios futuros à empresa, e a melhor alternativa para a sua mensuração seria a utilização dos preceitos que aproximam a mensuração dos benefícios futuros esperados.

Ativo tangível

Ativos tangíveis são os que possuem corpo físico, como por exemplo: máquinas, terrenos, móveis, veículos, dentre outros, atendendo de maneira clara e fácil aos requisitos imprescindíveis à definição do ativo. O termo tangível significa o que pode ser percebido ao toque, ser possuído ou realizado, ou seja, ser real.

Ativo intangível

De acordo com Sá (1995),

Ativo intangível é o mesmo que um ativo imaterial, que encerra valores que não encontram correspondentes corpóreos, como, por exemplo, fundo de comércio, patentes de invenção, direitos de autoria, carteira de clientes. Não possuindo corpo físico, existência física, seu valor é restringido pelos direitos e vantagens que sua detenção confere de forma antecipada aos seus proprietários.

Assim definido por Kohler (*apud* Ludícibus, 1993).

São considerados “invisíveis”, não palpáveis ou concretos, e sim procedente da inteligência humana e dos recursos intelectuais.

Avaliação dos ativos intangíveis

O modelo tradicional de contabilidade, no que tange a avaliação de ativos tangíveis, não tem conseguido acompanhar a revolução que está em processo no cenário dos negócios. Os demonstrativos financeiros apresentam-se como inertes e obsoletos, não mais conseguem acompanhar a moderna organização, cada vez mais dinâmica, estratégica e fluída (Edvinsson e Malone, 1998).

Dessa forma, a contabilidade tradicional parece estar condenada, uma vez que não descreve e avalia de maneira adequada o comportamento dos ativos intangíveis. Os autores ainda crêem que avaliar os ativos intangíveis significa mensurá-los, segundo padrões pré-estabelecidos, interpretar seus resultados, tornando possíveis assim diferenciadas comparações.

A diferença entre o valor contábil e o valor de mercado das empresas vem crescendo, confirmando que o balanço contábil não é mais o instrumento apropriado para avaliar o valor de uma organização. A avaliação dos ativos intangíveis vem sendo, de maneira geral, negligenciada por gestores, contadores e analistas financeiros.

9. O ATIVO INTELECTUAL HUMANO COMO CAPITAL INTELECTUAL

Nunca ocorreram tantas transformações sociais, na história humana, como nesse século XX que se encerrou, e nesse que se inicia, principalmente no que concerne ao trabalho e a força de trabalho, pois a sociedade e as formas de governo, em séculos anteriores, não absorviam, passivamente, mudanças sociais menos importantes e mais lentas, que as vivenciadas nos dias de hoje.

Como nos demonstra Drucker (1999), a classe sucessora dos trabalhadores industriais estará enfrentando desafios nunca antes imagináveis:

A ascensão da classe que sucedeu os trabalhadores industriais não é uma oportunidade para eles, mas um desafio. O novo grupo dominante é dos trabalhadores do conhecimento. A maioria dos novos empregos requer qualificações e exigem muita educação formal e a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos e analíticos. Eles demandam uma rentabilidade e abordagem diferente ao trabalho e, acima de tudo, um hábito de aprendizado contínuo.

Não resta dúvida que apesar de o trabalhador do conhecimento não ser a maior força de trabalho na sociedade do conhecimento, eles são o maior grupo isolado da população e da força de trabalho da economia globalizada. Ou, como bem coloca Drucker (1999):

E mesmo onde forem superados por outros grupos os trabalhadores do conhecimento darão a esta sociedade do conhecimento seu caráter, sua liderança, seu perfil social.

Será essa educação formal aquilo que entendemos como capital intelectual? O diferencial que agrega valor às entidades, fazendo com que determinados empreendimentos tenham seu valor contábil muito aquém do que o mercado sinaliza?

Sem dúvida alguma é um dos seus componentes, pois nesse período de transformações em que vivemos, diversos fatores estão diretamente influenciando as entidades, impactando suas estruturas, seus processos e, indubitavelmente, o seu valor.

O conhecimento, incorporado através dos recursos humanos, ou seja, as pessoas, através de seu intelecto, utilizado em prol dos processos produtivos, agregam e incorporam valor, porém, não como componente único, pois entendemos que o capital intelectual é a soma de diversos fatores e peculiaridades.

Como bem coloca resumidamente em uma frase Stewart (1998):

O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, o que pode ser utilizado para gerar riqueza. Os diferentes fatores que se transformaram em insumos fundamentais, aqui não somente o conhecimento científico, mas a opinião, notícia, comunicação, lazer e diversão, serviço, são hoje considerados como produtos necessários na economia.

10. CAPITAL INTELECTUAL

O Patrimônio de uma entidade é admitido juridicamente como sendo a universalidade de direito que se confunde com sua propriedade comercial e industrial, representado basicamente por bens corpóreos e bens incorpóreos. Seus imóveis com seus melhoramentos, as máquinas e equipamentos com suas instalações industriais, os móveis e utensílios, veículos, estoques e, o nome do estabelecimento, seu símbolo publicitário, suas marcas, patentes, tecnologia, direitos autorais, ponto comercial entre outros.

Todavia, o presente trabalho trata de avaliação muito além da valorização tangível das organizações, e sim, do seu patrimônio mais valioso, ou seja, seus recursos humanos, ou, capital intelectual humano. É importante ter em mente que este patrimônio intangível é extremamente inócuo, se não for devidamente valorizado, quanto à estrutura organizacional, administrativa, e produtiva. Ele é o diferencial competitivo entre as organizações, em muitos casos, mais valioso que o próprio capital financeiro.

Entre as diversas conceituações sobre capital intelectual, a que melhor apresenta a representatividade e importância desse ativo agregador de valor aos empreendimentos, vem da metáfora orgânica empregada por Edvinsson (1998):

Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes.

