

## **Modelo de Mensuração do Capital Intelectual**

José Jerônimo De Menezes Lima.

**Resumo:** Este trabalho trata da proposição de um modelo de mensuração do capital intelectual das organizações aderente ao modelo de gestão do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade. Para atingir este objetivo, partiu-se do estudo do modelo de gestão do PNQ, que orienta as organizações à busca de sua sustentabilidade pela satisfação das necessidades de todas as partes interessadas. Em seguida, estudou-se a teoria sobre capital intelectual, efetuando-se a análise comparativa dos principais modelos de mensuração utilizados, em especial o Skandia Navigator. Após a modelagem, o modelo proposto foi aplicado a duas empresas, o Terra Networks Brasil e o Hospital Moinhos de Vento. Os dados da pesquisa foram coletados em documentos, com entrevistas semi-estruturadas com os principais gestores e com a aplicação de questionário fechado. Os resultados obtidos permitiram mensurar o valor do capital intelectual das empresas estudadas. O modelo proposto, depois de testado, teve sua aplicabilidade analisada junto aos gestores das empresas estudadas.

**Palavras Chave:** capital intelectual; mensuração do capital intelectual; PNQ

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações estão passando por mudanças, não somente devido à globalização econômica, mas também por causa das forças que as tornam competitivas: o intercâmbio de informações, a gestão do conhecimento e a geração de capital intelectual. Neste sentido, o maior de todos os desafios organizacionais, nos dias de hoje, é responder à transformação de uma economia industrial para uma economia baseada no conhecimento e calcada em ativos intangíveis, em especial o capital intelectual.

Neste trabalho é utilizado o conceito da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2005), segundo o qual “capital intelectual é o conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores de diferenciais competitivos e que agregam valor à organização”. Em outras palavras, o capital intelectual representa as melhorias e/ou inovações de processos, produtos e serviços decorrentes da aplicação de conhecimentos e que se traduzem na melhoria de resultados para a organização.

Guthrie et al. (2001) e Skyrme (2004) afirmam que as vantagens decorrentes da mensuração do capital intelectual que justificam a preocupação de se encontrar mecanismos apropriados para realizá-la, são: as informações levantadas refletem mais fielmente o valor da organização; aumento no potencial informativo da Contabilidade; o processo de mensuração traz insights para novas perspectivas de desempenho; redimensionamento patrimonial da

organização; suporte à geração de valor para todas as partes interessadas; canalização correta dos recursos para investimentos; facilitação na avaliação dos investidores potenciais; determinação da melhor maneira de se efetuar a gestão do conhecimento para ajudar a organização a ganhar ou a economizar dinheiro; evitar danos e injustiças típicos de uma avaliação patrimonial, gerando lucros e/ou prejuízos indevidos.

No entanto, segundo Shaikh (2004), os modelos de mensuração do capital intelectual utilizados no primeiro mundo para subsidiar a formulação de estratégias não são úteis para organizações em países emergentes, pois ainda apresentam excessiva preocupação com questões relativas aos clientes e às finanças e relegam a segundo plano as necessidades das demais partes interessadas na sustentabilidade das organizações. Por isto, justifica a mensuração do capital intelectual por meio de um modelo que privilegie a análise holística dos benefícios organizacionais buscando assim um avanço metodológico para a elaboração de estratégias capazes de satisfazer todas as partes interessadas, com uma visão de finalidade organizacional mais coerente com as necessidades das sociedades dos países emergentes. Em síntese: o desafio maior, no momento, consiste em se tentar estabelecer padrões para a mensuração do capital intelectual e testar a sua viabilidade no contexto organizacional, buscando a sustentabilidade das organizações pela satisfação de todas as suas partes interessadas.

Historicamente, as organizações alicerçaram a análise de sua sustentabilidade em balanços patrimoniais e em relatórios financeiros baseados exclusivamente em transações contábeis que envolviam ativos físicos e financeiros, ou seja, naquilo que era tangível. Entretanto, com a evolução da tecnologia da informação e da gestão do conhecimento, outros fatores relevantes devem ser considerados para a análise de seu desempenho e a formulação de estratégias competitivas. Na verdade, trata-se dos “intangíveis”, fatores não contemplados pela Contabilidade e pelos estrategistas clássicos, o que gera uma lacuna entre o valor real de uma organização e sua posição contábil e provoca a ineficácia em seu processo de planejamento estratégico (Shulver et al., 2000).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o valor de uma organização está nos seus ativos e estes se apresentam sob quatro formas, sendo três formas precisas e mensuráveis, e uma quarta forma imprecisa e essencialmente não-mensurável. A primeira categoria de ativos é composta pelos circulantes e realizáveis a longo prazo; a segunda, pelos investimentos; a terceira, pelos imobilizados e diferidos; e a quarta, pelos intangíveis. Esta quarta categoria, os intangíveis, como a própria palavra sugere, é de difícil avaliação precisa. O desafio dos gestores está em estabelecer modelos de mensuração capazes de convencer empresários, empreendedores e investidores no sentido de tornar presente, nos relatórios contábeis e nos planos estratégicos, também os elementos intangíveis das organizações.

Exatamente neste sentido, este trabalho propõe um modelo que considera o capital intelectual de modo que sua mensuração e análise contribuam com informações relevantes para a formulação de estratégias visando à satisfação de todas as partes interessadas de uma organização, como preconizado pelo modelo de gestão do PNQ, caracterizando uma administração holística necessária em países emergentes como o Brasil.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 MODELO DE GESTÃO DO PNQ (FNQ, 2005)

Em outubro de 1991, foi instituída a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, entidade privada e sem fins lucrativos, fundada por organizações privadas e públicas para administrar o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade.

