

CAPITAL INTELECTUAL E MENSURAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÃO

MAISE SOARES PEREIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

JOÃO LUIS ALEXANDRE FIÚSA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

VERA MARIA RODRIGUES PONTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

Resumo

No contexto da chamada sociedade da informação, a contabilidade tradicional tem enfrentado dificuldades para avaliar as organizações. Mais do que no acervo patrimonial e recursos financeiros, o valor de uma empresa reside, no conhecimento e informação gerados e por ela gerenciados. Nas organizações, o desenvolvimento e a mensuração de intangíveis que constroem o Capital Intelectual (CI) da empresa têm se tornado a atividade estratégica diferencial com manutenção competitiva. Com o objetivo de identificar as iniciativas de desenvolvimento, bem como a mensuração de CI de uma grande empresa brasileira, efetuou-se um estudo de caso na maior empresa de telecomunicações do Brasil – Telemar, aplicando-se um questionário baseado nos modelos de Antonio Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003). Foi possível constatar um empenho em desenvolver ativos intangíveis, dado o número de iniciativas encontradas como construção de CI. No entanto, apesar dos esforços de desenvolvimento do CI, percebe-se uma fraca cultura de mensuração e acompanhamento das iniciativas, dificultando um adequado gerenciamento dos ativos intangíveis da organização.

Introdução

A nova visão empresarial, voltada para a era do conhecimento, requer uma mudança na forma como se devem perceber as organizações. O paradigma anterior, de um modelo contábil puramente mecanicista, com atenção centrada no valor patrimonial, tende a ser substituído por outro de valor mais real, baseado no Capital Intelectual, dando transparência às empresas, ao seu pessoal, investidores e analistas, além de constituir um modelo que tende a ser padrão para todas as organizações, inclusive aquelas sem fins lucrativos.

A organização do futuro terá uma relação mais próxima com seu pessoal e com a valorização de ativos intelectuais, redimindo-se do período em que, em prol da concorrência desmedida, rasgou os contratos sociais com seus colaboradores e perdeu o senso de valor do seu capital humano. Os sucessivos escândalos sobre a saúde das empresas – que, de súbitas, faliram momentos depois, devido a “mascaramentos contábeis”, as grandiosas fusões e a tendência mundial de investimentos em bolsas de valores por cidadãos comuns têm levado as pessoas e as empresas a momentos de reflexão sobre uma nova percepção de responsabilidade e ética. Começa a surgir uma nova postura perante a sociedade (investidores e analistas), buscando encontrar um modelo que avalie melhor essas organizações, gerando credibilidade no mercado de ações, além de uma padronização desejável e próxima do real, não atingida pelo sistema existente.

Sabe-se hoje que as organizações muitas vezes valem mais que seu acervo patrimonial, e por isso, para permanecerem sólidas, competitivas, sustentáveis e bem-sucedidas, muitas empresas estão tentando mensurar esse valor real, que passa pela identificação dos recursos intangíveis.

Diante do cenário apresentado – mudança no ambiente competitivo empresarial, que acarreta mudança no valor das ações e no preço de mercado das empresas; dificuldade de a contabilidade tradicional explicar esse valor; o conhecimento como explicação desse valor; e mudança para a nova realidade da sociedade do conhecimento –, causa interesse determinar como se posicionam as organizações brasileiras no que se refere à identificação do valor trazido por recursos intangíveis.

Tradicionalmente acostumadas a gerenciar *performance* e avaliar seu valor através de indicadores financeiros, até que ponto as empresas – à luz da afirmação de Kaplan e Norton (1997) de que “o que não pode ser medido não pode ser gerenciado” – já perceberam a necessidade e a utilidade de mensurar um conjunto de recursos até então não-gerenciáveis, como os ativos intangíveis?

De todos os setores da economia afetados pelos efeitos das mudanças globais, o de telecomunicações destaca-se por seu caráter estratégico, por suas características de alta tecnologia, pela quantidade de pessoas envolvidas, pelo potencial de lucro e pelo seu interesse internacional (VERGARA e PINTO, 1998). Acredita-se que, apesar da importância do setor de telecomunicações para a economia e de seu ambiente de acirrada competitividade, a realidade de uma gestão estruturada do Capital Intelectual ainda está distante da realidade das organizações brasileiras que atuam no setor.

Supõe-se, no entanto, que, pelo porte e concorrência global – já que são multinacionais competindo nesse mercado –, assim como pela atividade baseada principalmente em conhecimento (tecnologia, patentes, *know-how*, etc.) existam sinais de que, mesmo incipiente, haja um movimento no sentido de uma mensuração de seu Capital Intelectual. O gerenciamento dos intangíveis tem o intuito de direcionar as estratégias e evidenciar pontos fortes e fracos, atuando de modo a corrigir erros e maximizar seu valor, mobilizando-os com rapidez nesse ambiente competitivo.

Pela relevância do setor de telecomunicações no mercado de ações, optou-se por investigar a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados – a Telemar, uma organização de capital 100% nacional. Neste estudo de caso, pretende-se identificar as iniciativas de desenvolvimento de Capital Intelectual que a organização realiza; classificar essas iniciativas dentro dos modelos propostos por Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003); e analisar a prática de mensuração ou atribuição de valor às iniciativas de Capital Intelectual desenvolvidas.