É evidente que o capital intelectual não se enquadra nos tradicionais modelos contábeis, visto que os valores que o tornam tão valioso, dependem da análise dessas "raízes", da mensuração desses fatores dinâmicos ocultos.

Esses fatores são oriundos do que relatamos anteriormente, ou seja, a soma do capital humano e do capital estrutural das entidades, que juntos formam o diferencial entre o valor contábil e o valor de mercado das entidades.

Os diversos autores utilizam maneiras diferentes quando se referem ao capital intelectual, alguns o tratam como recursos ou capital, se vistos pela economia, e ativos ou bens e direitos, se vistos pela contabilidade. Logo, admite-se o capital intelectual como o conjunto de valores ocultos que agregam valor às entidades, permitindo sua continuidade.

Evolução do tema Capital Intelectual

Não é recente o tema capital intelectual. Já Na década de 50 Peter Drucker já anunciava o termo. A partir de abordagens empíricas, o conceito de capital intelectual desenvolveu-se, analisando-se os seus elementos que intervinham na produção de valor das organizações.

Antunes (2000) mostra que:

Os estudos desenvolveram-se em volta do capital humano, um dos componentes do capital intelectual. Na constante busca pela eficiência e eficácia nas organizações, a era do conhecimento marca essa nova fase, sendo já disseminada por todo o mundo, uma vez que a evolução humana e do conhecimento estão sempre em mutação.

O que realmente importa é o modo como esse conhecimento será gerenciado para proveito da organização, que certamente definirá o futuro do recurso humano e da própria organização. A primeira grande matéria que tratou o conceito de capital intelectual foi a editada por Thomas Stewart, na revista Fortune, em 1994.

O que também merece destaque no avanço mais marcante da pesquisa sobre capital intelectual foi o que se deu na década de 90, quando a maior companhia de seguros e serviços financeiros na Escandinávia, a Skandia AFS, foi a primeira a divulgar um relatório adicional às suas demonstrações financeiras propagando o capital intelectual.

Em pouco tempo, o que era idéia tornou-se conceito, despertando grandes interesses de várias empresas, escritores e pensadores interessados na gestão do capital intelectual, já sendo possível vislumbrar a sua importância no modo como ele dominaria o gerenciamento das organizações.

Definições de Capital Intelectual

O capital intelectual pode ser compreendido a partir de alguns pontos de vista diferentes, conservando em sua essência o mesmo conteúdo.

Vejamos a seguir o que pensam e como definem o capital intelectual alguns dos seus expoentes estudiosos.

Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviço, mediante a aplicação da inteligência e não do capital financeiro ao negócio, o que proporciona vantagem competitiva.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual é um capital não financeiro que representa o espaço oculto entre o valor de mercado e o valor contábil, assim sendo a soma do capital humano e do capital estrutural. Na ótica desses autores, entende-se como capital humano toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos funcionários de uma organização para a realização de suas tarefas.

Já o capital estrutural é composto pela infra-estrutura que dá suporte ao capital humano, tudo o que fica na organização, que não é levado pelos funcionários quando esses a deixam.

O capital intelectual para Low e Kalafut (2003) é o principal ativo da organização na nova economia, suplantando os recursos naturais, maquinário e até mesmo o próprio capital financeiro.

A tangibilidade abre espaço para os ativos intangíveis, composto pelo capital intelectual, representando o valor das idéias, a pesquisa e o desenvolvimento, propriedade intelectual, habilidade da força de trabalho, marcas e patentes.

Já Hugh McDonald (*apud* Stewart, 1998) cita o capital intelectual como um conhecimento existente em uma organização que pode ser utilizado para criar uma vantagem diferencial.

Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (1997), capital intelectual é um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que compõem uma organização, e também ainda em documentos gerados em sua estrutura como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e de maneira especial, em sua experiência prática, correspondendo ao conhecimento explícito, concreto e ao conhecimento tácito, intuitivo.

A definição de Brooking (1996) para capital intelectual seria uma combinação de ativos intangíveis, resultado das mudanças nas áreas de tecnologia de informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Para Alvarez Lopez & Blanco Ibarra (2000), por capital intelectual entende-se o conhecimento que pode ser convertido em lucro. É o conjunto de ativos que, apesar de não estarem refletidos nas demonstrações contábeis tradicionais, geram valor para a empresa. Compreendem invenções, idéias, experiências, projetos, processos etc.

Na concepção de Vianna (1998), a expressão capital intelectual designa o conjunto de ativos intangíveis de uma empresa, os que são desconsiderados pela contabilidade tradicional, porém, são decisivos para o seu desempenho e para o cálculo do seu valor no mercado.

Como verificado, várias são as definições acerca do conceito de capital intelectual, não havendo discordância de opinião no que tange aos componentes que o formam, existindo assim consenso entre os citados autores, que de modo semelhante o conceituam.

Admite-se assim, portanto, o capital intelectual como um grupo de valores escondidos com tendência para agregar valores reais à organização, tornando possível a sua sobrevivência e continuidade.

Composição do Capital Intelectual

Alguns autores e especialistas em capital intelectual oferecem diferentes formas, denominações e suas divisões, mas analiticamente, focando-se uma organização, o capital intelectual é encontrado, nas pessoas, nas estruturas organizacionais e nos clientes.

O capital encontrado nas pessoas (capital humano) tem a capacidade de oferecer soluções aos clientes, utilizando suas habilidades, competências e experiências pessoais. O encontrado nas estruturas (capital estrutural) é a própria infra-estrutura que apóia o capital humano, envolvendo equipamentos, patentes, *softwares*.

O que é encontrado nos clientes (capital de clientes) é relacionado às interações da organização com o seu ambiente externo - clientes e fornecedores, os relacionamentos com as pessoas com as quais negocia.