Os critérios de excelência do PNQ constituem um modelo sistêmico de gestão adotado por organizações de classe mundial e são construídos sob uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho. Assim, o PNQ estimula a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras, reconhecendo anualmente aquelas que atingiram o nível de excelência da gestão de suas práticas e respectivos resultados, promovendo, interna e externamente, a reputação da excelência dos produtos e serviços brasileiros, divulgando as práticas exemplares da gestão e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Os oito critérios de excelência que compõem o modelo de gestão do PNQ do referem-se à gestão de: Liderança; Estratégia e Planos; Clientes; Sociedade; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.

O Critério 1 - Liderança avalia o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Avalia também como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

O Critério 2 - Estratégias e Planos avalia o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidas e desdobradas para toda organização e comunicados interna e externamente. Também avalia como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

O Critério 3 - Clientes avalia como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas.

O Critério 4 - Sociedade avalia como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente.

O Critério 5 - Informações e Conhecimento avalia a gestão e a utilização de informações pela organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

O Critério 6 - Pessoas avalia como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho em consonância com as estratégias organizacionais. Também avalia os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

O Critério 7 - Processos avalia os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto dos produtos e serviços com foco no cliente, sua execução e entrega, os processos de apoio e aqueles relacionados a fornecedores, em todas as áreas. Também avalia como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar suas estratégias, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

O Critério 8 - Resultado avalia a evolução do desempenho da organização em relação a clientes e mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos da atividade-fim, sociedade e processo da atividade-meio. Também avalia os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

## 2.2 CAPITAL INTELECTUAL

A figura 1 apresenta os principais modelos de mensuração do capital intelectual utilizados pelas organizações, conforme adaptado de Sveiby (2005), que distingue 34 modelos classificados em 4 categorias:

- Direct Intellectual Capital Methods (DICM): Estimam o valor monetário dos ativos intangíveis pela identificação dos seus componentes, os quais, quando estimados, podem ser avaliados matematicamente de maneira direta ou como um coeficiente agregado. Correspondem a 29,41% dos modelos identificados.
- Market Capitalization Methods (MCM): Calculam a diferença entre o valor de mercado de uma organização e os ativos dos acionistas como sendo o valor de seus ativos intangíveis. Correspondem a 14,71% dos modelos identificados.
- Return On Assets Methods (ROAM): A média das receitas antes dos impostos, em um determinado período, é dividida pela média do valor dos ativos tangíveis. O resultado é o ROA (Return On Assets, o retorno sobre os ativos), que é então comparado com a média do segmento de atuação da organização. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis. Dividindo-se a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros convencionada, pode-se obter uma estimativa do valor dos ativos intangíveis. Correspondem a 11,76% dos modelos identificados.
- Scorecard Methods (SCM): Os componentes dos ativos intangíveis são identificados e seus indicadores são gerados e relatados nos scorecards. Os métodos tipo SCM são similares aos métodos DICM, mas se espera que nenhuma estimativa seja feita sobre o valor monetário dos ativos intangíveis, e sim que sejam efetivamente mensurados. Correspondem a 44,12% dos modelos identificados, sendo o método mais utilizado.

Este trabalho considera que os modelos de mensuração do capital intelectual identificados evidenciam esforços para materializar as necessidades organizacionais no tocante à mensuração do valor real de uma organização na Sociedade do Conhecimento. Desta forma, procuram estabelecer critérios que avaliem a gestão e mensuração do capital intelectual. Porém, verificam-se certas vantagens, deficiências e limitações. Além disso, nota-se um elevado grau de subjetividade nos modelos propostos, o que inviabiliza que se convença um deles para se transformar em padrão para qualquer tipo de organização, e

permite somente que sejam utilizados como fonte de pesquisa em busca de um modelo que seja universalmente aceito para mensuração do capital intelectual das organizações.

Como nenhum dos métodos apresentados é útil na apuração do capital intelectual de organizações de países emergentes, conforme critica Shaikh (2004), e tampouco têm aderência ao modelo de gestão do PNQ, este trabalho propõe um método alternativo, na categoria DICM, desenvolvido a partir do Skandia Navigator, que seja capaz de mensurar o valor monetário do capital intelectual, conforme o conceito proposto pela FNQ (2005) e aderente ao modelo de gestão do PNQ, que preconiza a sustentabilidade das organizações pela satisfação das necessidades de todas as partes interessadas.