Essa investigação traz colaborações para o meio acadêmico no esforço de demonstrar o posicionamento do maior grupo privado e maior empresa de telecomunicações do Brasil quanto à administração de seu Capital Intelectual. Desse modo, este estudo de caso deve servir como termômetro sinalizador da realidade dos demais grupos privados no país.

1. Capital Intelectual e Evolução Histórica

A história do Capital Intelectual começa nos anos 80, quando gerentes, acadêmicos e consultores começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis e do Capital Intelectual para a *performance* empresarial.

Em 1986, Sveiby publicou o livro *The Know-How Company*, com indicações de como gerenciar ativos intangíveis, na Suécia. No mesmo ano, David Teece – professor da California Berkeley, escreveu o artigo *Profiting from technological innovation*, identificando os passos necessários para obtenção de valor através da inovação.

Em 1991 e 1994, Tom Stewart, redator da Fortune, publicou dois artigos sobre o poder do conhecimento e do capital humano nas empresas. Ainda em 1991, na Escandinávia, a empresa Skandia instituiu o cargo Diretor de Capital Intelectual, a ser ocupado por Leif Edvinsson. De modo semelhante, em 1993, a empresa Dow Chemical nomeou Gordon Petrash para o cargo Diretor de Ativos Intelectuais.

Segundo Harrison e Sullivan (2000), duas abordagens paralelas foram se consolidando no estudo do Capital Intelectual, em meados dos anos 90: a primeira trata da **criação e expansão** do Capital Intelectual, enquanto a segunda refere-se à geração de valor e lucro através do seu **gerenciamento**.

Em janeiro de 1995, Patrick Sullivan, Gordon Petrash e Leif Edvinsson resolveram realizar uma reunião para compartilhar conhecimentos sobre Capital Intelectual no tocante a sua conceituação, mensuração e contribuição para o aumento dos lucros da empresa. Essa reunião, denominada ICM Gathering, definiu Capital Intelectual como o “conhecimento que pode ser transformado em lucro” (HARRISON e SULLIVAN, 2000).

Como mensurar e reportar o Capital Intelectual foi o tópico de discussão do simpósio internacional promovido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) em 1999, em Amsterdã. Uma retrospectiva de como o Capital Intelectual tem sido analisado pelas empresas foi realizada por Petty e Guthrie (2000), conforme Quadro 1.

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

Fim dos anos 90 Capital Intelectual constitui tema popular entre acadêmicos, pesquisadores e conferencistas. Alguns grandes projetos começam a surgir com o objetivo de aplicar maior rigor nas pesquisas. Em 1999, a OECD realiza simpósio internacional sobre Capital Intelectual, em Amsterdã

Quadro 1 – Perspectiva Histórica do Capital Intelectual analisado pelas empresas

Fonte: Petty e Guthrie (2000)

Os relatórios apresentados no simpósio internacional promovido pela OECD em 1999 foram o resultado de *surveys* em mais de 1.800 empresas e de estudos de caso em mais de 125 organizações.

Segundo Guthrie (2001), as discussões concentraram-se em quatro focos principais: 1) identificar o que leva as empresas a se interessar pela mensuração de seu Capital Intelectual; 2) examinar que cargo, dentro da empresa, seria o mais indicado para medir e gerenciar o Capital Intelectual; 3) determinar os efeitos potenciais esperados pela apresentação externa do Capital Intelectual da empresa; e 4) aprimorar métodos de mensuração do Capital Intelectual.

Apesar de as pesquisas nem sempre apresentarem consenso em todos os pontos, algumas tendências comuns foram identificadas (GUTHRIE, 2001):

- 1) A motivação para mensurar Capital Intelectual surge como *benchmarking* competitivo e como forma de apresentar informação estruturada capaz de influenciar a percepção do mercado de capitais. O esforço de mensuração constitui importante passo na construção de uma consciência coletiva da importância do Capital Intelectual para a empresa.
- 2) Há um consenso de que todos na organização devem estar comprometidos com a tarefa de medir e gerenciar o Capital Intelectual. Para que isso aconteça, geralmente é preciso que a iniciativa seja “patrocinada” pelos mais altos níveis hierárquicos da organização. De forma pragmática, tende-se a atribuir a tarefa de criar o sistema de mensuração e a decisão das métricas utilizadas ao *controller* da organização ou a algum outro executivo sênior da área financeira.
- 3) Os efeitos esperados pela apresentação formal do Capital Intelectual incluíram: percepção de maior reconhecimento por parte dos funcionários, menor índice de rotatividade, maior respeito dos altos executivos pelas atividades de mensuração do CI e o respectivo aumento de investimento para seu desenvolvimento.
- 4) As técnicas mais utilizadas para mensuração do Capital Intelectual são o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton (1996), e o Monitor de Ativos Intangíveis, de Sveiby (1997).