Os capitais intangíveis, preciosos materiais intelectuais revestidos de diferentes capacidades explícitas e implícitas, são, porém, não gerenciáveis. Torna-se aí o que é hoje o maior desafio para o gestor: a sua correta identificação, capturação, formalização e alavancagem, a fim de ser possível produzir ativos com valor maximizado para a organização. Mas como reconhecer o conhecimento tácito e o explícito, como explorar essas potencialidades, extraindo delas a força necessária para ser um diferencial?

Como o conhecimento pode ser difundido, reconhecido e padronizado?

Parte desse conhecimento é volátil, estando no clima organizacional, na cultura, na mentalidade e nas regras não registradas. Não é encontrado nos códigos, nos arquivos, nos bancos de dados. Esse conhecimento é disseminado em situações cotidianas, como intuições dos funcionários, suas sabedorias, crenças, conversas e histórias entre as pessoas.

Vejamos agora as diferentes formas, divisões e denominações de alguns autores e estudiosos do tema.

Capital Humano

A partir de uma diversidade de origens, Lynn (2000) elaborou um exemplo de três componentes básicos para capital intelectual, já antes identificados por outros pesquisadores: o capital humano, o capital estrutural (ou organizacional) e o capital de cliente (ou relacional).

É um conjunto de habilidades e conhecimentos dos indivíduos dentro de uma organização. Esse capital fornece a capacidade suficiente para o encontro de soluções que podem ser oferecidas aos clientes.

No enfoque dado por Edvinsson e Malone (1998), o capital humano é toda a capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, juntando-se aí elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, proatividade, competência, dentre outros.

Deve-se, contudo, levar em conta a capacidade de desenvolver e reciclar os conhecimentos, compartilhando experiências individuais, criando-se assim um ambiente com expectativas de alavancagem do potencial criativo dos funcionários, transformando-se em um diferencial competitivo para a organização.

Já Duffy (2000) conceitua o capital humano como sendo o resultado do valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e o futuro de um funcionário, observados pelo relacionamento e valores pessoais. Quando se investe em capital humano, garante-se tanto o crescimento para o funcionário quanto para a alavancagem organizacional, uma vez que organizações que investem em treinamento, educação, desenvolvimento e pesquisa estão naturalmente à frente de seus concorrentes, pois souberam armazenar aprendizagens, conhecimentos e experiências.

Muito bem ressaltado por Stewart (1998) o capital humano como sendo a fonte de inovação e de renovação das empresas, crescendo quando a empresa se utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização. O que se deve destacar é a necessidade da diminuição do volume de tarefas e atividades burocráticas e consideradas inúteis, que não trazem benefício algum.

Já Mayo (2003) declara que o capital humano refere-se às pessoas em si, que emprestam à organização o seu conhecimento pessoal, a sua capacidade individual e o seu compromisso e experiência de vida, envolvendo também o modo de trabalho em equipe e os seus relacionamentos interpessoais.

Capital Estrutural

Trata-se da infra-estrutura que existe em uma organização com o objetivo de manter e desenvolver o capital humano. É um conjunto de conhecimentos mantidos em poder da organização.

Segundo Stewart (1998): O Capital Estrutural pertence à empresa como um todo. Pode ser reproduzido e dividido. Parte do que pertence à categoria de capital estrutural tem direito aos direitos legais de propriedade: tecnologias, invenções, dados, publicações e processo podem ser patenteados, ter seus direitos autorais registrados ou ser protegidos por leis de comércio secretas.

Como se vê, a gerência da organização deve utilizar-se de maneira correta do capital estrutural para que este aumente o seu valor capital para os seus acionistas.

Ainda no lastro do pensamento de Stewart (1998), o capital estrutural é a transformação do conhecimento dos indivíduos em um ativo da organização, através da melhoria contínua, compartilhando-se a criatividade e as experiências. É o arcabouço, a infra-estrutura que ampara o capital humano na organização, a fim de que se torne parte dela.

Para Brooking (1997), o capital estrutural compreende a infra-estrutura da empresa como: filosofia de gestão, cultura organizacional, processos de gestão, sistemas de tecnologia da informação, capital tecnológico formado por patentes, franquias etc.

Como visto, o capital estrutural ajuda a manter e melhorar o capital humano, com o uso de equipamentos de informática, os *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas etc. É a própria espinha dorsal da organização, envolvendo a sua capacidade organizacional, seu planejamento administrativo e sistemas de controle, processos, redes funcionais, políticas, cultura, dentre tantos outros que auxiliam a geração de valor.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural tem o objetivo de manter e desenvolver o capital humano. É toda a infra-estrutura que dá sustentação ao capital humano. Eles o dividem em três categorias:

1. Organizacional: abarca o investimento da organização em sistemas, instrumento e filosofia operacional, que traz agilidade ao fluxo de conhecimento. É a própria competência sistematizada, organizada e codificada.

2. Inovação: capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais protegidos por leis, propriedade *intelectual* e *outros ativos e talentos intangíveis usados para criação e colocação no mercado de novos produtos e serviços*.

3. Processos: processos e técnicas, como por exemplo, a ISO 9000, e programas voltados para os empregados, aumentando assim a eficiência da produção ou da prestação de serviços. Tipifica o conhecimento prático na contínua criação de valor.

Capital de Clientes

O capital de clientes é um dos ativos intangíveis mais importantes, com grande valor. Esse capital refere-se à relação de uma organização com seus clientes e fornecedores. Essa relação promove valor por meio da fidelidade, qualidade, velocidade e melhores mercados. Uma vez a relação de fidelidade estabelecida, o custo de encontrar novos clientes é reduzido.

Já Edvinsson e Malone (1998) enfatizam que a marca da empresa, a sua imagem, sua reputação, são componentes do capital de clientes, pois estão de forma direta associados à percepção e à imagem dos fornecedores parceiros e clientes com relação à empresa.