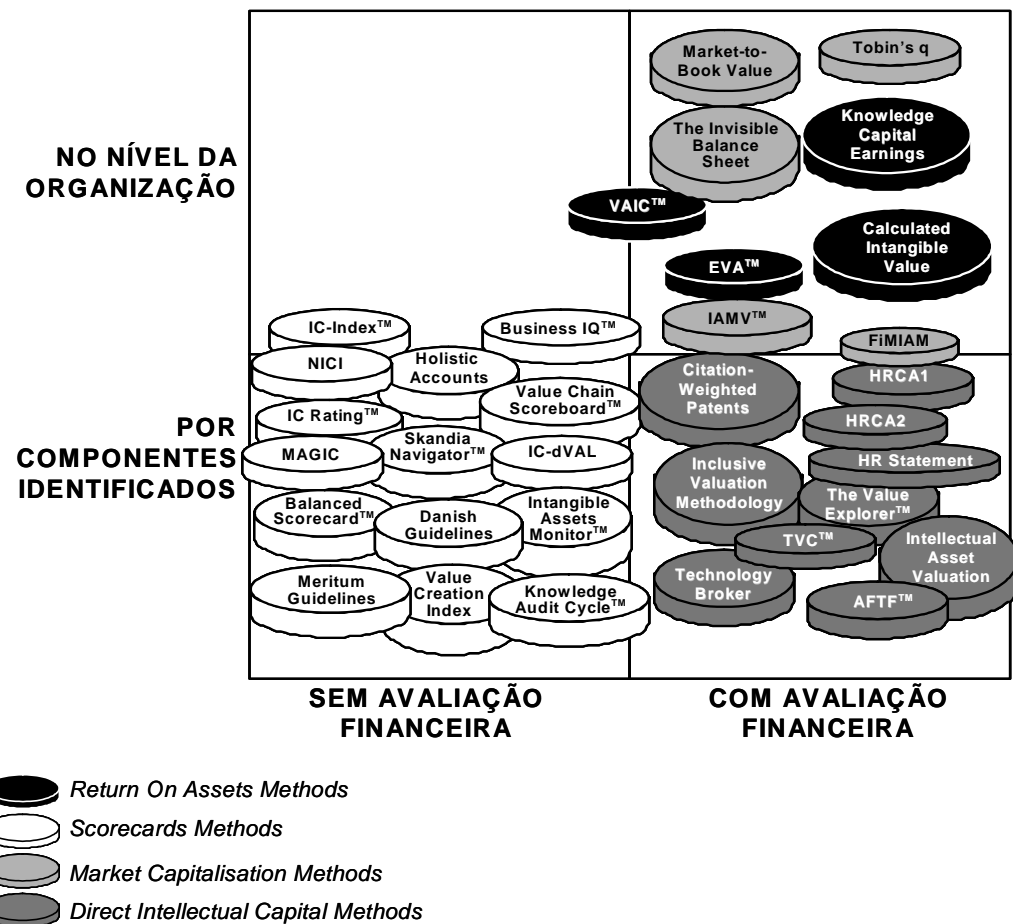


Figura 1: Classificação dos Modelos de Mensuração do Capital Intelectual

Fonte: Adaptada de Sveiby (2005)

### 2.2.1 Skandia Navigator

Para fins de melhor compreensão do modelo de mensuração do capital intelectual proposto, a seguir é descrito em detalhes o Skandia Navigator, que serviu de base para o modelo proposto nesta pesquisa.

O modelo, denominado Skandia Navigator, contém certos valores de sucesso identificados pela equipe da empresa, que deveriam ser maximizados e incorporados à estratégia organizacional. Edvinsson e Malone (1998) explicam que esses fatores foram agrupados em cinco áreas distintas de foco - financeiro, nos clientes, nos processos, na renovação e desenvolvimento e humano - que são representadas no Skandia Navigator na forma evidenciada na figura 2:

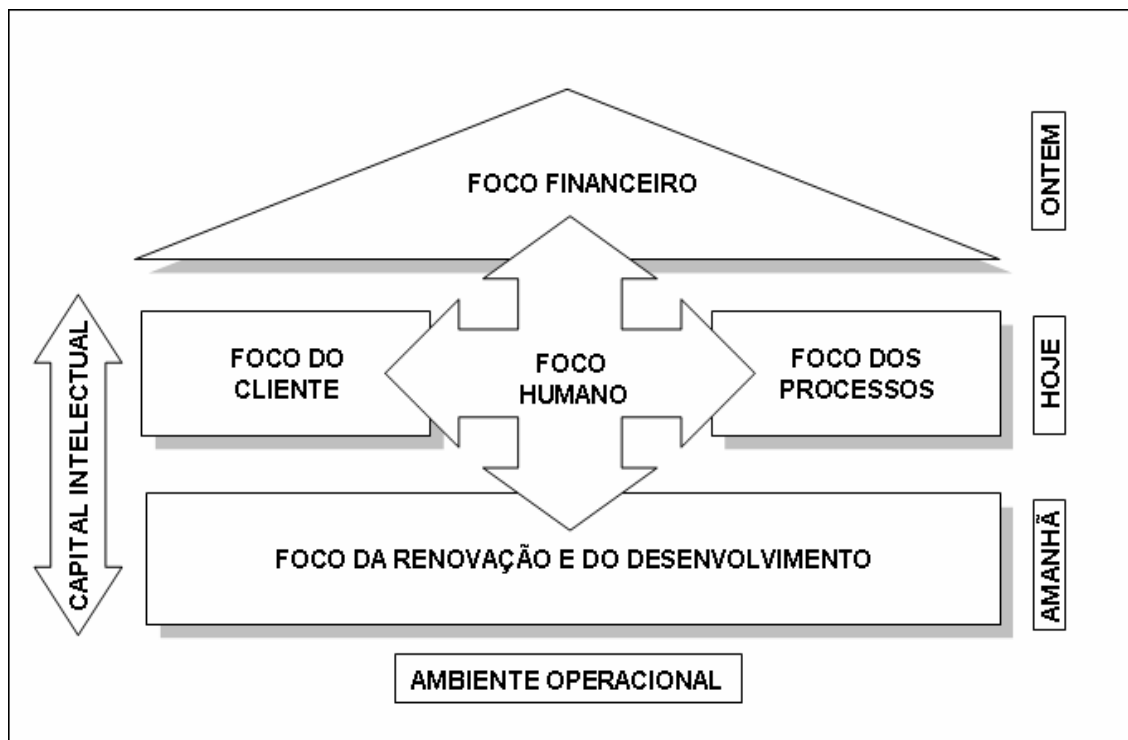


Figura 2: Skandia Navigator

Fonte: Edvinsson e Malone (1998)