Vale enfatizar que os estudos de Guthrie et al (1999), na Austrália, e de Brennan (1999), na Irlanda, demonstraram que quando o Capital Intelectual é considerado nas empresas, raramente é apresentado em relatórios, demonstrativos ou balanços anuais, e, quando surgem, não apresentam um modelo consistente de mensuração. E parece ser ainda cedo para fazer predições sobre o sucesso de um ou outro modelo de mensuração quanto à sua integração ao sistema de resultados financeiros da empresa.

Apesar de sua importância, o grande problema relacionado ao Capital Intelectual consiste na complexidade de sua avaliação. Muitos estudos já tentaram conceituar Capital Intelectual, mas poucos conseguiram esclarecer como o seu gerenciamento representa uma estratégia de sucesso para maximização dos lucros.

2. Capital Intelectual: conceitos, estratégia e classificação

Atualmente, a criação e a aplicação de conhecimento organizacional são essenciais para que as empresas possam mudar, adaptar e criar oportunidades em um ambiente de rápidas mudanças. Krueger (2000) evidenciou que as organizações bem-sucedidas na identificação de novas oportunidades possuem algum tipo de infra-estrutura intangível ou cognitiva que serve de suporte à percepção e ação sobre essas oportunidades. O desenvolvimento da “nova economia” é quase totalmente baseado nesse conjunto de ativos intangíveis ou de Capital Intelectual. O aumento do interesse sobre gestão do conhecimento e capital intelectual deveu-se à proliferação de organizações “virtuais”, que apresentam diferenças substanciais no seu valor de mercado, que é muito superior ao contábil.

Muitas dessas diferenças podem ser explicadas pelos ativos de Capital Intelectual não contabilizados nos balanços empresariais. Isso inclui ativos relativos a empregados, conhecimento e *expertise*, marcas, sistemas de informação, eficiência dos processos administrativos, patentes e confiança dos clientes na empresa e seus produtos. Historicamente, ativos intangíveis têm sido contabilmente referidos como *goodwill*, e o Capital Intelectual faria parte desse *goodwill* (BRENNAN, 2000).

Segundo a OECD (1999), o surgimento da “nova economia” constitui uma das razões da proeminência de estudos de caso e pesquisas acadêmicas sobre Capital Intelectual. A revolução da Tecnologia da Informação, o desenvolvimento da sociedade do conhecimento e a crescente necessidade por inovação e criatividade enfatizam a importância atual do Capital Intelectual.

Ainda segundo a OECD, o Capital Intelectual consiste no valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis: Capital Organizacional e Capital Humano.

O valor gerado pelo Capital Intelectual depende sempre do valor que a empresa espera obter através dele, ou seja, depende da estratégia da organização. O gerenciamento de ativos intangíveis não deve ser realizado como um fim em si mesmo, mas como uma ferramenta de criação de valor para clientes, acionistas e funcionários. Um dos frutos da ICM Gathering foi uma relação de tipos de valores que podem ser obtidos através do Capital Intelectual (HARRISON e SULLIVAN, 2000): 1) Geração de lucros (vendas, *royalties*, alianças estratégicas, *joint-ventures*); 2) Posicionamento estratégico (*market share*, liderança em inovação, força da marca, reputação); 3) Aquisição de inovação; 4) Lealdade de clientes; 5) Redução de custos; e 6) Aumento de produtividade.

A estratégia do negócio deve servir de ponto de partida para a mensuração dos ativos intangíveis da organização. A estratégia é que define quais categorias de ativos são relevantes e qual deve ser o relacionamento entre eles, de acordo com o esquema racional apresentado na Figura 1.

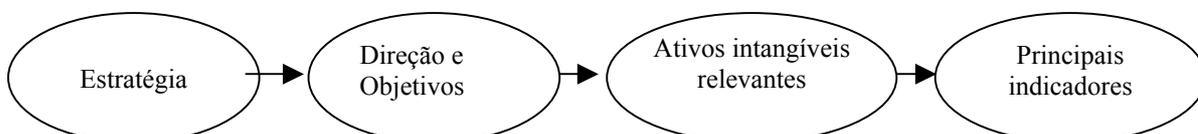


Figura 1 – Esquema relacionando Estratégia e Ativos Intangíveis

Fonte: Backhuijs, J. B., Holterman, W. G. M., Oudman, R. S., Overgoor, R. P. M., e Zijlstra, S. M. (1999)

Para usar o Capital Intelectual como estratégia de sucesso, os gerentes são desafiados a desenvolver comportamentos que valorizem e, principalmente, gerenciem o Capital Intelectual da empresa como um de seus ativos mais importantes.

Mas há uma grande dificuldade de gestão e acompanhamento do Capital Intelectual pelos sistemas contábeis tradicionais. Isso tem motivado a procura por novas alternativas de mensuração e apresentação do Capital Intelectual da empresa, aliando aspectos financeiros e não-financeiros na demonstração de resultados. As pesquisas realizadas até então têm se concentrado na definição de CI e nos diferentes métodos de mensurá-lo.