Para Stewart (1998), um cliente fiel tem valor como ativo, pois se refere aos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações para as quais a empresa vende seus produtos e serviços. Esse capital é composto por toda a carteira de clientes e o relacionamento que existe entre os clientes e a organização, com os funcionários e fornecedores.

Os maiores indicadores de capital de clientes são vistos em ações, índices de retenção de deserção de clientes e lucratividades por cliente, mais os relatórios financeiros da maioria das empresas não são organizados para identificá-los.

De acordo com Sveby (1998), existiriam três tipos de clientes:

Os clientes que melhoram a imagem – são os que com seus depoimentos e referências valiosos, reforçam ainda mais a imagem da organização para os outros.

Os clientes que melhoram a organização – são os que exigem soluções avançadas dos problemas, assim ajudando a melhorar a estrutura interna da organização.

Por fim, os clientes que aumentam a competência – são os que contribuem para projetos que desafiam, instigam a capacidade e competência dos funcionários, fomentando a sua aprendizagem.

11. ESTRUTURA DO GERENCIAMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL

O valor corporativo não é obtido de maneira isolada ou diretamente dos fatores humanos, relacional e organizacional, mas sim da interação entre eles. Não importa se um desses fatores seja o mais forte ou o mais fraco ou mal direcionado, a organização não tem potencial algum de transformar seus efetivos intelectuais em valor corporativo Edvinsson e Malone (1997).

A seguir, veremos os enfoques dados por Edvinsson e Malone (1998) acerca dos métodos de gerenciamento e mensuração de capital intelectual.

Enfoque estratégico: Edvinsson e Malone declaram sobre a necessidade de se vincular o capital intelectual da empresa aos seus objetivos estratégicos, usando a estrutura de gerenciamento para atingi-lo. Criando-se uma plataforma de valor – capital humano, estrutural e relacional, todos inter-relacionados e fundidos, chega-se ao resultado, ou seja, o equilíbrio desejado no que se refere ao valor, que é o alvo máximo de todas as atividades comerciais da organização. Essa estrutura de gerenciamento permite novos olhares sobre a organização.

Para esses autores, outros cinco enfoques nascem do enfoque estratégico: o enfoque financeiro, no cliente, no processo, na renovação e desenvolvimento e no enfoque humano.

Enfoque financeiro: Indicadores representados por valores monetários ou percentuais (receita de prêmios e resultados de operações), incluindo cálculos padronizados de retorno sobre investimentos, tanto na relação empregado quanto na do cliente.

Enfoque no cliente: Avalia o valor da capital de clientes, utilizando indicadores financeiros percentuais e números para identificação de itens como mercado, índice de satisfação, deserção de clientes, investimentos tecnológicos, vendas anuais por cliente etc.

Enfoque no processo: Utiliza a tecnologia para identificar custos administrativos, tempo de processamento, medidas de eficiência e de efetividade, número de maquinário por empregado etc.

Enfoque na renovação e no desenvolvimento: Utiliza mensurações que captam as capacidades inovadoras da organização e enfoques na eficácia do investimento em treinamento, pesquisa e desenvolvimento, investimento em tecnologia e em educação etc, além de índice de funcionários satisfeitos, despesas de marketing por cliente etc.

Enfoque humano: Tem a mensuração voltada no conjunto de funcionários da organização, refletindo o capital humano da empresa utilizando medidas de entusiasmo, criatividade, potencial, grau de motivação, rotatividade etc. Assim, tomando-se a análise destes enfoques, as organizações podem avaliar tanto o desempenho financeiro quanto o desempenho nas áreas não financeiras, ou seja, nos elementos do capital intelectual, indicando, a partir dessa análise do administrador, a tomada de decisões que maximizem o resultado financeiro da organização, bem como a administração do negócio, focando nestas áreas.

12. O CAPITAL INTELECTUAL NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

A performance organizacional diz respeito ao conjunto de medidas que analisam as organizações no sentido de como são aproveitados os seus recursos disponíveis, como as organizações lidam com as oportunidades e ameaças e como são avaliadas a eficiência e a eficácia no momento do alcance de seus objetivos. Essa performance se refere ao posicionamento da organização em relação aos seus concorrentes (Tenório, 2001).

Num ambiente competitivo, as organizações buscam desenvolver e manter suas vantagens competitivas, garantidas pelos seus ativos e suas capacidades superiores sobre os seus concorrentes. Essa visão de Day e Reibsteuin (1999) ainda sustenta que as organizações devem voltar o foco para estratégias que visem a renovação dessas vantagens, principalmente por se tratar de ambientes constantemente dinâmicos.

No entanto, segundo Ferraz (1997), as organizações necessitam identificar os fatores proeminentes para o seu sucesso garantindo assim sua capacidade de formular e implementar suas estratégias de negócio. Tem-se percebido que a atenção que é dirigida às fontes de vantagem competitiva tem se voltado para os ativos intelectuais, uma vez que as organizações estão redefinindo os meios de negociações comerciais.

Arnosti e Neumann (2001) salientam que o novo valor – o capital intelectual – está diretamente influenciando o real valor das organizações, requerendo, portanto, que os modelos contábeis tradicionais insiram informações suplementares, principalmente no que tange aos parâmetros de avaliação de patrimônio. É de grande interesse que as organizações compreendam a real importância da função desempenhada pelo capital intelectual no seu patrimônio.

Straioto (2000, p.43) ressaltou que as organizações que não conseguirem visualizar a importância dos investimentos em educação e treinamento e desenvolvimento em capital humano, estarão em desvantagem em relação às que buscam essa nova vantagem e novas posições no mercado.

O nível de sucesso na competição econômica está atrelado de forma direta ao seu capital intelectual. Observa-se, portanto, a ocupação estratégica do capital intelectual. A organização que for capaz de usá-lo e desenvolvê-lo o terá transformado em vantagem competitiva.