Com o objetivo de criar uma equação que traduzisse em números o valor do capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998) estabeleceram os seguintes passos: definir um conjunto básico de indicadores de desempenho que possa ser aplicada a toda a organização com um mínimo de adaptações; obter a aprovação para este conjunto básico de indicadores de desempenho, reconhecendo que cada organização pode ter um capital intelectual adicional

que necessite ser avaliado por outros indicadores de desempenho; estabelecer uma variável que capte as imprevisibilidades do futuro em relação aos avanços da tecnologia e às características específicas das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Assim, chegaram à seguinte equação:

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL (CI)} = iC$$

Nesta fórmula,  $i$  é o Coeficiente de Eficiência,  $C$  corresponde ao Valor Monetário Absoluto do capital intelectual, sendo obtido de uma lista de valores de cada foco, mensurados monetariamente.  $C$  enfatiza o compromisso da organização em relação ao futuro, ao passo que  $i$  alicerça este compromisso no desempenho atual. Conforme os autores,  $i$  é obtido a partir dos indicadores de desempenho mais representativos de cada foco, expressos em porcentagens.

À primeira vista, parece algo bem objetivo, mas, dada a própria natureza de alguns indicadores de desempenho, há um certo grau de subjetividade. De qualquer forma, este é um método que se destaca entre os demais, tendo em vista a abrangência dos indicadores de desempenho utilizados, organizados sob o foco financeiro, humano, nos clientes, nos processos e na renovação e desenvolvimento. Destes, a Contabilidade contribui fortemente com o foco financeiro, fornecendo os dados constantes nas demonstrações contábeis. Vários dos indicadores de desempenho relativos ao foco humano podem ser obtidos no balanço social, a exemplo dos outros modelos apresentados. Por fim, alguns dos índices relacionados aos demais focos estão igualmente disponíveis nos sistemas contábeis.

Em suma, verifica-se que, segundo este modelo, as medições do capital intelectual referem-se a indicadores de desempenho não-financeiros que conduzem a resultados financeiros. Apresenta-se como um modelo dinâmico e contínuo, cuja apenas a identificação de tais parâmetros não é segurança de bons resultados. O aspecto dinâmico conduz à necessidade de constante alimentação dos componentes que integram o capital intelectual, o que deverá ser contemplado no de gestão da organização.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizada uma abordagem qualitativa, devido a sua adequação e utilidade no estudo das organizações, bem como porque esta abordagem oferece a possibilidade de se compreender melhor um fenômeno no contexto em que ele ocorre. Para Campomar (1991), o uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em Administração e, entre eles, o estudo de casos merece destaque por sua utilidade. O estudo apresenta caráter exploratório, pois visa aumentar o conhecimento existente sobre como as organizações analisadas utilizam as questões relativas à avaliação de seu capital intelectual de modo aderente ao modelo de gestão do PNQ. Com isto, pretendeu-se explorar o tema e incrementar o conhecimento sobre o assunto.

Nesta pesquisa, as verificações e constatações da aplicação prática do modelo de mensuração do capital intelectual proposto foram fundamentadas em estudo de casos múltiplos baseados e caracterizados pelo método exposto por Yin (2005), que sustenta que um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo especialmente recomendado quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Neste trabalho, os estudos de casos foram utilizados para descrever uma situação real de aplicação do modelo de mensuração do capital intelectual proposto com vistas à sustentabilidade das organizações estudadas, de modo aderente ao modelo de gestão do PNQ, explorando e ampliando assim as possibilidades de obtenção de melhores resultados para as organizações que adotam o modelo de gestão do PNQ.

A pesquisa se desenvolveu ao longo de cinco etapas distintas: 1) revisão da literatura, 2) modelagem e desenvolvimento do modelo proposto, 3) aplicação do modelo proposto às empresas estudadas e coleta de dados, 4) análise dos dados e 5) apresentação dos resultados obtidos.

A partir destes estudos, foi modelado e desenvolvido o modelo de mensuração do capital intelectual proposto. Para a coleta dos dados, foram elaborados um questionário para coleta de dados e um roteiro para a realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, os quais foram validados por dois experts no tema. A seguir, o referencial teórico também foi utilizado para o desenvolvimento do modelo de mensuração do capital intelectual, com suas premissas, variáveis e fórmula de cálculo.

A coleta dos dados para aplicação ao modelo proposto e a conseqüente mensuração do capital intelectual das organizações estudadas foi realizada, primeiramente, pela verificação de documentos tais como planos estratégicos, relatórios da gestão, relatórios gerenciais, manuais organizacionais e balanços e demonstrações contábeis e de resultados oriundas de sistemas de informações gerenciais dos três últimos exercícios. Estes documentos foram escolhidos pela abrangência típica das informações que contêm, as quais permitem com mais facilidade a associação de resultados alcançados com o conceito de capital intelectual utilizado.

Num segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os principais gestores das organizações estudadas para a obtenção de informações complementares relevantes para a compreensão do modelo de gestão da organização, num primeiro momento, e para a análise do modelo proposto, num segundo momento, após a aplicação do modelo de mensuração do capital intelectual proposto à organização.

Em cada organização estudada, foram 6 realizadas entrevistas: com o CEO e os gestores responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos, Marketing, Financeiro, Compras/Suprimentos e Responsabilidade Social, quando pertinente. A escolha destes gestores é devida ao fato de que são eles os responsáveis pelas áreas das quais são necessárias informações sobre os resultados dos indicadores de desempenho que compõem o modelo de mensuração do capital intelectual proposto. As entrevistas foram gravadas, quando consentidas pelos gestores, para facilitar o levantamento de dados e informações após a sua realização.