Roos et al (1997) classificam Capital Intelectual em duas categorias: Capital Estrutural e Capital Humano. Brooking (1996) identifica quatro elementos: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. A maioria dos autores (Sveiby, 1997; Petrash, 1996) compreende o Capital Intelectual como o conjunto de três componentes básicos: Capital de Estrutura Externa (envolve relação com clientes, fornecedores e demais *stakeholders*), Capital de Estrutura Interna (patentes, marcas registradas, conceitos, processos, sistemas administrativos, Tecnologia de Informação) e Capital Humano (capacitação dos funcionários, habilidades, educação, valores e motivação).

As classificações mais modernas tendem a dividir o Capital Intelectual em três componentes: Capital Relacional ou de Clientes, Capital Estrutural e Capital Humano. (BRENNAN e CONNELL, 2000).

Kaplan e Norton (1992), Petrash (1996), Sveiby (1997) e Edvinsson e Malone (1997) propuseram diferentes modelos para gerenciamento do Capital Intelectual, conforme Quadro 2.

Autor/Ano	Modelo	Classificação do CI
Kaplan e Norton (1992)	Balanced Scorecard	Processos internos, Clientes, Aprendizagem e Crescimento e Financeira
Petrash (1996)	Plataforma de valor	Capital Humano Capital de Clientes Capital Organizacional
Sveiby (1997)	Monitor de ativos intangíveis	Estrutura Interna Estrutura Externa Competência dos funcionários
Edvinsson e Malone (1997)	Navegador Skandia	Capital Humano Capital Estrutural

Quadro 2 – Modelos de Classificação de Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Brennan e Connell (2000)

Apesar de algumas abordagens ou pressupostos serem diferentes, percebe-se que os modelos são parecidos, sendo essa diferença, em alguns deles, somente nas nomenclaturas dos componentes do Capital Intelectual.

Dois dos mais conhecidos modelos de gerenciamento de Capital Intelectual surgiram de trabalhos empíricos nas empresas Skandia (Edvinsson, 1997) e Dow Chemical (Petrash,

1996). Ambos os modelos chamaram a atenção para a necessidade de conhecimento, proteção e renovação dos ativos intelectuais da empresa.

Através de suas pesquisas empíricas, Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003) explicitaram elementos e indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual, ainda separados em suas divisões mais comuns: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, conforme Quadro 3.

Capital Humano
- Educação Formal
- Espírito Empreendedor
- Conhecimento Técnico
- Know-how / Experiência
- Habilidade de Liderança
- Espírito de Time
- Estabilidade
- Habilidade de Planejamento
- Satisfação / Motivação
- Investimento em Treinamento
- Baixa Rotatividade
- Quantidade de Funcionários com Dedicção Exclusiva
Capital Estrutural
- Uso Efetivo do Conhecimento Existente
- Mecanismos de Transmissão do Conhecimento
- Alinhamento do Conhecimento com a Estratégia
- Cultura Corporativa / Organizacional
- Propriedade Intelectual
- Marcas e Patentes
- Ativos de Infra-estrutura
- Filosofia da Gestão
- Processos
- Situação Financeira
- Sistemas de Informação
- Custo do Erro Administrativo
- Investimento em Tecnologia da Informação
- Eficiência da Estrutura Organizacional
Capital Relacional
- Marcas
- Lealdade dos Clientes
- Canais de Distribuição
- Parcerias
- Franquias
- Clientes
- Market share
- Faturamento
- Duração do Relacionamento com Clientes

- Satisfação de Clientes
- Investimento em Pós-venda
- Ranking de Clientes
- Relacionamento com Fornecedores
- Alianças Estratégicas

Quadro 3 – Elementos e Indicadores relacionados com o desenvolvimento do Capital Intelectual

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Estrutura e Metodologia da Pesquisa

Realizada em janeiro de 2004, a presente pesquisa é um estudo de caso do tipo exploratório-descritivo. A estratégia de pesquisa (YIN, 2001) ou o modo de investigação dos estudos de caso visa assegurar profundidade de análise do objeto pesquisado, por meios quer qualitativos, quer quantitativos. Geralmente, os estudos de caso representam pesquisas mais detalhadas, de alta complexidade e que pretendem observar o fenômeno estudado em sua evolução e suas relações estruturais fundamentais (TRIVIÑOS, 1992).

Este estudo tem como principal proposta determinar como se posicionam as organizações brasileiras no que se refere à identificação do valor trazido por recursos intangíveis, fazendo uso de uma verificação de campo em uma grande empresa do setor de telecomunicações.

A Telemar é hoje a maior empresa de telecomunicações do Brasil em faturamento e em número de telefones instalados. Possui larga experiência em serviços de telefonia fixa local e de longa distância e disponibiliza também serviços para internet, transmissão de dados e imagens e videoconferência, entre outros. Em 1998, o Ministério das Comunicações decidiu dividir a Telebrás em doze companhias: três *holdings* das concessionárias regionais de telefonia fixa, uma *holding* da operadora de longa distância e oito *holdings* das concessionárias da telefonia móvel Banda A. A maior delas era a Tele Norte Leste, transformada em Telemar em abril de 1999.

Os Estados que hoje integram a área de atuação da Telemar – Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Piauí, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Amapá e Roraima – respondem por 64% do território nacional. Além disso, geram mais de US\$ 300 bilhões do Produto Interno Bruto (PIB) e abrigam 87 milhões de pessoas, mais da metade da população brasileira.