13. A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO ALAVANCA DO CAPITAL INTELECTUAL

A gestão da tecnologia da informação tem buscado novos modelos de ampliação e inovação tecnológica para obter sucesso nos segmentos produtivos da organização, ajudando na tomada de decisão. Desse modo, as organizações se tornam versáteis, possuindo informações precisas e atualizadas que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados, informação e conhecimento, possibilitando a facilidade de desenvolver o trabalho e a tomada de decisão.

De acordo com Teixeira Filho (2000):A empresa que melhor perceber as aplicações das tecnologias emergentes às suas operações, e que puder usar mais eficazmente a informática dos processos decisórios, terá maior vantagem competitiva em seu setor de atuação.

Já Gomes; Braga (2001) afirma:A tecnologia da informação apóia todas as etapas de um processo de inteligência competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues.

As organizações que fazem uso da tecnologia da informação estrategicamente, buscando a sinergia entre as áreas, promovendo o emprego de investimento em arquiteturas inteligentes e funcionais, beneficiam nas devidas proporções os pilares do capital intelectual, ou seja, no capital estrutural promove a automação de vendas, o controle de patrimônio sistematizado, a aprovação de despesas, o sistema de banco de dados etc. Em suma, a tecnologia da informação comporta recursos tecnológicos para armazenagem, geração e uso da informação, por meios de seus componentes (*hardware e software*), que vem evoluindo cada vez mais rápido.

As organizações que dominam a informação processada e saibam utilizá-la na resolução dos problemas organizacionais podem obter vantagens estratégicas nos campos econômicos e financeiros.

14. MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A mensuração do capital intelectual figura como um marco importante na passagem da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Ao ser reconhecido, o capital intelectual está fomentando as organizações a buscarem a ampliação dos sistemas atuais de medições financeiras.

Como já salientado anteriormente, as organizações devem buscar a criação e influência em suas fontes de vantagens competitivas, se desejarem serem organizações prósperas.

Todavia, a mensuração das aplicações em capital intelectual se torna um obstáculo para a grande maioria das organizações na tentativa de transformá-lo em ativos verdadeiros, visto que muitas delas compreendem muito pouco sobre o seu valor.

Desse modo, só há possibilidade de identificar o verdadeiro valor do capital intelectual por meio de uma gestão apropriada e com o uso de métodos de mensuração, buscando-se padrões que reconheçam o grau de investimento e o seu valor no mercado.

Assim, para que as organizações consigam administrar de maneira eficaz o seu capital intelectual e potencializar a criação de valor, fundamental se torna a sua identificação e sua avaliação.

Nesse sentido, Kaplan e Norton (1997) argumentam que o que não pode ser medido, tampouco pode ser gerenciado.

Este argumento releva ainda mais a importância de se identificar e mensurar ativos intangíveis, ou seja, se um componente não sofrer avaliação e mensuração por meio de indicadores, não será possível identificá-lo adequadamente, nem mesmo será possível controlar a sua evolução.

Martins (2004) apresenta algumas vantagens da mensuração do capital intelectual:

- Aumento do potencial informativo da contabilidade;
- Redimensionamento do patrimônio da organização;
- Correto direcionamento dos recursos para investimento em capital humano e capital estrutural;
- Melhor escolha de investidores.

O grande interesse na avaliação do capital intelectual, tem levado a contabilidade a alinhar-se com as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, já que a aceitação da gerência do capital intelectual faz com que novos redirecionamentos de fluxos de investimentos sejam feitos.

O modelo atual ainda é inadequado, acrescenta Martinez (1998) para a moderna economia. Torna-se, portanto, salutar a criação de mecanismos alternativos que evidenciem o capital intelectual nos relatórios contábeis.

Afirma Castilho (1998) que todos os conceitos clássicos contábeis caem por terra na era do conhecimento, pois o que possui maior valor é exatamente o que não pode ser medido, contado ou cotado, tendo muito mais valor que os próprios ativos tangíveis.

Desse modo, a conclusão a que se chega é que o capital intelectual permite melhor identificar a composição dos fatores relevantes e valiosos que contribuem para o potencial desenvolvimento de uma organização.

15. MÉTODOS DE MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Muitos são os modelos de mensuração de capital intelectual já desenvolvido na busca de novos métodos que visem contribuir na melhoria da capacidade da sua gestão nas organizações.

Mas será possível mensurar itens tão complexos? Hendriksen e Van Breda (1999) elucidam que mensuração na linguagem contábil é o processo de atribuição de valores monetários significativos a objetos ou eventos associados a uma empresa, e obtidos de modo a permitir agregação ou desagregação, quando exigida em situações específicas.

Destaca-se o Navegador Skandia, pelo pioneirismo por parte dos seus idealizadores na publicação de relatórios contendo informações sobre o capital intelectual da empresa Skandia.

Navegador Skandia

O primeiro modelo de mensuração de capital intelectual foi elaborado pelo grupo Skandia, desenvolvido para uma companhia de seguros e serviços financeiros da Escandinávia, em 1991, pelo próprio Leif Edvinsson e por um grupo de especialistas nas áreas financeira e contábil. A idéia inicial foi quando a equipe passou a desenvolver para a companhia o que seria a primeira estrutura organizacional criada para expor o capital intelectual.

Os diretores da Skandia consideravam que o resultado financeiro baseia-se na materialização dos esforços e realizações suportadas ou promovidas pelo capital intelectual da organização. Porém, a forma de avaliação era embasada apenas nos seus resultados financeiros.

Desse modo, tornou-se necessário desenvolver um modelo que mensurasse o capital intelectual da organização, por ser ele o principal responsável pelo desempenho financeiro. Esse modelo precisava ser ainda mais dinâmico para representar veridicamente o capital intelectual, apresentando lado-a-lado os valores financeiros e não financeiros.