Finalmente, foram coletadas informações com a aplicação de questionário padronizado fechado para autopreenchimento para a obtenção dos dados dos indicadores de desempenho específicos que compõem o modelo de mensuração do capital intelectual de cada organização. Os dados coletados passaram por triangulação para verificação da sua aderência em relação ao



observado nos documentos, às percepções dos executivos entrevistados e ao estado da arte da teoria estudada sobre o assunto.

A partir da análise dos dados coletados, foi efetuada a aplicação do modelo proposto como estudo de caso real nas organizações selecionadas, analisando-se a correlação entre o valor do seu capital intelectual e o seu valor de mercado. A análise dos resultados do modelo aplicado a cada organização permitiu a detecção de sugestões de melhorias no modelo proposto, assim como de novas pesquisas sobre o tema.

#### 4. RESULTADOS

Este modelo proposto vincula a mensuração do valor do capital intelectual ao modelo de gestão do PNQ, que incorpora os conceitos da administração holística, na qual a missão de uma organização é alcançar seus objetivos estratégicos pela satisfação das necessidades de todas as partes interessadas.

Com base nesta lógica, retoma-se a fórmula de cálculo do capital intelectual proposta:

$$\text{CAPITAL INTELECTUAL (CI)} = iC$$

Nela, o valor de C é obtido de uma relação que contém os investimentos da organização para aumentar a satisfação de todas as partes interessadas. Por outro lado, o valor de i é obtido pela média aritmética ponderada dos resultados dos indicadores de desempenho avaliados para identificar a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas, expressos em porcentagens indicativas do alcance de suas metas.

Naturalmente, alguns desses indicadores de desempenho são expressos em valores com números absolutos ou como quantias em dinheiro. No entanto, sempre há uma maneira de converter esses valores em porcentagens, seja pela divisão deles por outros valores, seja pela comparação com benchmarks ou metas.

Note-se que o uso de pesos para definir a prioridade estratégica dos indicadores de desempenho permite a utilização de uma média aritmética ponderada em vez de uma média aritmética simples, como no Skandia Navigator, aumentando a correlação estatística do modelo. A ponderação dos pesos de cada indicador de desempenho, numa esca de 1 a 5, é obtida pelo consenso da alta direção da organização em relação a sua contribuição para o atingimento de suas estratégias, sendo que o peso 5 indica prioridade maior para a organização e o peso 1 indica prioridade menor para a organização.

Quando a organização não mede a satisfação de alguma parte interessada, neste modelo atribui-se valor nulo ao percentual de alcance do indicador de desempenho correspondente, como forma de penalizar a organização pela ausência dos conceitos da administração holística e para estimular seus gestores a adotar o modelo de gestão baseado nos critérios de excelência do PNQ.

É importante observar que, mesmo não explicitada, é bem provável que haja uma relação benéfica gerada pelo valor monetário investido em uma determinada parte interessada para as demais, de modo indireto. Porém, para fins deste trabalho, os valores monetários foram alocados conforme as apropriações contábeis realizadas pelas empresas em seus planos de contas, e por isto considerados integral e exclusivamente dedicados à parte interessada correspondente.

O capital intelectual é então calculado pela multiplicação da média aritmética ponderada dos resultados dos indicadores de desempenho pelo total de recursos financeiros investidos para a consecução dos objetivos da organização para satisfazer todas as partes interessadas. Em síntese, o resultado a que se chega expressa quanto dos valores financeiros investidos pela organização para a realização de suas estratégias, que em suma corresponde à busca da satisfação de todas as suas partes interessadas, efetivamente foram úteis para a geração de resultados neste sentido.

Assim, o capital intelectual diz respeito ao aproveitamento dos valores investidos que efetivamente contribuíram para o cumprimento da missão da organização, em consonância com a definição de capital intelectual utilizada neste trabalho e de modo aderente ao modelo de gestão do PNQ.

O valor de mercado expressa o valor da organização no mercado, correspondendo ao somatório do seu patrimônio líquido, mais o seu capital intelectual.

$$\text{VALOR DE MERCADO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} + \text{CAPITAL INTELECTUAL}$$

Complementarmente, o coeficiente de valoração do conhecimento representa o valor do capital intelectual em relação ao patrimônio líquido da organização, e assim expresso:

$$\text{COEFICIENTE DE VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO} = \frac{\text{CAPITAL INTELECTUAL}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

Finalmente, o índice de valor agregado diz respeito à razão do valor de mercado, incluindo o capital intelectual, pelo patrimônio líquido.

$$\text{ÍNDICE DE VALOR AGREGADO} = \frac{\text{VALOR DE MERCADO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}}$$

#### 4.1 TERRA NETWORKS BRASIL

O Terra Networks Brasil S/A ([www.terra.com.br](http://www.terra.com.br)), companhia global de Internet e provedor de acesso à Internet e conteúdos interativos, é líder no mundo de fala hispânica e

portuguesa e uma das redes mais populares de Internet nos EUA, na Europa e na Ásia. O objetivo da empresa é ser o destino on-line líder no mundo, com uma plataforma única que combina as vantagens da convergência dos serviços na Internet e as tecnologias de comunicação de última geração com a mais ampla e mais completa variedade de produtos e serviços populares.