Objetivando oferecer serviços modernos em telecomunicações, e atender aos níveis de exigência dos clientes e do mercado, a Telemar investe no desenvolvimento de novas tecnologias e no treinamento de seus funcionários, a fim de proporcionar o melhor atendimento aos usuários.

Pesquisadores defendem que o ciclo da pesquisa social em um estudo de caso se subdivide em três fases: exploratória, trabalho de campo e análise ou tratamento do material.

Na fase exploratória ocorreu a delimitação do problema, a definição dos objetivos e a construção do marco teórico conceitual sobre Capital Intelectual. Para operacionalização deste estudo, utilizou-se modelo baseado em Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003), os quais, em suas pesquisas, explicitaram os recursos ou indicadores necessários ao

desenvolvimento do Capital Intelectual, separados em suas divisões mais comuns: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Além de constituir um roteiro de questionário para a coleta das informações necessárias para o estudo, o modelo adotado foi também utilizado para a classificação nas categorias conceituais de CI, de forma a se relacionar o contexto empírico com os aspectos da teoria.

Os dados primários foram coletados durante os meses de dezembro de 2003 e janeiro de 2004, através da aplicação por conveniência de questionários junto a seis gerentes, responsáveis pelas áreas de: Controladoria, Operações, Recursos Humanos, Marketing e Finanças. A investigação em diferentes áreas mostrou-se necessária para obtenção de uma visão mais abrangente dos ativos intelectuais de toda a organização. Diversas unidades regionais foram pesquisadas (Rio de Janeiro, Bahia, Ceará e Pará), com o intuito de se reduzir quaisquer vieses de regionalização das respostas, dado que a empresa atende a 64% do território nacional.

Para a coleta de dados secundários, além de um levantamento da bibliografia relativa ao tema, envolvendo livros, artigos publicados em revistas e encontros acadêmicos, revistas especializadas, jornais e *websites* institucionais e de pesquisa, foram também utilizadas as informações disponibilizadas pelos órgãos de comunicação escrita e informações setoriais fornecidas pela ARCE e pela ANATEL e colhidas na empresa objeto do estudo de caso.

O conteúdo dos questionários foi tabulado e analisado, com posterior exposição de resultados ilustrados em gráficos e tabelas. Essa fase compreendeu a confrontação dos resultados com o referencial teórico, gerando as conclusões e considerações finais da pesquisa.

5. Resultados

As entrevistas com o corpo gerencial da empresa permitiram identificar os esforços de desenvolvimento de componentes do Capital Intelectual, dividido em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Apesar da existência de algumas atividades de desenvolvimento do Capital Intelectual da organização, o processo de acompanhamento e mensuração dessas atividades ainda é incipiente.

5.1. Iniciativas de Capital Intelectual

As ações de desenvolvimento do Capital Intelectual encontraram-se distribuídas na organização conforme demonstrado na Figura 2, percebendo-se uma preponderância das iniciativas referentes a Capital Humano.

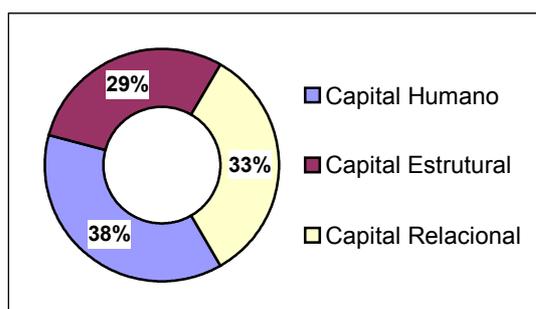


Figura 2 – Ações de desenvolvimento do CI

Fonte: Análise das informações coletadas

As ações de desenvolvimento do Capital Intelectual mais destacadas foram identificadas no universo de 24 iniciativas presentes no modelo utilizado na pesquisa, adaptado de Martinez (1999), Guthrie (2001) e Marques e Simon (2003).

Relativamente ao Capital Humano, as principais iniciativas adotadas pela empresa são:

- a) a Diretoria de Desenvolvimento e Gestão participa de um plano anual de treinamento, através do levantamento de necessidades junto aos gestores;
- b) o trabalho em equipe e a habilidade de liderança são desenvolvidos através de programas específicos como “Excelência de Gente”, “Academia de Liderança” e “Coaching & Feedback”;
- c) workshop de produtos e treinamentos ministrados por profissionais mais experientes constituem iniciativas para elevação do conhecimento técnico da equipe;
- d) a empresa adotou um programa para elevar o nível de escolaridade da base de colaboradores para o mínimo de segundo grau completo. Há, ainda, oferta de bolsas para programas de pós-graduação e de extensão, em convênios com instituições de ensino superior, através da “Universidade Telemar” (UNITE);
- e) modelos de remuneração variável, participação nos resultados e bônus são aplicados de acordo com os desempenhos dos colaboradores; e
- f) eventos sociais e de comemoração de resultados são realizados periodicamente.