Assim, analisando os indicadores pertencentes à área focada no modelo – financeiro, cliente, processo, renovação de desenvolvimento e humano, o gestor pode verificar não só o desempenho financeiro, mas também o desempenho em áreas não financeiras, a saber, nos elementos do capital intelectual. Essa observação subsidia o administrador na tomada de decisão, principalmente no objetivo de maximização do resultado financeiro.

Razão entre o valor de mercado e o valor contábil

De acordo com Stewart (1998), o valor do que está no mercado é definido pelo comprador não pelo vendedor. Uma coisa vale pelo que alguém está disposto a pagar por ela. Portanto, uma corporação vale o que o mercado de ações determina: preço por ação x número de ações em circulação = valor de mercado.

A avaliação mais simples do capital intelectual é a diferença entre seu valor de mercado e seu patrimônio contábil. O valor contábil é a parte indicativa do patrimônio no balanço de uma organização, o que sobra depois de todos os débitos subtraídos. Nesse caso, a premissa é que tudo o que resta no valor de mercado depois da contabilização dos ativos fixos, deve corresponder aos ativos intangíveis.

Essa forma de valoração apresenta três problemas:

a) - O mercado de ações é bastante volátil e responde, muitas vezes, de forma bastante enfática a fatores totalmente fora de controle da administração. Se a empresa é negociada abaixo de seus valores contábeis, isto é possível, significaria que ela não possui capital intelectual;

b) - Há indícios que os valores contábeis e de mercado sejam subestimados, como incentivo ao investimento, ajustando-se às condições impostas pela Receita Federal;

c) - Embora seja gentil afirmar que a empresa tem um grande valor em R\$ em ativos intangíveis, o que o gerente ou o investidor tem a ver com essa informação?

Uma maneira de melhorar a credibilidade entre estes dados é analisar a razão entre os dois valores e não os números absolutos.

Comparar a empresa com concorrentes equivalentes ou com a média do setor. Uma razão valor de mercado / valor contábil decrescente ao longo de um certo tempo, comparada com os concorrentes, poderia ser um sinal de alerta.

“Q DE TOBIN”

Esta razão foi desenvolvida pelo economista James Tobin (ganhador de Premio Nobel), e compara o valor de mercado de um ativo com o custo de sua reposição.

Ele foi desenvolvido como uma alternativa para antever decisões de investimentos da empresa, independente de fatores macroeconômicos, como a taxa de juros. Se “q” for menor que 1, ou seja, se um ativo da empresa vale menos que seu custo de reposição, é improvável que a empresa compre mais ativos do mesmo tipo; ao passo que se o valor for maior, as empresas tendem a investir em ativos semelhantes.

O “q de Tobin” não foi desenvolvido como medida de capital intelectual, mas é uma boa medida, uma vez que o “q” e a razão valor de mercado/valor contábil altos, cogitam os investimentos em tecnologia e capital humano. Dentre outros fatos, o “q” informa algo sobre os efeitos de retornos decrescentes: quando o seu valor é muito alto, 2, por exemplo, significa que o ativo vale duas vezes mais que seu custo de reposição, isso indica que a empresa está obtendo retorno nessa classe de ativos e que não está sentindo os efeitos dos retornos decrescentes.

Neste sentido, a capacidade da empresa de obter lucros incomumente altos é porque possui algo que ninguém mais tem.

Esta pode ser uma definição do poder manifesto do capital intelectual, se a empresa possui ativos semelhantes ao mercado, mas ela tem algo único – pessoal, sistemas, clientes – que lhes permite ganhar mais dinheiro.

Calculo do valor intangível

Este cálculo foi desenvolvido pela NCI Research em Evanston, Illinois, afiliada à Kellogg School of Business na Northwestern University.

O grupo da NCI que desenvolveu o indicador pressupôs que “o valor de mercado de uma empresa reflete não somente seus ativos físicos tangíveis, mas também um componente que pode ser atribuído aos ativos intangíveis da empresa”. Para identificar os ativos que criam valor adicional, o grupo adaptou um método usado para avaliar o valor da marca.

Aplicaram também esse pensamento à empresa como um todo: “o valor dos ativos intangíveis é igual à capacidade de uma empresa de superar o desempenho de um concorrente médio que possui ativos tangíveis semelhantes.”

Este cálculo, dos ativos intangíveis, é o que não aparece nos balanços e não se trata de um valor de mercado. Um valor baixo ou decrescente pode indicar que a empresa está gastando muito com materiais do seu dia-dia e não investindo o suficiente em pesquisa e criação da marca.

Um valor crescente pode ajudar a mostrar que está sendo gerada capacidade de produzir futuros fluxos de caixa.

Modelo de Stewart – Navegador do Capital Intelectual

Stewart (1998), idealizador deste modelo, compreende que uma medida única não é suficiente para avaliar o capital intelectual de uma organização. Assim, ele sugere que se mensure o capital intelectual por meio de indicadores relacionados ao capital humano, estrutural e do cliente, além de um valor que dê a idéia do todo.

Stewart (1998) entende que o capital intelectual deve analisar o desempenho da empresa sob várias perspectivas. Para tanto, sugere um gráfico circular, cortado por várias linhas, em forma de uma tela de radar. Este gráfico tem a vantagem de poder agrupar várias medidas diferentes (por exemplo: razão, %, valores absolutos etc).

O autor utiliza uma medida geral (razão valor de mercado/valor contábil) e indicadores para cada um dos elementos que compõem o capital intelectual: humano, estrutural e cliente.

O Navegador do capital intelectual possui a vantagem de ser visualmente fácil de entender e de se acompanhar a evolução da performance da organização. Deve-se, porém, ter o cuidado especial na preferência dos índices de desempenho, permitindo a melhor adequação à estratégia da empresa.