A empresa não adota nenhum modelo de gestão de excelência e seu modelo particular prioriza a gestão do conhecimento como estratégia fundamental para a geração de inovações tecnológicas, o que constitui, segundo os gestores entrevistados, a grande vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes.

Os gestores entrevistados entendem que “capital intelectual é o que as pessoas conseguem, conforme suas capacidades, desenvolver dentro da empresa no tocante a sua intelectualidade”. Consideram que o capital intelectual, para as organizações, “é o diferencial competitivo dos produtos e serviços que ele representa, em menor ou maior escala, dependendo do tipo de negócio”. O grupo correlaciona o capital intelectual adquirido com a melhoria dos processos, ou seja, como a utilização adequada do capital intelectual se transforma em ação e gera melhoria. Porém, tem dúvida sobre como potencializar o capital intelectual para que ele resulte em ações de melhoria. O grupo também acredita que seja possível e que é válido mensurar financeiramente o valor do capital intelectual de uma organização, mas não tinha conhecimento de nenhum modelo para tal finalidade. Para o grupo entrevistado, “o valor do capital intelectual pode ser mensurado a partir da identificação dos conhecimentos existentes e da verificação de qual o potencial que estes conhecimentos representam no desenvolvimento da organização.”

Sobre o modelo proposto, após a análise de sua aplicação à empresa, o grupo considerou que ele é útil, uma vez que, “dadas as características da prestação de serviços, não existe possibilidade de aumentar a satisfação das partes interessadas sem investimentos em aumento de capital intelectual, o que fica evidente com a análise do modelo aplicado ao Terra.” Para o grupo entrevistado, “é visível a necessidade de maiores investimentos nos aspectos avaliados pelos Critérios 4 (Sociedade) e 5 (Pessoas) e no item 7.4 (Gestão dos processos relativos aos fornecedores) do PNQ para aumentar o capital intelectual da empresa e, por consequência, seu valor de mercado.”

Fatores	Indicadores de Desempenho Utilizados	Pesos	Metas 2004	Resultados 2004	% Alcance
i (%)	Índice de satisfação dos clientes (%)	3	85	83	97,6%
	Índice de rotatividade da base de clientes (%)	1	45	60,24	74,7%
	Tempo médio de permanência dos clientes na base (dias)	1	680	720	105,9%
	Ingressos por custos (%)	5	16,9	14,5	85,8%
	Custo por clientes (R\$)	3	2,90	2,84	102,1%
	Cumprimento do orçamento (%)	5	100	100	100,0%
	Índice de satisfação dos empregados (%)	1	100	0	0,0%
	Índice de satisfação dos fornecedores (%)	1	100	0	0,0%
	Índice de satisfação da comunidade/sociedade (%)	1	100	0	0,0%
	Coeficiente de Eficiência		21		
C (R\$)	Investimentos na satisfação da parte interessada clientes			5.000.000	
	Investimentos na satisfação da parte interessada acionistas/sócios			0	
	Investimentos na satisfação da parte interessada empregados			500.000	
	Investimentos na satisfação da parte interessada fornecedores			100.000	
	Investimentos na satisfação da parte interessada comunidade/sociedade			0	
	Valor Monetário Absoluto Investido na Satisfação das Partes Interessadas			R\$ 5.600.000	
Capital Intelectual: CI = iC				R\$ 4.556.952	
Patrimônio Líquido (Valor Contábil)				R\$ 403.499.586	
Coeficiente de Valoração do Conhecimento (Capital Intelectual / Patrimônio Líquido)				1,13%	
Valor de Mercado (Valor Contábil + Capital Intelectual)				R\$ 408.056.538	
Índice de Valor Agregado (Valor de Mercado / Patrimônio Líquido)				1,01	

Figura 3: Aplicação do Modelo de Mensuração do Capital Intelectual Proposto ao Terra Networks Brasil

Fonte: Terra Networks Brasil

Considerando um investimento (C) de R\$ 5.600.000,00 efetuado pela empresa na busca de aumentar a satisfação das partes interessadas, e que 81,4% deste valor efetivamente resultou em aumento da satisfação das partes interessadas, pelo coeficiente de eficiência (i) obtido nos indicadores de desempenho, tem-se o valor do capital intelectual do Terra Networks Brasil, que é de R\$ 4.556.952. Nota-se um desperdício de 18,6% dos recursos aplicados pela empresa que não reverteram em capital intelectual, sendo desperdiçados R\$ 1.043.048 que não se traduziram em melhoria de resultados para as partes interessadas.

Com um patrimônio líquido informado de R\$ 403.499.586, calcula-se que o capital intelectual da empresa equivale a 1,13% deste valor, sendo este o coeficiente de valoração do conhecimento.

O valor de mercado da empresa, em 2004, considerando a soma de seu valor contábil com o valor de seu capital intelectual é R\$ 408.056.538, o que equivale a um índice de valor agregado de 1,01. Isto significa que o valor do capital intelectual da empresa contribui com apenas 1% para o aumento de seu valor de mercado.

Os gestores entrevistados têm a sensação de que a empresa tem mais capital intelectual do que o calculado, mas admitem que a falta de investimentos nas partes interessadas empregados, fornecedores e comunidade/sociedade realmente diminuem o valor da empresa. Sobre a aplicação do modelo à empresa, consideraram-no válido, “pois chamou a atenção para

a necessidade de formulação de estratégias mais abrangentes, aumentando assim o capital intelectual da empresa, em especial no que diz respeito à preocupação com a comunidade/sociedade.”