No tocante ao Capital Estrutural, as iniciativas implementadas pela empresa foram:

- a) metodologias de desenho de processos são utilizadas, com o apoio de consultoria externa, já tendo-se estabelecido fluxos e processos operacionais, padronizados por grupo multifuncional e auditados periodicamente;
- b) ações corretivas sobre resultados das auditorias e programas de melhoria de qualidade dos processos;
- c) a empresa trabalha com uma assessoria de gestão, encarregada da indicação dos mais adequados sistemas de informação;
- d) canais internos como Intranet, Jornal Eletrônico, Universidade Telemar, Mural Gestão à Vista e reuniões mensais de resultados formalizam a disseminação da informação na organização; e
- e) a garantia de que o conhecimento desenvolvido está alinhado e colabora para a estratégia da organização é construída mediante desdobramento de metas, do corpo diretor até funcionários de base, por meio de planos de ação e indicadores.

No que se refere à proteção legal, seja de marcas, licenças, patentes ou inovações, não foi declarado nenhum processo já em funcionamento. Entretanto, essa parece ser uma preocupação já identificada pela companhia.

Com relação ao Capital Relacional, as iniciativas implementadas pela empresa foram:

- a) ações de comunicação externa, movimentos de aproximação com o público, como Alô Telemar e Expresso Telemar, os canais de acesso gratuitos 104 e 0800,

além de um conjunto de indicadores de satisfação e atendimento técnico-comercial, tentam balizar o relacionamento da empresa com seus clientes;

b) pesquisas direcionadas por segmentos, comitês de clientes e monitoria de atendimento são instrumentos utilizados para avaliação da satisfação dos clientes;

c) a maior abrangência do portfólio de soluções de telecomunicações, bem como campanhas e promoções em mídia de massa, *telemarketing* e vendas colaboram para captação de novos clientes;

d) orientando-se para a qualidade, a empresa está desenvolvendo diversos programas de melhoria operacional, objetivando reduzir o índice de reclamação de clientes;

e) existe uma preocupação com a visibilidade e a imagem da empresa, através de intensa presença na mídia e relacionamento com órgãos governamentais e de responsabilidade social.

Algumas iniciativas de Capital Relacional, como alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, ainda não se encontram amplamente desenvolvidas, apesar do registro de tentativas pontuais.

Sobre a retenção de clientes, apesar da existência de segmentação de carteiras, percebe-se que ainda há pouco conhecimento sobre o potencial de melhores consumidores, não tendo se registrado nenhum planejamento para tratamento diferenciado.

Importa ressaltar que a adoção dessas iniciativas pode não garantir que sua aplicação e resultados sejam efetivamente eficazes. Entretanto, certamente constituem indicações da construção de valor do Capital Intelectual da organização.

5.2. Gerenciamento do Capital Intelectual

Apesar da existência de um conjunto de iniciativas que ajudam a compor o Capital Intelectual da empresa, percebe-se, ainda, uma carência de preocupação no tocante a gestão, acompanhamento e, em alguns casos, estabelecimento de metas para tais atividades.

O levantamento de indicadores para avaliação das 24 iniciativas propostas no modelo adotado indicou que apenas 50% das atividades possuem processo formal de mensuração e acompanhamento por objetivo, conforme demonstrado na Figura 3.

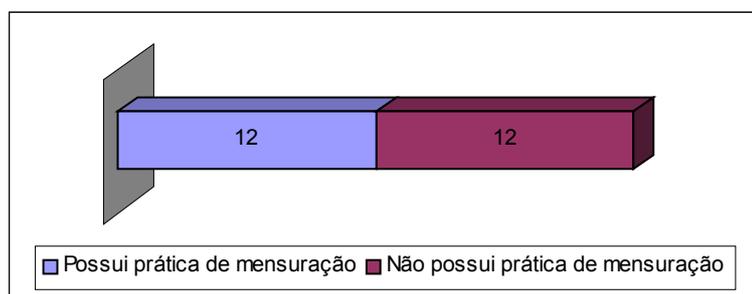


Figura 3 – Práticas de Mensuração das Iniciativas Desenvolvidas

Fonte: Análise das informações coletadas

Dentre as atividades mensuradas, as iniciativas de desenvolvimento do Capital Relacional são as mais acompanhadas, conforme ilustrado na Figura 4.

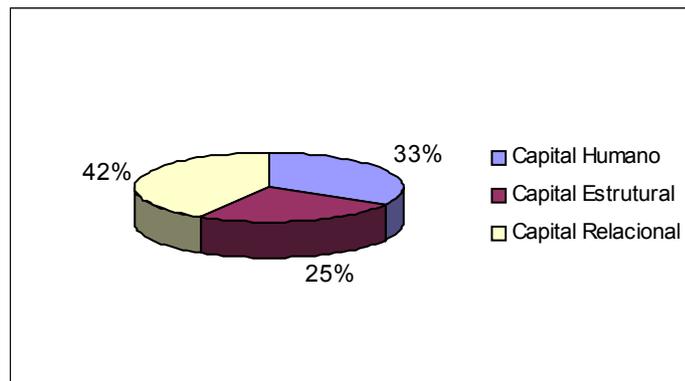


Figura 4 – Iniciativas que apresentam processo formal de mensuração e acompanhamento

Fonte: Análise das informações coletadas

Já as atividades não mensuradas concentram-se no grupo de Capital Humano, conforme representado na Figura 5.