Caso estes indicadores sejam econômico-financeiros, tem-se a contabilidade como fundamental abastecedora de informações. E se não forem indicadores econômico-financeiros, mas estiverem arrolados ao capital humano, há grande perspectiva de, mais uma vez, a contabilidade cooperar com as informações dispostas no Balanço Social.

16. ESTUDO DE CASO: A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA NATURA

A Natura, empresa brasileira do setor de cosméticos, iniciou suas atividades em 1969 como uma modesta loja de cosméticos e de consultoria personalizada de tratamento de beleza, com apenas sete funcionários. Entre as décadas de 80 e 90 saltou para cerca de 3.000 funcionários e chegou a marca de 286 mil consultoras. Galgou posições estratégicas nas pesquisas sobre as melhores empresas do país e uma das que melhor controlam e utilizam recursos ambientais.

Esse crescimento rápido e significativo, com resultados bastante arrojados, reflete o desempenho do negócio e uma estruturada cultura e conjunto de crenças e valores focados no ser humano e sua relação consigo e com o mundo.

Esse conjunto se faz presente nos produtos desenvolvidos e fabricados, indicando um trabalho orientado pela relação da empresa com os clientes internos e externos e com a sociedade em geral.

A experiência de gestão do conhecimento na Natura oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das relações intersubjetivas, ou seja, a interação entre as pessoas em detrimento da mera implantação de tecnologias.

Mostra que as tecnologias são, antes de tudo, apenas meios e, ao contrário das pessoas, nada criam. O reconhecimento do valor e da importância do conhecimento para a gestão do negócio é intrínseco, por exemplo, ao próprio sistema de venda por relações, adotado como opção estratégica para comercializar os produtos da marca Natura.

A Natura criou uma estrutura exclusiva para a gestão do conhecimento, com gestores do conhecimento corporativo, um misto de especialista em recursos humanos e tecnologia. Tais cargos foram criados para capturar o valor dos benefícios indiretos, futuros e intangíveis, já que os indicadores financeiros tradicionais tornaram-se limitados.

Implantação do Centro de Informações (1992):

Considerado a primeira biblioteca virtual do país, cujo acervo não é físico, mas sim composto pelo conjunto de possibilidades de acesso a informação existente em qualquer lugar do mundo, através de ferramentas de tecnologia de informação aliadas ao conhecimento inerente às pessoas que as operam.

O foco de atuação área de informações da Natura é a pesquisa e prospecção de dados e informações técnicas científicas e de mercado, a sua disseminação ágil dentro da empresa e conseqüente disponibilidade para acesso através de um sistema interno de bases de dados e bases de armazenagem de informações e registro de conhecimento.

A área de informações da Natura possui um acervo, único que se tem notícia no mundo, com cerca de dez mil produtos cosméticos de abrangência mundial.

Portal de conhecimento: informações, conceitos e registros de conhecimento sobre práticas do modelo comercial. Esse portal proporciona a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilita também a estruturação de um fluxo contínuo de atualização de seu conteúdo, preservando vivo todo o conhecimento do processo.

Criação da área Memória Viva Natura (1993):

Objetivo de captar, preservar e disseminar o conhecimento e a história da Natura entre as pessoas com as quais se relaciona.

ECN – Educação Corporativa Natura:

Surgiu em 2003, na necessidade de consolidar as ações educacionais internas, visando a visibilidade e o foco estratégico. Líderes e gestores atuam no desenvolvimento de programas, disseminando, consolidando e transformando a cultura empresarial.

A ECN se baseia nos conceitos de aprendizado, habilidades para a vida e “aprendizado para toda a vida”, tecnologia da informação como aprendizado e instrumento de entrega, organização que aprende, entre outros.

Com a ECN, a Natura espera desenvolver pessoas que sejam capazes de sustentar a cultura empresarial, gerar idéias criativas e soluções inovadoras, que tenham posturas cooperativas e bons relacionamentos, dentre outros comportamentos.

A ECN tem por missão ampliar o capital intelectual da comunidade Natura de acordo com as crenças, valores e objetivos estratégicos da empresa, por meio de práticas educacionais contínuas que suportem o desenvolvimento das pessoas e a capacitação das lideranças.

Em 2006 a Natura criou uma nova área – gestão de parcerias e inovação tecnológica – e lançou o Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica 2007, o qual visa otimizar a gestão do relacionamento com universidades, centros de pesquisa e demais empresas voltadas à pesquisa a fim de formar redes de parcerias e prospectar novas oportunidades de negócio, aumentando assim a quantidade e intensidade tecnológica das inovações geradas pela empresa.

Um *portfólio* de projetos feitos com essas instituições, tendo como foco principal a aplicação do conhecimento sobre a flora brasileira na indústria cosmética, está na origem das inovações introduzidas nas diversas linhas de produtos da companhia. Com foi visto, a Natura busca conciliar tecnologia e conhecimento estratégico em seu corpo funcional, entendendo que inovação é um processo coletivo, onde a interação entre as pessoas é essencial e a colaboração é fundamental. Profissionais empreendedores, inovadores, intuitivos, criativos e líderes são primordiais no alcance de suas metas.

A Natura estimula o conhecimento e a troca através das relações, objetivando o aprendizado contínuo, facilitando a identificação do conhecimento tácito e explícito na busca por vantagem competitiva.

17. CONCLUSÃO

O capital intelectual, abarcado como um conjunto de aspectos intangíveis relacionados à experiência e habilidades dos empregados, infra-estrutura organizacional, relacionamento com os clientes, dentre vários outros pontos, tem sido tema contínuo no ambiente acadêmico e empresarial, apresentando-se como um dos mais proeminentes diferenciais para o cenário dos negócios.