## **4.2 HOSPITAL MOINHOS DE VENTO**

Em 1942, período do Estado Novo e da Segunda Guerra Mundial, a mantenedora optou por alterar o nome da instituição para HMV - Hospital Moinhos de Vento ([www.hmv.org.br](http://www.hmv.org.br)), mesma denominação do bairro em que estava localizada. Para atender à crescente procura de toda a comunidade gaúcha, o HMV passou por ampliações, modernizou-se e desenvolveu programas de treinamento e qualificação para seus colaboradores. Os avanços tecnológicos e a prática de técnicas médicas inovadoras elevaram a instituição à condição de Centro de Excelência. Em 1979, o Centro Clínico Ramiro foi inaugurado, consolidando a atuação no segmento hospitalar. Na década de 1990, o Hospital adotou modelos de gestão com base nos conceitos da qualidade total, obtendo por mais de uma vez o reconhecimento do PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

O HMV tem sua gestão baseada no modelo do PNQ desde 1994, sendo ainda certificado com a Acreditação Hospitalar Internacional, em 2002, pela Joint Commission International, sendo a única instituição hospitalar da região sul a receber esta certificação.

Os gestores do HMV preferem a terminologia “gestão do valor intelectual” à “gestão do capital intelectual”, que acreditam ser o principal componente de qualquer segmento da economia, mas que só é validado se for aplicado. Acreditam também que o capital intelectual pode ser medido mais facilmente no setor de serviços e que está diretamente relacionado com a satisfação dos clientes.

Fatores	Indicadores de Desempenho Utilizados	Pesos	Metas 2004	Resultados 2004	% Alcance
i (%)	Índice de satisfação global dos clientes (%)	5	92	92,41	100,4%
	Disponibilidade financeira (R\$)	5	9.005.000	6.232.000	69,2%
	Resultado operacional (R\$)	5	842.483	2.275.640	270,1%
	Liquidez geral (%)	5	0,80	0,53	66,3%
	Receita (R\$)	5	149.272.272	144.695.951	96,9%
	Clima organizacional (%)	3	60,1	63,8	106,2%
	Índice de satisfação dos fornecedores (%)	3	85	91,3	107,4%
	Índice de satisfação da comunidade/sociedade (%)	4	78	90,4	115,9%
	Coefficiente de Eficiência	35			117,7%
C (R\$)	Investimentos na satisfação da parte interessada clientes			45.570.000	
	Investimentos na satisfação da parte interessada acionistas/sócios			0	
	Investimentos na satisfação da parte interessada empregados			4.961.568	
	Investimentos na satisfação da parte interessada fornecedores			0	
	Investimentos na satisfação da parte interessada comunidade/sociedade			4.328.749	
	Valor Monetário Absoluto Investido na Satisfação das Partes Interessadas			R\$ 54.860.317	
Capital Intelectual: CI = iC				R\$ 64.563.213	
Patrimônio Líquido (Valor Contábil)				R\$ 76.904.000	
Coeficiente de Valoração do Conhecimento (Capital Intelectual / Patrimônio Líquido)				83,95%	
Valor de Mercado (Valor Contábil + Capital Intelectual)				R\$ 141.467.213	
Índice de Valor Agregado (Valor de Mercado / Patrimônio Líquido)				1,84	

Figura 4: Aplicação do Modelo de Mensuração do Capital Intelectual Proposto ao HMV

Fonte: HMV

Os indicadores de desempenho utilizados foram levantados a partir das informações obtidas nas entrevistas e corroborados, no que diz respeito a sua relevância, pela análise do Balanço Patrimonial e do site do Hospital. Os pesos, metas e resultados destes indicadores de desempenho foram obtidos pelo questionário preenchido pela empresa. Os valores monetários investidos na busca da satisfação das partes interessadas também foram obtidos a partir do questionário preenchido pela empresa.

Destaca-se o fato de que a empresa, como segue o modelo de gestão do PNQ, faz investimentos financeiros na busca da satisfação de todas as partes interessadas. Excepcionalmente em 2004 não foram efetuados investimentos na parte interessada fornecedores.

Considerando um investimento (C) de R\$ 54.860.317 efetuado pela empresa na busca de aumentar a satisfação das partes interessadas, nota-se que 117,7% deste valor efetivamente resultou em aumento da satisfação das partes interessadas, pelo coeficiente de eficiência (i) obtido nos indicadores de desempenho, tem-se o valor do capital intelectual do HMV, que é de R\$ 64.563.213. Verifica-se um valor adicional de 17,7% aos recursos aplicados pela empresa que se reverteram em capital intelectual, traduzido pela melhoria de resultados para as partes interessadas.

Com um patrimônio líquido informado de R\$ 76.904.000, calcula-se que o capital intelectual da empresa equivale a 83,95% deste valor, sendo este o coeficiente de valoração do conhecimento.

O valor de mercado da empresa, em 2004, considerando a soma de seu valor contábil com o valor de seu capital intelectual é R\$ 141.467.213, o que equivale a um índice de valor agregado de 1,84. Isto significa que o valor do capital intelectual da empresa contribui com 84% para o aumento de seu valor de mercado.

Sobre a aplicação do modelo à empresa, os gestores entrevistados consideram-no “útil à formulação de estratégias, pois evidenciou a necessidade de balancear investimentos de modo equilibrado em todas as partes interessadas.” “Também é muito útil para atender ao requisito a1 do item 5.3 do PNQ, que solicita que a empresa demonstre “como é identificado o capital intelectual da organização, apresente os ativos que o compõem e a descrição de sua medição”, o que até então não sabiam como atender.”