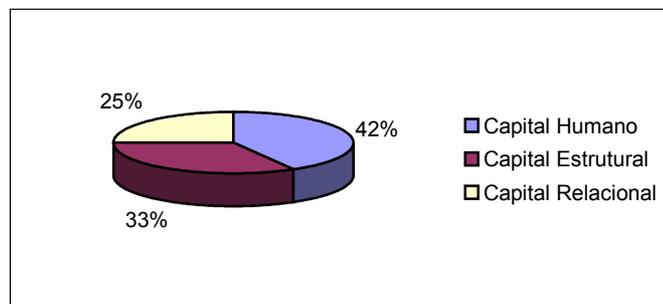


Figura 5 – Iniciativas que **não** apresentam processo formal de mensuração e acompanhamento. Fonte: Análise das informações coletadas

Apesar de menos mensurado, o Capital Humano apresenta-se como um dos componentes mais bem auto-avaliados quanto a seu desenvolvimento na organização.

5.3. Auto-avaliação do Capital Intelectual

Através das entrevistas realizadas, foi possível identificar quais iniciativas e que componentes de Capital Intelectual são, na auto-avaliação dos gestores, mais bem desenvolvidos dentro da organização, conforme visualizado na Tabela 1.

Iniciativa de CI	(1=Péssimo, 5=Excelente)	
Trabalho em equipe	CH	3,8
Investimento em treinamento	CH	3,8
Índice de rotatividade	CH	3,8
Gerenciamento da marca/imagem	CR	3,8
Contribuição do conhecimento para a estratégia	CE	3,7
Conhecimento técnico	CH	3,5
Nível de escolaridade	CH	3,5
Experiência profissional	CH	3,3
Satisfação/motivação dos funcionários	CH	3,3
Estruturação dos processos	CE	3,3
Disseminação de conhecimento	CE	3,3
Captação de novos clientes	CR	3,3

CH – Capital Humano
CR – Capital Relacional
CE – Capital Estrutural

Habilidade de liderança	CH	3,0
Desenvolvimento criativo e inovador	CH	3,0
Eficiência dos processos	CE	3,0
Avaliação da satisfação dos clientes	CR	3,0
Desenvolvimento de alianças estratégicas	CR	3,0
Existência de sistemas de informação	CE	2,8
Utilização eficaz dos sistemas de informação	CE	2,8
Relacionamento com clientes	CR	2,8
Conhecimento e recompensa de clientes mais importantes	CR	2,5
Índice de reclamação de clientes	CR	2,5
Parcerias com fornecedores	CR	2,5
Proteção de patentes e marcas registradas	CE	2,0

Tabela 1 – Auto-avaliação dos componentes de Capital Intelectual

Fonte: Análise das informações coletadas. Os componentes avaliados (acima de 2,5) concentram-se em Capital Humano, seguidos por componentes do Capital Estrutural. Essa avaliação sugere a percepção de maior eficácia dos esforços de treinamento, trabalho em equipe, aprimoramento do conhecimento técnico e experiência profissional, desenvolvimento de lideranças e iniciativas que garantam satisfação/motivação dos colaboradores.

Nota-se que esse é um reconhecimento comum da organização, apesar da declarada carência de mensuração de tais componentes. Os componentes de Capital Relacional, que apresentam o maior número de indicadores de controle e acompanhamento, receberam a pior avaliação de desenvolvimento na organização. Esses resultados tendem a contrariar o raciocínio natural de que o reconhecimento da existência de um processo estruturado de medição e acompanhamento de alguma iniciativa levaria ao reconhecimento de melhor desempenho dessa iniciativa.

Entretanto, o comportamento oposto pode ser um indicador da preocupação da organização com aqueles componentes considerados menos desenvolvidos, carecendo de maior atenção e mensuração.

Independentemente da relação entre avaliação e mensuração, não se identifica, na organização, uma gestão específica de Capital Intelectual. A área de Controladoria apenas consolida macro-indicadores das demais diretorias da organização, e sua divisão responsável pelo Balanço Patrimonial não apresenta avaliações sobre ativos intangíveis. Nenhuma demonstração sobre valor ou gerenciamento do capital intelectual é preparada ou divulgada pela empresa.

Conclusão

Este estudo teve como proposta uma investigação exploratória de como se posicionam as organizações brasileiras no que se refere à identificação do Capital Intelectual e suas técnicas de mensuração, fazendo uso de um estudo de caso de uma empresa do setor de telecomunicações.

Após análise das informações coletadas, concluiu-se que o processo de acompanhamento e mensuração do Capital Intelectual da Telemar ainda é incipiente, tendo sido identificados apenas esforços de desenvolvimento de alguns componentes do Capital Intelectual, desmembrado em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

Mesmo com ações que visam ao desenvolvimento de alguns componentes do Capital Intelectual, verifica-se que nas atividades relacionadas ao Capital Humano nenhuma ação específica foi identificada para o desenvolvimento da criatividade e inovação dos funcionários. Nas atividades relacionadas ao Capital Estrutural, no que se refere à proteção legal, seja de marcas, licenças, patentes ou inovações, não houve registro de nenhum processo já em funcionamento. Entretanto, essa parece ser uma preocupação já identificada pela companhia. Nas atividades relacionadas ao Capital Relacional, algumas iniciativas, como alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, ainda não se encontram amplamente desenvolvidas, apesar de algumas tentativas pontuais. No tocante à retenção de clientes, apesar da existência de segmentação de carteiras, percebe-se ainda pouco conhecimento sobre o potencial de melhores consumidores e nenhum planejamento para tratamento diferenciado.