Contudo, este diferencial ainda não está objetivamente evidenciado nas Demonstrações Contábeis, principalmente, pela sua dificuldade de mensuração. Este fato sugere que a contabilidade necessita se realinhar, no sentido de procurar meios para mensurar e evidenciar o capital intelectual em relatórios suplementares, seja sob forma de medidas financeiras ou não financeiras.

A contabilidade pode mensurar o capital intelectual valendo-se de um dos modelos sugeridos neste estudo, ou mesmo combinando-os, uma vez que um exame dos mesmos permitiu conferir a possibilidade de se chegar a um valor para este complexo ativo intangível, mesmo com certa subjetividade que rodeia este fator.

Essa mensuração não se encerra em si mesma. É um começo para abalizar a gestão do capital intelectual, uma vez que os modelos apresentados formam um conjunto de valiosas informações, que podem auxiliar os administradores na tomada de decisões. Com o advento da globalização, os avanços tecnológicos e o investimento em telecomunicações, várias mudanças ocorreram nas estruturas organizacionais.

Também não foi diferente com a contabilidade, que precisou acompanhar e adaptar-se a todos esses acontecimentos.

O material “conhecimento”, em conjunto com a oportunidade de novos negócios, passou a ser o núcleo das descobertas contábeis, bem como o material intelectual inerente às pessoas.

Com toda a valorização do conhecimento, do ativo mais precioso de uma organização – o capital intelectual -, evidenciou-se que não se pode mais mensurar o valor de uma entidade tomando-se por base os seus ativos tangíveis.

Os métodos para demonstrar o real valor das organizações foram confrontados, não são mais tão precisos e satisfatórios, exatamente por contemplarem apenas alguns ativos intangíveis, não o seu principal componente, o capital intelectual.

Portanto, torna-se necessário que os profissionais contábeis, juntamente com os administradores, saibam identificar, mensurar e capturar o capital intelectual, antes tão ignorado. Não se pode mais mantê-lo no nível da subjetividade, uma vez que sempre existiu a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil.

Em relação à empresa Natura, como visto, a gestão estratégica do capital intelectual é suportada pelas decisões e compromissos da alta administração, pois entendem que a gestão do conhecimento está vinculada à estratégia competitiva da empresa.

O foco é o ser humano como o principal ativo. A Natura entende serem as pessoas o núcleo da relação na busca de inovação de seus produtos, oferecendo alta capacitação em treinamentos técnicos, educação e atualização, garantindo assim alta performance organizacional.

A Natura explora os recursos disponíveis e lida habilidosamente com as oportunidades que se descortinam. Isso pode ser visto no nicho de mercado que se abriu aos produtos ecologicamente corretos. A Natura, capturando a idéia, sabe explorar muito bem os recursos naturais de forma auto-sustentável, o que melhora a sua imagem e alavanca um dos seus ativos mais importantes: a sua carteira de clientes.

A Natura está alicerçada em três fundamentos: investimento em tecnologia, qualidade e criação de novos produtos e um ágil esquema de distribuição através da venda pessoal. Como apresentado nesta pesquisa, torna-se clara a representatividade da Natura relacionada ao capital intelectual.

A empresa se utiliza da composição do capital intelectual para obter vantagens competitivas e alcançar fatias cada vez maiores do mercado, a saber: o capital humano na Natura é visto como a verdadeira fonte de inovação e renovação de seus produtos. Com a criação da Gerência de Informação, Conhecimento e Qualidade foi possível mapear e classificar as competências e habilidades dos funcionários, os processos de inovação, pesquisa, desenvolvimento e treinamento.

A gerência cuida do desenvolvimento de embalagens e processos, da biblioteca e do centro de informações, da gestão do conhecimento, além da preocupação ambiental e da garantia da qualidade. Já o capital estrutural é visto no conceito tecnológico da empresa, dando o suporte necessário ao capital humano, com o investimento em ciência, pesquisas acadêmicas, patentes e registro de produtos.

A Gerência de Tecnologia do Conceito Avançado da Natura refere-se ao produto, buscando tecnologias fora da empresa junto aos fornecedores, aplicando-as a projetos estratégicos de acordo com a demanda do mercado, utilizando-se de pesquisas quantitativas. O capital de clientes é encontrado na relação com seus clientes e fornecedores. Seus produtos não são encontrados nas prateleiras do mercado e sim colocados nas mãos dos consumidores finais por meio de consultoras. Essa relação é direta e intensa, onde as consultoras precisam apresentar sempre produtos novos a fim de fidelizar seus clientes.

Além disso, com a linha de produtos que utilizam ativos da biodiversidade brasileira, teve sua imagem melhorada como empresa que preserva o patrimônio cultural em relação à riqueza da diversidade do Brasil, extraíndo insumos de acordo com padrões social e ambientalmente corretos, mantendo assim uma relação saudável com seus clientes e fornecedores.

Por tudo o que foi exposto e amplamente explanado, torna-se manifesto que o capital intelectual está na pauta do assunto do dia. Muito ainda precisa ser feito para evidenciá-lo e alavancá-lo. Compete aos profissionais com visão de futuro transformá-lo cada vez mais em uma ferramenta indispensável ao gerenciamento organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Denise Asnis. **Educação Corporativa – Uma Experiência Natura** - Gerente de Treinamento Natura. Disponível em www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaii/artigo11-deniseasnis.pdf.

Klein, David. **Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

Rezende, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Caderno de Pesquisas em Administração USP, v. 8, n. 1, p. 11-21, jan./mar. 2001.

Robbins, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Simone Maria Libânio Rocha e; **O Capital Intelectual de uma Empresa**, Outubro 2003, Disponível na internet em: <http://apimecmg.com.br/artigo>.

Stewart, Thomas A. **Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **O valor intangível**. HSM Management, São Paulo, ano 4, n.22, p.68-69. 2000.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1960.