## 5. CONCLUSÕES

Tendo em vista seu caráter qualitativo e exploratório, e por basear-se em apenas dois estudos de casos, esta pesquisa apresentou algumas limitações, a saber: não foi possível fazer generalizações nem deduções acerca do momento mais adequado para a utilização do modelo proposto pelas empresas; a despeito dos comentários de alguns dos gestores entrevistados sobre a aplicação do modelo de mensuração do capital intelectual proposto como subsídio para a formulação de estratégias, não foi possível observar “como” as organizações realmente podem utilizar as informações obtidas para melhorar seu sistema de gestão, como forma de aprendizado organizacional; não foi possível melhorar ou adaptar o modelo, a partir de sua aplicação às empresas estudadas, uma vez que os gestores entrevistados desconheciam outros modelos e suas empresas não mensuram o valor de seu capital intelectual.

Estabelecida e identificada a relevância do conhecimento e demais ativos intangíveis, em especial o capital intelectual, na busca de resultados para as organizações, com benefícios para todas as partes interessadas, foi também possível observar que ainda existe um ceticismo, por parte de muitas organizações, quanto à validade de modelos de mensuração dos ativos intangíveis, principalmente os que se referem ao capital intelectual. A maioria delas ainda tem como parâmetro os meios seculares de avaliação restrita pelo enfoque financeiro baseado na Contabilidade tradicional. Entretanto, a evolução do tema se faz presente, uma vez que o capital intelectual tornou-se informação de grande importância para criar e alavancar os resultados das organizações, com a identificação e gerenciamento de seus elementos, justificando sua real contribuição, em especial quando devidamente alinhado às estratégias.

Como toda mudança de paradigma, o reconhecimento do valor monetário dos ativos intangíveis, em especial o do capital intelectual, vai ocorrer ao longo do tempo, à medida que o mundo empresarial compreenda que os atuais modelos contábeis já se tornaram obsoletos e inadequados para a maioria das organizações da Nova Economia. Então novas ferramentas surgirão para ampliar o alcance do modelo de mensuração.

Alguns teóricos do tema abordado já começaram a investigar os desafios internos trazidos por uma auditoria do capital intelectual nas organizações, o que sugere que, à medida que os

gestores utilizarem mensurações como a proposta neste trabalho, acabarão por criar ou adaptar modelos para modificar sua própria compreensão sobre o capital intelectual de suas organizações.

Neste trabalho, o modelo proposto para mensuração do capital intelectual inspirou-se no Skandia Navigator, mas efetuou significativas adaptações à realidade brasileira, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, demonstrando sua relevância para o atingimento das metas organizacionais em países emergentes como o Brasil. Com a ponderação dos indicadores de desempenho pode-se sedimentar a potencialidade dos elementos que integram o capital intelectual e sua influência no desempenho da organização.

A aplicação do modelo de mensuração do capital intelectual às organizações pesquisadas propiciou a ampliação dos conhecimentos do pesquisador sobre o tema e também permitiu a agregação de novas propostas, no sentido de melhorar o modelo e destacar a necessidade de pesquisa contínua, estudando formas de aprimorá-lo. Por exemplo, sugere-se a utilização do indicador de desempenho “Valor da Marca” como útil para avaliar a satisfação da parte interessada acionistas/sócios.

Também sugere-se definir critérios para apurar o valor da satisfação de alguma(s) parte(s) interessada(s) quando esta não for avaliada formalmente pela organização.

Devido à complexidade do tema, faz-se necessário dar continuidade às pesquisas no sentido de harmonizar as técnicas para a elaboração de um modelo de mensuração do capital intelectual para satisfazer a necessidade do meio empresarial de evidenciar este importante recurso de ativo intangível e sua influência na formulação de estratégias organizacionais.

O pesquisador recomenda a realização de uma pesquisa quali-quantitativa sobre o tema, de modo a mensurar o capital intelectual de uma amostra significativa de organizações, podendo-se assim de avaliar mais detalhadamente as implicações da sua utilização para melhorar seu modelo de gestão, tornando-o mais aderente ao do PNQ, e, com isto, aumentando a sustentabilidade das empresas que o adotarem.

Também é necessário aprofundar os estudos sobre a aplicação prática do modelo de mensuração do capital intelectual nas organizações, bem como sobre o desenvolvimento de um modelo específico para as organizações públicas, industriais, microempresas e sem fins lucrativos.



## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 26, n. 3, p.95-97, São Paulo, jul./set. 1991.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de excelência 2005: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade**. São Paulo: FNQ, 2005.

GUTHRIE, James; PETTY, Richard; JOHANSON, Ulf. Sunrise in the knowledge economy: managing, measuring and reporting intellectual capital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Bradford, v. 14, n. 4, p. 365-384, Nov. 2001.

LIMA, J. **Modelo de mensuração do capital intelectual**. Dissertação de Mestrado e, Administração da PUCRS. Porto Alegre: PUCRS, 2005.

PIDD, M. **Modelagem empresarial: ferramentas para tomada de decisão**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SHAIKH, Junaid M. Measuring and reporting of intellectual capital performance analysis. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 4, n. 1/2, p. 439-452, Mar. 2004.

SHULVER, Michael; LAURIE, Gavin; ANDERSEN, Henrik. **A process for developing strategically relevant measures of intellectual capital**. 2000. Disponível em: <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-p2k.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2004.

SVEIBY, K. **Methods for measuring intangible assets**. 2005. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/articles/intangiblemethods.htm>>. Acesso em: 30 out. 2005.

WILSON, B. **Soft systems methodology: conceptual model building and it's contribution**. Chichester: John Wiley Professional, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.