A existência dessas iniciativas pode não garantir que sua aplicação e resultados sejam eficazes, mas constitui indicação da construção de valor do Capital Intelectual da organização. Quanto à mensuração do Capital Intelectual, percebe-se a carência de preocupação no tocante a gestão, acompanhamento e, em alguns casos, estabelecimento de metas para tais atividades, haja vista que apenas 50% delas possuem um processo formal de mensuração e acompanhamento por objetivo, sendo o Capital Humano o menos gerenciado.

Nesse contexto, este estudo de caso serve como termômetro sinalizador da realidade dos grupos privados no país, que conhecem a importância do tema, mas ainda não adotam ou apenas estão iniciando ações de desenvolvimento de alguns componentes do Capital Intelectual. Tanto o referencial teórico quanto os resultados da pesquisa evidenciaram a importância de se identificar o Capital Intelectual da organização, bem como a necessidade e utilidade de sua mensuração e controle, principalmente através da definição de indicadores e modelos que auxiliem o acompanhamento do Capital Intelectual e seu desenvolvimento na organização.

Apesar de sua importância, o grande problema relacionado ao Capital Intelectual consiste na complexidade de sua avaliação. Muitos estudos já tentaram conceituar Capital Intelectual, mas poucos conseguiram esclarecer como o seu gerenciamento representa uma estratégia de sucesso para maximização dos lucros (EDVINSSON e MALONE, 1997).

Faz-se mister um trabalho envolvendo pesquisa em outras empresas de grande porte com atividades variadas e em regiões diversas, para uma averiguação mais apurada da realidade do Capital Intelectual e sua mensuração nas organizações brasileiras.

Referências bibliográficas

BACKHUIJS, J. B.; HOLTERMAN, W. G. M.; OUDMAN, R. S.; OVERGOOR, R. P. M.; ZIJLSTRA, S. M. Reporting on intangible assets. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM MEASURING AND REPORTING INTELLECTUAL CAPITAL: EXPERIENCES, ISSUES AND PROSPECTS, Jun. 1999, Amsterdam.

BARBOSA, José G. P.; GOMES, Josir S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXV, 2001, Campinas-SP. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM.

BRENNAN, Niamh Reporting and managing intellectual capital: evidence from Ireland. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM MEASURING AND REPORTING INTELLECTUAL CAPITAL: EXPERIENCES, ISSUES AND PROSPECTS, Jun. 1999, Amsterdam.

BRENNAN, Niamh; CONNELL, Brenda. Intellectual capital: current issues and policy implications. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 3, p. 206-240, 2000.

BROOKING, A. **Intellectual capital**. Londres: International Thompson Business Press, 1996.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1997.

GUTHRIE, James; PETTY, R. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 2, p. 155-76.

GUTHRIE, James; PETTY, R. Managing intellectual capital: from theory to practice. **Australian CPA**, v. 69, n. 7, p. 18-21.

GUTHRIE, James. The management, measurement and the reporting of intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 27-41, 2001.

HARRISON, Suzanne; SULLIVAN SR, Patrick. Profiting from intellectual capital: learning from leading companies. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 33-46, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced –scorecard: measures that drive performance**. Harvard Business Review, Jan./Fev. 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Translating strategy into action: the balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Why does business need a balanced scorecard? **Journal of Cost Management**, Mai./Jun. 1997.

KLAILA, Davis; HALL, Lynne. Using intellectual assets as a success strategy. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 47-53, 2000.

KRUEGER JR., N. F. The cognitive infrastructure of opportunity emergence. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 5-23, 2000.

MARTINEZ, Antonio Lopo. Measuring and reporting intellectual capital: the accounting challenge for the next millenium. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, XXIII, 1999, Salvador-BA. Anais...* Salvador: ANPAD, 1999, 1 CD-ROM.

McCONNACHIE, Gordon. The management of intellectual assets: delivering value to the business. **Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 1, 1997.

PALACIOS-MARQUÉS, Daniel; GARRIGÓS-SIMÓN, Fernando J. Validating and measuring IC in the biotechnology and telecommunication industries. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 3, p. 332-347, 2003.

PETRASH, Gordon, Dow's journey to a knowledge value management culture. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 365-373, 1996.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. C.; EDVINSSON, L. **Intellectual capital: navigating the new business landscape**. Londres: Macmillan Press, 1997.

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

SULLIVAN, Patrick H. Profiting from intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, 1999.

SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth, managing and measuring knowledge-based assets**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997. TAYLOR, Christie. Intellectual capital. **Computerworld**, v. 35, p. 51, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia; PINTO, Mário. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, 1998.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage Publications, 2001.